



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
(квалификация – бакалавр)

На тему **Анализ эффективности управления персоналом предприятия**

Исполнитель **Лукович Алексей Валериевич**

Руководитель д.г.н., профессор **Яйли Ервант Аресович**

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

**Курочкина Анна Александровна**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Санкт-Петербург  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы анализа эффективности управления персоналом предприятия.....	6
1.1 Понятие, сущность, основные принципы анализа эффективности управления персоналом предприятия.....	6
1.2 Методика и ключевые показатели анализа эффективности управления персоналом.....	13
2 Анализ эффективности управления персоналом ООО «Каравелла» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	23
2.2 Анализ трудовых ресурсов и показателей эффективности их использования.....	32
3 Разработка и обоснование мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Каравелла» .....	40
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию процесса управления персоналом на исследуемом объекте.....	40
3.2 Использование сбалансированной системы показателей оценки эффективности управления персоналом. Расчет экономического эффекта предложенных мероприятий.....	48
Заключение .....	54
Список использованной литературы.....	57

## Введение

Стратегия развития любого предприятия предполагает построение эффективной системы управления различными видами ресурсов. В современных условиях высокой динамики внешней деловой окружающей среды, давления конкурентов, изменения предпочтения потребителей, компании необходимо своевременно реагировать новым (или модифицированным) видом продукции или оказываемой услуги, изменять структуру ассортимента, проводить работу по корректировке внутренних процессов. Очевидно, что результативность и скорость этих изменений отражается на финансово-экономических результатах деятельности.

Результаты анализа и оценки эффективности управления персоналом компании является одним из ключевых индикаторов того, способно ли предприятие как система своевременно приспособиться и адаптироваться к изменяющимся условиям. В результате мы определяем насколько существующая система управления персоналом (адаптация персонала, обучение и развитие персонала, формы и методы мотивации, социальное развитие, информационное и методическое обеспечение) соответствует целям развития компании от стратегического до оперативного уровня.

Цель стратегического уровня анализа эффективности управления персоналом можно определить как: поиск факторов, отрицательно влияющих на отдачу использования персонала компании и последующее их устранение [11, с.1682].

Очевидно, в независимости от степени прогрессивности применяемых на предприятии техники и технологии, отсутствие соответствующего им трудового потенциала приведет к невыполнению целевых показателей деятельности.

Анализ эффективности управления персоналом это процесс, имеющий и количественную и качественную составляющую, включающий систему показателей состояния кадрового состава, образовательного уровня, стабильности, удовлетворенности оплатой труда, карьерного роста,

социальными гарантиями [10, с.285].

Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что анализ и оценка эффективности управления персоналом организации являются ключевыми элементами всей системы управления предприятием, позволяющим определить степень обеспеченности работниками, соответствующей квалификации и опыта, степень рационального использования персонала, охарактеризовать уровень производительности труда – определяющего показателя эффективности деятельности компании.

Объектом исследования является – Общество с ограниченной ответственностью «Каравелла» (гостиничный комплекс «Каравелла»).

Предметом исследования является существующая система управления персоналом ООО «Каравелла».

Целью выпускной квалификационной работы является то, что на основе анализа эффективности управления персоналом разработать и обосновать мероприятия по повышению ее уровня.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и методические основы анализа эффективности управления персоналом предприятия;
- рассмотреть методику и ключевые показатели анализа эффективности управления персоналом;
- провести анализ эффективности управления персоналом ООО «Каравелла»;
- разработать и обосновать рекомендации по повышению уровня эффективности управления персоналом.

Структура выпускной квалификационной работы: титульный лист, содержание, введение, три главы, заключение и список используемой литературы.

Информационная база выпускной квалификационной работы: статистические и аналитические материалы, характеризующие специфику

управления персоналом на предприятиях отрасли туризма и гостеприимства, годовая бухгалтерская отчетность ООО «Каравелла» за 2016-2018 годы.

Общий объем работы – 62 листа печатного текста. Работа включает 14 рисунков, 16 таблиц.

# 1 Теоретические и методические основы анализа эффективности управления персоналом предприятия

## 1.1 Понятие, сущность, основные принципы анализа эффективности управления персоналом предприятия

Существует достаточное количество концепций в отношении такой экономической категории как «управление персоналом». Основные различия связаны с местом человека в организации, его восприятием как ресурса, с одной стороны, и как средство развития самой организации, с другой.

Анализ научных основ позволяет выделить четыре этапа становления понятия «управление персоналом» в его нынешнем понимании (табл. 1).

Таблица 1 – Эволюция концепций управления персоналом [19, с. 34].

Период	Наименование концепции	Отношение работник - организация
Первая половина 20 века (до 40 – х годов)	Управление кадрами	Восприятие работника исключительно через призму трудовой функции
Середина 20 века (50 – 70 – е годы)	Управление персоналом	Восприятие работника как части трудовых отношений
Конец 20 века (80 – 90 – е годы)	Управление человеческими ресурсами	Восприятие работника как стратегического ресурса организации
Начало 21 века	Стратегическое управление человеческими ресурсами	Восприятие организации как средства профессионального роста работника

«Персонал» является наиболее часто используемым понятием, когда качественные характеристики (психология, профессионализм, мотивация, социальная составляющая) указывают на его отличие от других факторов производства, таких как машины и оборудование, сырье, капитал.

В состав персонала включают наемных работников организации, работающих собственников и совладельцев.

Персонал обладает следующими характерными признаками:

- трудовые взаимоотношения, оформленные трудовым договором с работодателем;

- наличие характеристик, позволяющее относить работника к определенной категории персонала, то есть профессия, специальность, квалификация, компетентность и другие;

- декомпозиция целей организации до установления целей отдельного работника.

Среди основных характеристик персонала можно выделить его численность и структуру.

На численность персонала оказывают влияние такие факторы, как характер, сложность и трудоемкость процессов, протекающих в организации. Дополняется характеристика уровнем информатизации процессов, их автоматизацией и механизацией (в большей степени касательно производственных процессов). В результате можно рассчитать нормативную, плановую или фактическую численность.

Структура персонала организации — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической [8, с.56].

В рамках характеристики структуры персонала его делят: по видам деятельности, по должностям и категориям, относящихся к основным и неосновным видам деятельности и другим.

Таким образом, структурно персонал можно классифицировать:

- по степени участия в производственном и управленческом процессах;
- по полу и возрасту;
- по квалификации;
- по профессии;
- по стажу работы;
- по уровню образования.

Если говорить о трудовом потенциале работника то этого более широкое понятие, чем выше перечисленные, так как учитывает помимо физических и духовные качества человека, позволяющие определить его способности в рамках трудовой деятельности, достижения определенных результатов,

способности к саморазвитию и совершенствованию. То есть, помимо физических и квалификационных характеристик, учитываются психофизические и личностные составляющие (выносливость, работоспособность, дисциплинированность, ценностные характеристики и другие).

Достижения научно-технического прогресса последнего времени не могло не сказаться на возрастающей роли персонала в реализации протекающих бизнес-процессов в компаниях. Если ранее традиционная технология, строилась вокруг конвейера с целью минимизировать участие человека в технологических процессах, таким образом снизить влияние квалификации и других характеристик. Это позволяло значительно снизить издержки предприятий, связанных с наймом, обучением и оплатой труда. Субъективный фактор оказывал слабое влияние используемую технологию.

Сейчас мы говорим о гибких технологических системах, применение робототехники, биотехнологии, лазерные технологии, изменились средства связи и передачи информации. Структурно персонал меняется в сторону больше числа специалистов и работников высокой квалификации. Возрастает стоимость высокотехнологичного оборудования, приходящегося на одного работника. Отсюда изменяется и роль самого работника на рабочем месте с добавлением контрольных функций за ходом технологического процесса.

Управление персоналом в широком понимании представляет собой деятельность, направленную на формирование, использование и развитие трудового потенциала компании, с целью повышения эффективности протекающих бизнес-процессов и достижения запланированных параметров развития.

Цель управления персоналом необходимо рассматривать с позиций двух субъектов управления персоналом: организации-работодателя и наемного работника [12, с.83].

Если мы рассматриваем данную категорию с позиции работодателя, то основная задача это обеспечение прибыльности компании, способности

противостоять будущим изменениям при допустимой минимизации затрат на персонал. Решение задачи: соответствие персонала стратегии развития и рост трудоотдачи (производительности труда).

Рассматривая позицию наемного работника, то процесс управления персоналом заключается в удовлетворении его монетарных, социально-психологических потребностей, а также потребностей в самореализации в рамках трудовой деятельности (профессиональный рост, признание коллег, карьерный рост).

Характер и содержание отношений к работнику определяет использование мягкого, жесткого или смешанного подхода [9].

Использование жесткого подхода предполагает ориентацию на результат, создание работником добавочной стоимости, четкое следование планам корпорации, наличие системы контроля и отчетности, системы стимулов за достижение результата, жесткого распределения ответственности и полномочий при решении четко определенных задач.

Использование мягкого подхода предполагает раскрытие потенциала работников, использование мотивационных механизмов участия в достижениях компании. Такие категории как культура сотрудничества, управление знаниями, приверженность организации, саморегулируемая система позволяют рассматривать компанию как организацию, которая вовлекает в процесс принятия решений весь персонал.

Особенно стоит выделить такое понятие как стратегическое управление персоналом компании [22, с.51]. В данном случае, речь идет о том, когда персонал рассматривает как некое конкурентное преимущество компании. Используя методический аппарат стратегического планирования и управления создаются условия для роста конкурентоспособности компании на рынке труда. В данном случае должна быть общая стратегия управления персоналом, согласованная с бизнес – стратегией компании, единые бизнес – процессы управления персоналом для всей организации.

Система управления персоналом представляет собой совокупность

взаимосвязанных элементов организации, которые используя определенные приемы и методы воздействуют на персонал.

Структурно система управления персоналом состоит из подсистем общего (линейного) руководства и функциональных подсистем (рисунок 1) [2, с. 345]



Рисунок 1 - Типовые составляющие системы управление персоналом

Наличие подсистем и распределение реализации их функций по подразделениям зависит от специфики компании и ее размера.

Рассматривая целевое назначение системы управления персоналом можно построить дерево – целей, состоящее из трех уровней.

Первый уровень или главная цель – обеспечить предприятие конкурентоспособными кадрами, эффективное их использование и развитие.

Второй уровень – выбор типовой или разработка собственной стратегии

развития персонала, прогноз и планирование кадров, формирование мотивационного механизма и социального обеспечения.

Третий уровень – анализ изменений в области информатизации, требований к рабочим местам, анализ трудовых процессов, качества жизни, динамика развития персонала, планирование карьеры и другие.

Схему управления персоналом можно представить в следующем виде (рисунок 2) [17].

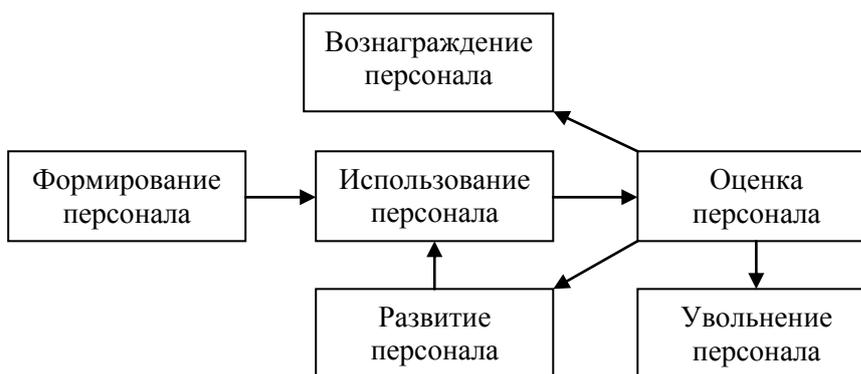


Рисунок 2 - Схема управления персоналом компании

Управлению персоналом как процессу присущи следующие закономерности:

- процесс управление персоналом должен соответствовать производственной системе предприятия;
- рассмотрение управление персоналом как части системы более высокого порядка;
- изменение уровня сочетания централизации и децентрализации управления персоналом в зависимости от форм и методов производства;
- достижение пропорциональности подсистем и элементов управления персоналом;
- пропорциональность производства и управления;
- система управления персоналом должна по своей структуре и элементному составу быть не менее сложная, производственная система;
- функции управления персоналом меняют свою роль при развитии

организации, возможно изменение их состава и содержания;

- система управления персоналом наиболее эффективна при допустимом минимуме числа уровней управления.

Нормы, правила и положения, которым следуют руководители и специалисты по кадрам в рамках процесса управления персоналом определяют принципы, которые можно разделить на общесистемные и частные.

Среди общесистемных принципов можно выделить:

- структурность;
- взаимозависимость структуры и среды;
- интегративность;
- организованность;
- иерархичность;
- целостность;
- организованность;
- функциональность.

Дополнительно к общесистемным и частным принципам в научной и методической литературе выделяются ряд требований, которым необходимо следовать при построении системы управления персоналом, например, экономичность, комплексность, оперативность и другие. Также, когда система сформирована, выделяют ряд принципов, определяющих направление развития системы управления персоналом. Среди них: адаптивность, преемственность, прямоточность, концентрация.

Если мы говорим о комплексе действий и способов, направленных на формирование, использование и развитие персонала организации, то речь идет о методах управления персоналом.

Методы управления персоналом — это определенным образом упорядоченная совокупность действий и способов достижения эффективного формирования и функционирования трудового потенциала организации [21, с. 87].

Теория разделяет методы управления персоналом организации на три

группы: административно-организационные, социально-психологические и экономические. При этом административно-организационные это прямое (жесткое) воздействие, когда ведущая роль отдается таким категориям как власть, ответственность, дисциплина, меры взыскания. Таким образом, мы говорим, с одной стороны, о следовании нормам и нормативам, установленным в производственном процессе, исполнение распоряжений, приказов, инструкций, с другой, о воздействиях в случае неисполнения этих распоряжений и приказов: выговор, наказание, увольнение, штраф.

Экономические и социально-психологические имеют гибкий характер воздействия. Экономические методы направлены на использование инструментов экономического стимулирования персонала с целью повышения уровня конкурентоспособности бизнес-процессов, протекающих в компании, а отсюда и роста финансовых результатов деятельности, как взаимосвязанных показателей. Помимо заработной платы к данной группе методов можно отнести льготы, надбавки, оплата питания, различные виды страхования. Социально-психологические методы имеют более субъективный характер и направлены на стимулирование внутриличностных качеств персонала для достижения целей бизнеса компании. Определяется наиболее комфортное место работника в группе, определяется и поддерживается лидер группы, определяются оптимальные пути разрешения конфликтов и другие меры.

## 1.2 Методика и ключевые показатели анализа эффективности управления персоналом

С позиции системного подхода предприятие есть совокупность элементов, тесно взаимодействующих друг с другом. От качества этих взаимосвязей, элементного состава зависит насколько эта система эффективно функционирует. Структурные подразделения могут находиться в противоречии, реализуя свои функции, отстаивая исключительно решение внутренних задач, или взаимно дополнять друг друга, решая общесистемные

задачи. Эти два направления действий элементов системы называют конкуренция и симбиоз.

При анализе эффективности системы управления персоналом ее нужно рассматривать, с одной стороны, как часть системы более высокого порядка (компании в целом), с другой, она обладает всеми свойствами и характеристиками как самостоятельная системная единица. Практически все предприятия внутри своих организационных структур имеют подразделение, отвечающее за кадровую политику (например, кадровая служба, отдел кадров, управление кадров). Реализация базовой стратегии развития компании зависит от того, какое место в иерархии занимает кадровая служба, как построено взаимодействие с руководителями других подсистем.

Определяя целевую функцию управления персоналом, как обеспечение персоналом требуемого количества и качества в строго определенное время при полном использовании всего трудового потенциала, можно сделать вывод о прямой зависимости эффективности работы других подразделений от системы управления персоналом.

Иванцевич Дж. М. и Лобанов А.А. [16] характеризуют анализ управления персоналом, как «систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия». Более поздние авторы работ в области управления персоналом, экономики труда, по смыслу определяют анализ или оценку управления персоналом аналогично. Задача любой аналитической процедуры в экономической сфере - получение результата текущего состояния объекта исследования, для того, чтобы проанализировать динамику развития; провести сравнительный анализ позиций конкурентов по аналогичному или близкому по свойствам и содержанию объекту; соотнести полученный результат с заданными параметрами стратегии развития предприятия.

Соотнесение затрат с результатами с рамках функционирования системы

управления персоналом довольно сложный процесс, так как затратный механизм предполагает наличие скрытых издержек. Анализ выгод сопровождается сложностью оценки вклада в результат, поступающий непосредственно от самой системы управления персоналом плюс высокая вероятность отложенного результата работы системы.

Наличие достаточного количества методик и критериев анализа эффективно управления персоналом свидетельствуют о том, что:

- отсутствие единых стандартов анализа и оценки;
- результаты социально-экономического развития компании связаны с результатами трудовой деятельности;
- специфическими особенностями труда как ресурса предприятия;
- результат анализа может иметь многовариантный характер.

В любом случае, в независимости от того, какой методике следовать, алгоритм процесса анализа эффективности управления персоналом можно представить следующей схемой (рисунок 3) [11, с. 347].

Анализ эффективности управления персоналом зона ответственности высшего руководства компании, который проводится на всех уровнях управления организацией, начиная от отделов, заканчивая топ-менеджментом. По результатам корректируется или принимается управленческое решение. В зависимости от целей и задач анализа он может проводится должным лицом, находящимся в штате организации, полномочия которого определены должностной инструкцией или дополнительным распорядительным документом, также может быть создана рабочая группа для проведения анализа. В отдельных случаях компании привлекают специализированные сторонние компании или экспертное сообщество.

Анализ необходимо проводить с целью:

- получения информации о эффективности применяемых технологиях управления персоналом;
- анализа объема и структуры затрат на персонал;
- оценки работы кадровой службы;

- анализа эффективности работы обратной связи;
- определения слабых мест в области управления персоналом;
- разработки мероприятий по модернизации процесса управления персоналом.

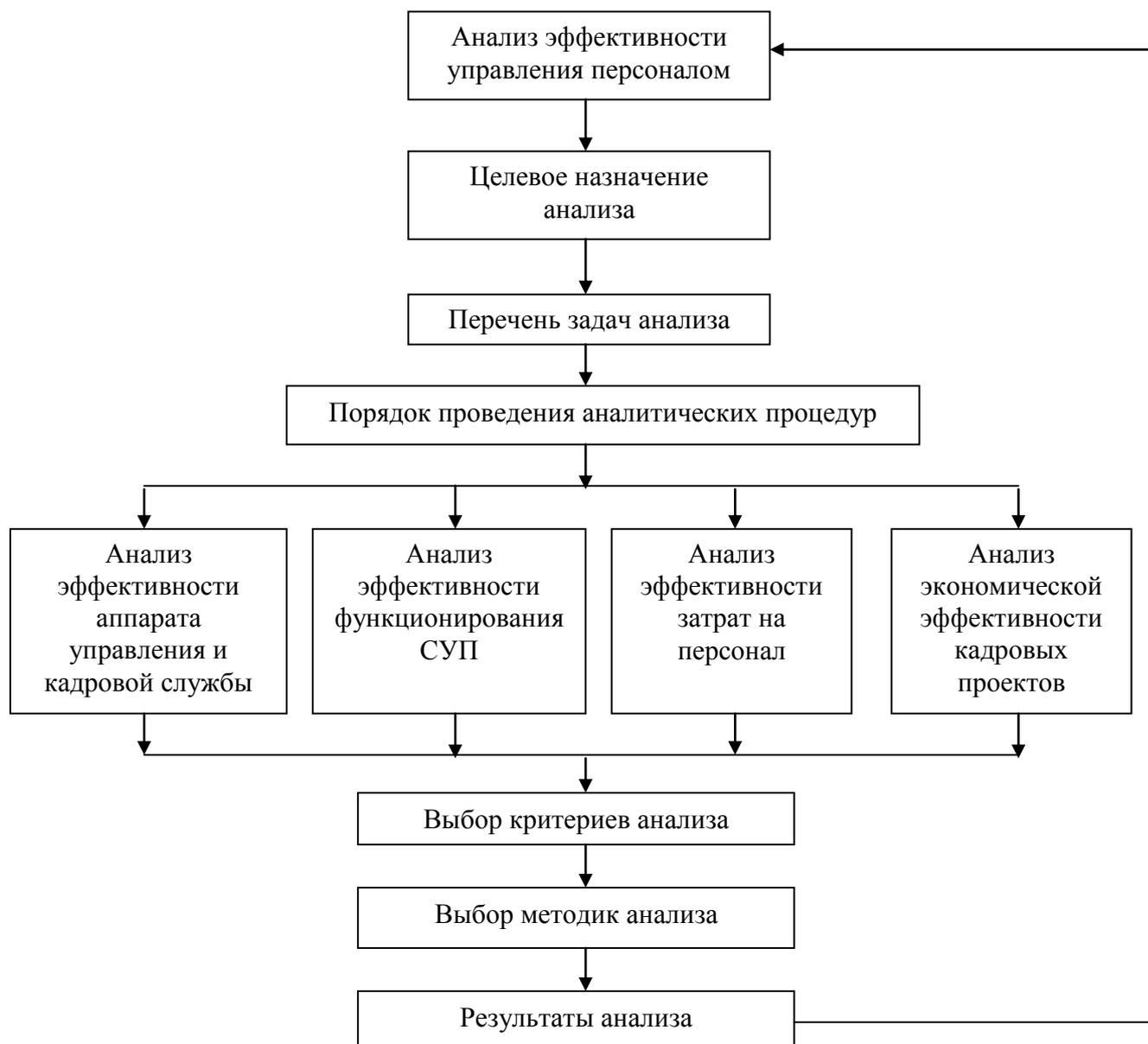


Рисунок 3 - Алгоритм процесса анализа эффективности управления персоналом

Можно выделить общие требования, которые необходимо соблюдать при проведении процедуры анализа эффективности управления персоналом. Это информативность, валидность, комплексность, всеобщность, непрерывность, приоритетность, действенность.

Если говорить о критериях оценки, можно сказать, что для каждого из 5 представленных на схеме уровней существует свой набор. Однако существует набор базовых показателей анализа и оценки персонала предприятия: производительность персонала, его продуктивность, штатная численность, текучесть кадров, профессиональный состав, качество кадрового резерва.

Все методики анализа системы управления персоналом можно разделить на три группы:

- ориентация на конечные результаты деятельности (себестоимость, объем производства, прибыль, рентабельность);
- ориентация на трудовые и социальные показатели (производительность труда, удовлетворенность трудом, мотивация, норма выработки, социальный и психологический климат);
- ориентация на результативность самой системы управления (достижение целевых показателей системы).

Анализ эффективности аппарата управления и кадровой службы.

Показатели, характеризующие эффективность работы общего и линейного руководства (аппарата управления) делятся на объективные (в большей степени связанные с конечными результатами деятельности, затратами на содержание системы управления и другие) и субъективные (степень удовлетворенности работников существующей системой организации труда и трудовых отношений, степень информированности работников и другие) [1, с. 347].

Что касается кадровой службы, то анализ эффективности направлен на измерение полученных результатов и понесенных затрат на реализацию функций кадровой службы. При этом если мы оперируем комплексными показателями, надо понимать вклад кадровой службы в достигнутое значение.

Среди типовых проблем, стоящих перед службами управления персоналом можно выделить [6, с. 35]:

- недостаточный уровень профессионализма и квалификации сотрудников служб;

- отсутствие плана повышения квалификации сотрудников служб;
- недостаточный количественный состав в соответствии с делегируемыми функциями внутри организации;
- возраст сотрудников выше среднего;
- отсутствие потенциальных сотрудников кадровой службы на рынке труда;
- автоматизация работы кадровых служб;
- все кадровые функции носят затратный характер;
- проблемы взаимодействия службы управления персоналом с другими подразделениями компании.

Показатели, характеризующие степень эффективности выполняемых кадровой службой функций представлены в таблице 2 [15, с. 171-172].

Анализ эффективности затрат на персонал.

Ресурсы организации, направленные на обеспечение компании качественными трудовыми ресурсами представляют собой затраты на персонал. Как было сказано выше, средства направляются не только на использование, но и на развитие персонала, например, инвестиции в человеческий капитал.

Источником покрытия затрат являются:

- фонд оплаты труда;
- прибыль;
- экономия от мероприятий, полученная от совершенствования кадровой политики.

Источником выплат служат фонд оплаты труда, прибыль, полученная предприятием от своей экономической деятельности, а также другие источники (например, экономия, полученная от реализации кадровых мероприятий).

Расходы компании на персонал, их рост и снижение, зависят от:

- планов по численности, когда принимаются решения, например, об ограничении числа работников, механизме сокращения персонала;
- изменения объемов денежных выплат, например, корректировка фондов социального обеспечения;

- мероприятия по повышению эффективности управления персоналом.

Таблица 2 – Показатели эффективности кадровой службы по реализуемым функциям

Функция	Показатель
Организация подбора персонала, формирование кадрового резерва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- среднее значение закрытых вакансий;</li> <li>- процент сотрудников, перешедших на постоянное место работы после испытательного срока;</li> <li>- показатели текучести персонала;</li> <li>- вакансии, закрытые за счет кадрового резерва (%), ротация кадров, текучесть кадрового резерва</li> </ul>
Оплата труда, применение мотивационных инструментов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля ФОРТ в объеме выпуска;</li> <li>- соотношение постоянной и переменной частей заработной платы);</li> <li>- порядок распределения переменной части оплаты труда;</li> <li>- социальные выплаты</li> </ul>
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процент выполнения запланированных мероприятий;</li> <li>- расчет количества часов обучения, приходящихся на одного работника;</li> <li>- расчет затрат на обучение одного работника;</li> <li>-- доля средств на обучение в общих затратах на персонал</li> </ul>
Кадровый учет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ФОМС</li> <li>- соотношение ошибок, допущенных при проверке табелей, формировании личных дел, назначении сотрудников, приведшие к некорректному расчету заработной платы,</li> <li>- своевременность и правильность документооборота;</li> <li>- отсутствие мер административного воздействия по результатам проверок трудовой инспекции.</li> </ul>

Анализ затрат на персонал необходим:

- для обеспечения лиц принимающих решения по персоналу необходимой информационной базой;
- для измерения стоимости трудового ресурса;
- для изменения восприятия руководителем персонала не как ресурса, который нужно минимизировать, а как актива, с возможностью оптимизации и инвестирования.

Для анализа затрат на персонал используют следующие показатели:

- общие и удельные затраты на персонал;
  - доля затрат на персонал в объеме реализации;
  - затраты, приходящиеся на одного сотрудника;
  - отношение прибыли к расходам на оплату труда персонала;
  - доля фонда оплаты труда в бюджете;
  - процент затрат на рабочую силу от общей прибыли;
  - зарплатоемкость и зарплатоотдача;
  - доля фонда оплаты труда в совокупных доходах работника;
  - средняя заработная плата работника, в том числе по категориям персонала;
- удельный вес фонда заработной платы в себестоимости продукции.

Для повышения эффективности управления затратами на персонал все чаще применяют процедуру бюджетирования, когда мы можем определить вклад данного процесса в достижение целей, а также в оперативном режиме контролировать и регулировать расходование средств.

Экономическая эффективность кадровых проектов.

В данном случае рассматриваются мероприятия компании, ответственным (или инициатором) за которые является подразделение кадров, либо необходимо экспертное мнение о влиянии реализуемых проектов других подразделений предприятия на персонал.

При анализе результативности кадровых мероприятий можно использовать два подхода:

- статический подход (расчет экономического эффекта при зафиксированном периоде реализации (1 год);
- динамический подход (учет всего срока действия мероприятия)[24, с.100].

При проведении анализа необходимо учитывать множество факторов влияния на конечный результат. Среди источников появления эффектов можно выделить ряд типовых, например, направленных на снижение трудоемкости:

экономия ФОТ высвобождаемых работников, экономия на отчислениях в социальные фонды, экономия на снижении расходов на специализированные средства и другие.

Для расчета эффективности чаще всего применяются следующие показатели [3]:

$$П = (\mathcal{E}_q 100) / (Ч_{\text{ср}} - \mathcal{E}_q) \quad (1)$$

где  $П$  – рост производительности труда,  $\mathcal{E}_q$  — экономия от высвобождения части работников при реализации мероприятия,  $Ч_{\text{ср}}$  — фактическая численность или расчетная среднесписочная численность работающих

$$\mathcal{E}_q = T_n / \Phi K \quad (2)$$

где  $T_n$  — снижение трудоемкости продукции после реализации мероприятия, н.-ч;  $\Phi$  – годовой фонд рабочего времени 1-го рабочего (до реализации мероприятия), чел.;  $K$  — коэффициент выполнения норм выработки в базовом периоде.

$$T_n = \sum (t_1 - t_2) B_2, \quad (3)$$

где  $t_1$  и  $t_2$ – трудоемкость выпуска 1-ед. продукции  $i$ -го вида до и после реализации мероприятия;  $B_2$  — объем выпуска  $i$ -го вида продукции (в натуральном измерении).

Расчет годового экономического эффекта рассчитывается, исходя из наличия или отсутствия капитальных затрат:

$$\mathcal{E}_r = (C_1 - C_2) B_2, \quad (4)$$

где  $C_1$  и  $C_2$  — себестоимость 1-единицы продукции (работ) до и после реализации мероприятия.

При наличии капиталовложений годового экономического эффект равен:

$$\Delta_r = (C_1 - C_2) B_2 - E_n \cdot Z_{ед}, \quad (5)$$

где  $Z_{ед}$  — затраты разового характера на разработку и внедрение мероприятия (руб.);  $E_n$  — норматив экономической эффективности капитальных затрат (в коэффициентах).

В случае использования динамического подхода при расчете экономического эффекта используется методика дисконтирования, применяемая при экономической оценке инвестиционных проектов.

Типовая формула расчета коэффициента дисконтирования ( $a_t$ )

$$a_t = 1 / (1 + E)^t, \text{ при } E = V + MP + R, \quad (6)$$

где  $E$  — норма дисконта;  $V$  — темп инфляции (коэффициент);  $MP$  — минимальная реальная норма прибыли;  $R$  — коэффициент, учитывающий степень риска.

Используется следующая система показателей: чистый дисконтированный доход, чистый доход, срок окупаемости, индекс доходности или прибыльности, срок окупаемости, внутренняя норма рентабельности, доходности или рентабельности.

## 2 Анализ эффективности управления персоналом ООО «Каравелла»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Общество с ограниченной ответственностью «Каравелла» имеет следующие регистрационные данные: ИНН 232202263, ОГРН 1022303280262. Учредителем общества является акционерное общество «Туапсинский морской торговый порт». Предприятие зарегистрировано 22.11.2002 года по адресу: 352800, Краснодарский кр, город Туапсе, район Туапсинский, бульвар Морской, 2 с размером уставного капитала 10 000,00 рублей.

Основным видом деятельности является деятельность гостиниц, предоставление мест на временного проживания. Дополнительным зарегистрированным видом деятельности является полное ресторанное обслуживание и деятельность кафе.

Так как предприятие является коммерческим главной целью развития является достижение максимальных финансовых результатов при оптимальном значении затраченных ресурсов через рост объемов продаж гостиничного продукта и услуг подразделений общественного питания.

Дополнительно гостиничный комплекс предоставляет круглосуточную парковку автомобилей на закрытой территории, обслуживание в номерах в течение 24 часов, услуги бизнес-центра, банкетное обслуживание, услуги бара, возможность использовать конференц-зал, комнату переговоров, услуги по стирке белья, медицинские услуги, миграционный учет.

Стратегия развития гостиничного комплекса предполагает обеспечение роста доходов за счет создания гостиничного продукта, отвечающего современным требованиям безопасности и запросам потребителей при динамичной модернизации инфраструктуры комплекса при сохранении умеренной политики в области ценообразования.

Для обеспечения реализации стратегии развития ООО «Каравелла» определены следующие стратегические направления:

### 1. Контроль качества сервиса

- совершенствование системы контроля качества;
- внедрение стандартов технического качества;
- обучение персонала, совершенствование системы мотивации

### 2. Программа расходов ресурсов

- рост производительности труда;
- мониторинг цен поставщиков с целью выбора наилучшего предложения;
- изменение маркетинговой политики в более современном, но менее затратном направлении;
- повышение эффективности деятельности комплекса питания за счет модернизации оборудования, изменения интерьера.

### 3. Освоение новых ниш

- укрепление имиджа комплекса в глазах потребителей;
- развитие бизнес-туризма и конгресс услуг (поиск партнеров, формирование новых пакетных предложений и стимулирование их продаж, пакеты летнего отдыха)
- увеличение загрузки гостиницы путем продаж на глобальных он-лайн площадках, в том числе в низком ценовом сегменте;
- работа с отделом по физической культуре и спорту Муниципального образования МО Туапсинский район с целью размещения и организации питания участников спортивных турниров, соревнований сборов ;
- использование современных стандартов обслуживания, ориентированных на клиентов;
- повышение конкурентоспособности собственного производства полуфабрикатов и готовой продукции для роста доходов комплекса питания;
- обеспечение систематической работы, связанной с информатизацией процессов внутренней среды и связи с внешней средой.

Структура управления гостиничным комплексом представлена на рисунке 4.

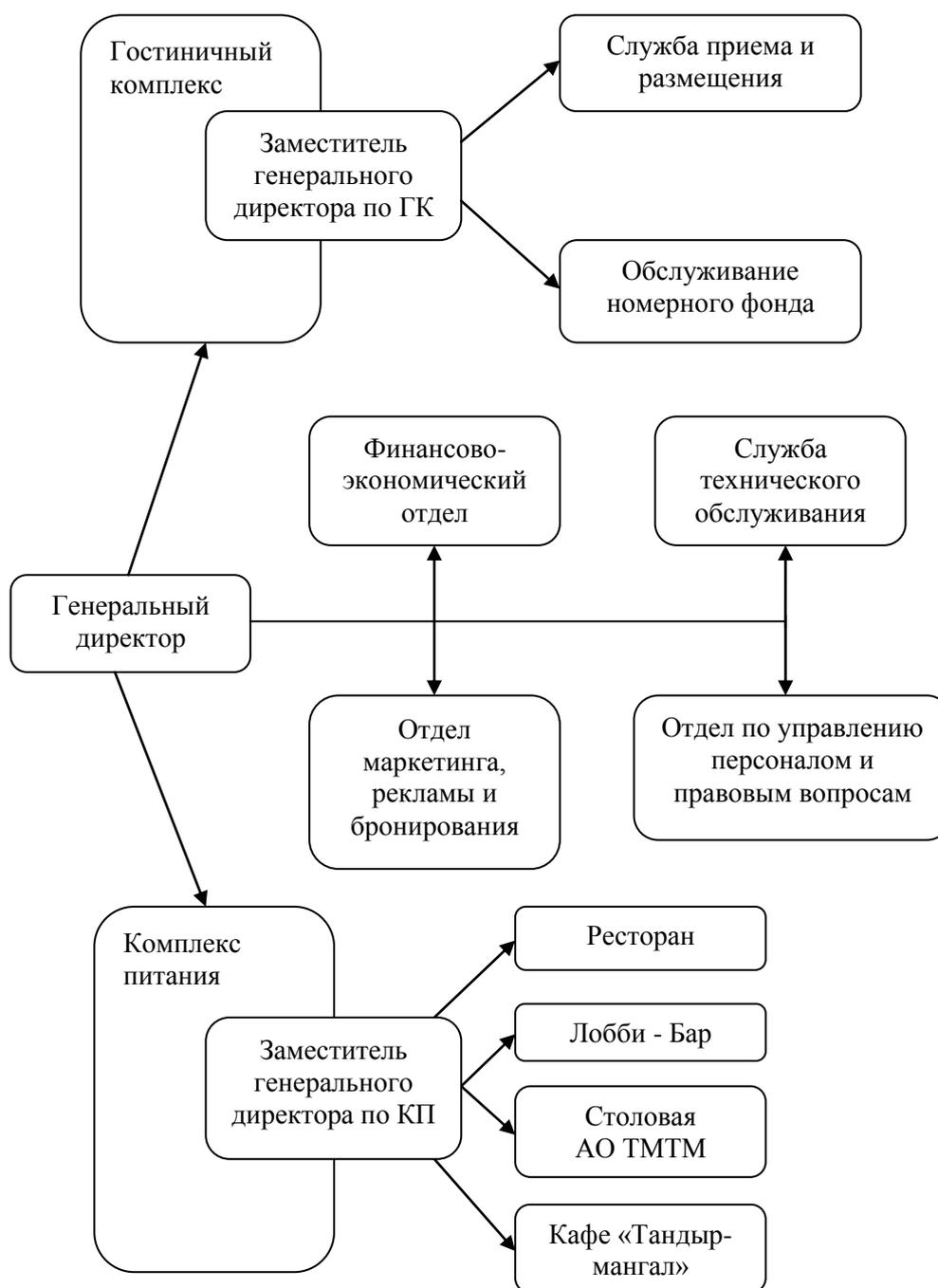


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Каравелла»

В гостиничном комплексе используется трех уровневая система управления: генеральный директор – аппарат заместителей – начальники отделов.

Зона ответственности генерального директора – текущее управление гостиничным комплексом. Он ежегодно отчитывается перед комитетом учредителя и заместителем генерального директора холдинга компаний по

непрофильным активам по исполнению бюджетных назначений прошедшего года и защищает параметры бюджета на очередной финансовый год.

Основную доходную и расходную часть бюджета формируют гостиничный комплекс и комплекс питания.

Задачи комплекса питания направлены на обеспечение конкурентоспособности услуг, создание дополнительных конкурентных преимуществ, расширение клиентской базы,

Структура комплекса питания ООО «Каравелла» включает ресторан, столовую (обслуживание работников АО «Туапсинский морской торговый порт» на территории, лобби-бар, кафе «Тандыр-мангал».

Ресторан это 150 посадочных мест, наличие банкетного зала с предлагаемым меню от «шведского стола» до стандартных комплексных завтраков, обедов и ужинов в первую очередь для клиентов гостиничного комплекса. Ресторан работает и для внешних посетителей, существует «детское меню», бизнес-ланч.

Номерной фонд гостиничного комплекса представлен различными категориями номеров от одноместный класса А до 2-х местных 3-х комнатный класса «люкс».

Система бронирования имеет разнонаправленный характер: можно воспользоваться электронной почтой и телефоном, посредством бронирования через собственную систему на обновленном сайте, либо через компании интернет – бронирования. Возможно размещение «от стойки».

ООО «Каравелла» придерживается умеренной политики ценообразования, действует система скидок, приобретение комплексного пакета, программы лояльности, планируется к внедрению программа приоритетности.

Основная задача гостиничного комплекса расширение категории потребителей услуг. В 2018 году средняя наполняемость составляла порядка 39,2 %. Она обеспечивается в основном за счет делового туризма, проведения корпоративных, городских и районных мероприятий. При этом загрузка в

период «высокого сезона» (июль – сентябрь) находится на минимальном уровне.

Динамика средней наполняемости ООО «Каравелла» представлена на рисунке 5. Количество поселений по гостиничному комплексу за период 2016-18 гг. представлено на рисунке 6. Динамика количества клиентов комплекса питания за период 2016-18 гг. представлена на рисунке 7.

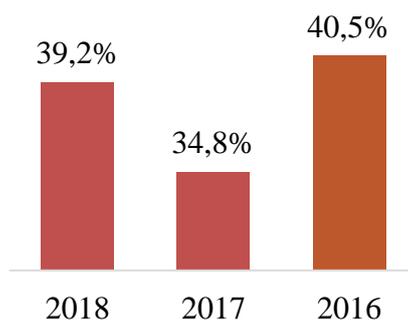


Рисунок 5 - Процент загрузки номерного фонда за период 2016-18 гг. (%)

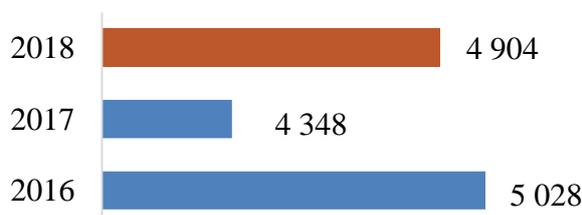


Рисунок 6 - Количество поселений за период 2016-18 гг. (человек)

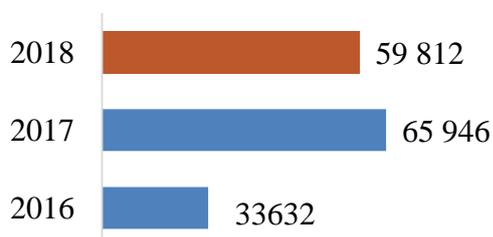


Рисунок 7 - Количество посещений комплекса питания ООО «Каравелла» за период 2016-18 гг. (человек)

Структура имущества и источники его формирования за период 2015-2018 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Структура имущества и источники его формирования в ООО «Каравелла» за период -2015-2018 гг.

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.				в % в итогу баланса		отклоне ние в тыс. руб.	в %
	2015	2016	2017	2018	по состоянию на 31.12.2015	по состоян ию на 31.12.20 18		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Актив</b>								
1. Внеоборотные активы	21 315	19 992	20 086	20 214	63,6	62,4	-1 101	-5,2
в том числе:								
основные средства	13 866	12 900	12 005	12 301	41,4	38	-1 565	-11,3
2. Оборотные, всего	12 212	15 495	11 170	12 184	36,4	37,6	-28	-0,2
в том числе:								
запасы	4 647	4 016	4 222	4 542	13,9	14	-105	-2,3
дебиторская задолженность	3 648	4 420	2 630	4 455	10,9	13,8	807	22,1
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	3 917	7 059	4 318	3 187	11,7	9,8	-730	-18,6
<b>Пассив</b>								
1. Собственный капитал	27 563	27 306	23 204	25 169	82,2	77,7	-2 394	-8,7
2. Долгосрочные обязательства, всего	1 416	1 416	1 416	1 416	4,2	4,4	–	–
в том числе:								
заемные средства	–	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	4 548	6 765	6 636	5 813	13,6	17,9	1 265	27,8
в том числе:								
заемные средства	–	–	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	33 527	35 487	31 256	32 398	100	100	-1 129	-3,4

Активы компании за 2018 год находятся в соотношении 62,4% внеоборотных активов и 37,6% текущих. За исследуемый период наблюдается снижение общей суммы активов на 3,4 % при этом собственный капитал уменьшился на 8,7 %, что можно охарактеризовать как негативное явление. Снижение активов с большей мере связано со снижением стоимости основных средств (на 1565 тысяч рублей), а также краткосрочных финансовых вложений

(на 600 тысяч рублей). По источникам формирования наибольшее снижение наблюдается по нераспределенной прибыли (на 1364 тысячи рублей).

Динамика результатов деятельности компании по данным отчета о финансовых результатах представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты деятельности ООО «Каравелла» за период 2016-18 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2016	2017	2018	тыс. руб.	в %
1. Выручка	55 987	51 682	60 429	4 442	7,9
2. Расходы по обычным видам деятельности	60 127	60 592	62 273	2 146	3,6
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	-4 140	-8 910	-1 844	2 296	↑
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	3 930	3 914	4 397	467	11,9
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	-210	-4 996	2 553	2 763	↑
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-47	894	-588	-541	↓
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	-257	-4 102	1 965	2 222	↑
Рентабельность продаж, %	-7,4	-17,2	-3,1	4,3	↑
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	-0,5	-7,9	3,3	3,8	↑
Рентабельность активов, %	-0,3	-13,1	6,0	6,3	↑

Структура выручки по видам  
деятельности 2018 г.

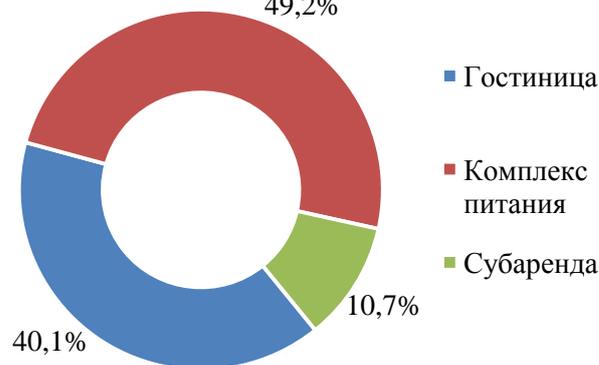


Рисунок 8 - Структура выручки ООО «Каравелла» по видам деятельности

Значение выручки за 2018 год составило 60 429 тысяч руб. За рассматриваемый период годовая выручка повысилась на 4 442 тыс. руб., или на 7,9%. Структура выручки ООО «Каравелла» представлена на рисунке 8. Структура затрат за период 2016 – 18 гг. представлена на рисунке 9.

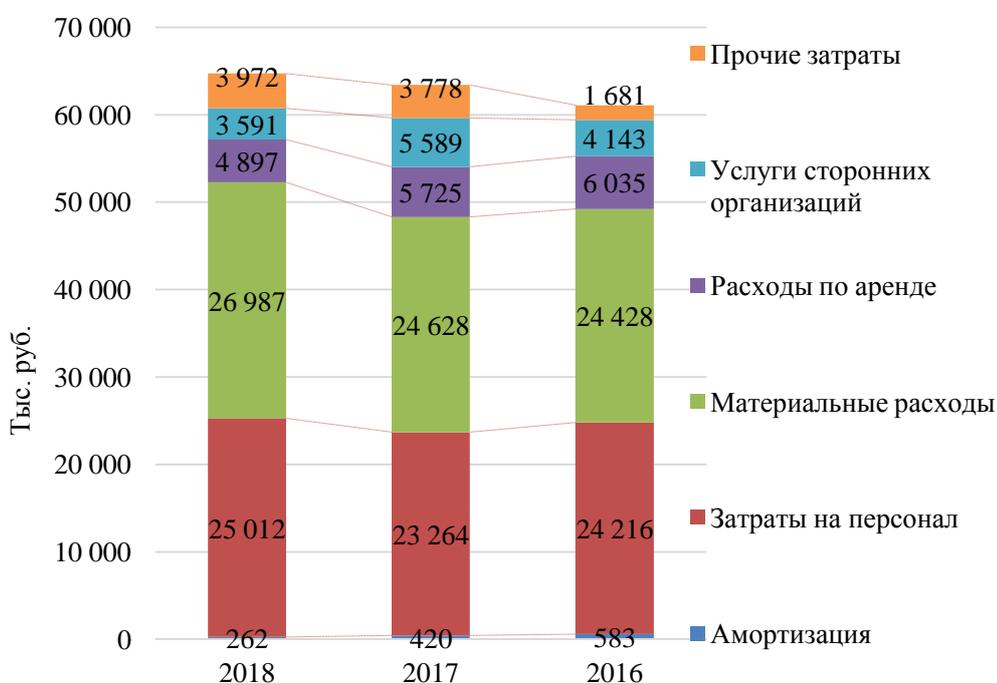


Рисунок 9 - Структура затрат ООО «Каравелла» за период 2016-18 гг.  
(тыс. руб.)

В 2018 году данное соотношение объясняется: ростом материальных расходов, который обусловлен повышением стоимости продуктов и товаров, а также повышением тарифов на коммунальные услуги; ростом затрат на персонал за счет создания нового подразделения кафе «Тандыр-Мангал»; снижением расходов по услугам сторонних организации (в связи с выполнением части работ по ремонту номерного фонда 2 этажа и замены оборудования Wi-Fi во всем ГК собственными силами); снижение расходов по аренде связаны с уменьшением ставок арендной платы со стороны АО «ТМТП».

Прибыль от продаж в 2018 году имело отрицательное значение (-1 844 тысяч рублей). Положительное значение чистой прибыли обеспечили

дополнительные доходы, не связанные с основной деятельностью ООО «Каравелла».

Впервые за исследуемый период наблюдается положительное значение показателей рентабельности продаж и активов по чистой прибыли, что несомненно является положительной тенденцией, однако их значения не достигают общеотраслевых нормативов.

Таблица 5 – Динамика коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость и платежеспособность ООО «Каравелла»

Коэффициент	Критериальное значение	Значение показателя			Отклонение показателя (%)
		2018	2017	2016	2018/ 2017
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,6	0,82	0,79	0,81	4%
Коэффициент автономии	>0,4	0,77	0,74	0,77	5%
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	<1,5	0,29	0,35	0,23	-17%
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	>0,1	0,41	0,28	0,47	46%
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		4,96	4,63	3,61	7%
Коэффициент текущей ликвидности	от 1 до 2	2,1	1,7	2,3	25%
Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 0,2$	1,3	1	1,7	26%
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	>0,2-0,3	0,1	0,2	0,2	-54%

В 2018 году динамика показателей, характеризующих финансовую устойчивость и платежеспособность Общества (таблица 5), продемонстрировали в основном положительную динамику, ни один из коэффициентов не находится за пределами критериальных значений, и итоговый рейтинг финансового состояния общества оценивается как «нормальное».

## 2.2 Анализ трудовых ресурсов и показателей эффективности их использования.

Проведем анализ трудовых ресурсов гостиничного комплекса.

Начальным этапом анализа трудовых ресурсов, по нашему мнению, является характеристика обеспеченности гостиничного комплекса

Как было сказано выше, проведение качественного анализа системы управления персоналом позволит создать информационный портрет о состоянии трудовых ресурсов для целей принятия решения по повышению эффективности деятельности всей компании.

Анализ необходимо проводить как по объективным показателям (динамика движения рабочей силы, эффективность ее использования), так и с позиции психологического состояния коллектива, восприятия применяемых мер мотивации. Результат будет свидетельствовать о качественной составляющей управления персоналом.

Численность персонала по подразделениям организации представлена в таблице 6. По итогам 2018 г. среднесписочная численность персонала составила 75 человек, а за исследуемый период практически не меняется. Изменения численности персонала связаны с политикой оптимизации расходов, а также сезонного открытия нового подразделения кафе «Тандыр-Мангал», что привело к увеличению численности персонала комплекса питания.

Таблица 6 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Каравелла» по подразделениям за период 2016-18 гг. (человек).

Наименование подразделения	2016	2017	2018
Аппарат управления	11	11	9
Гостиничный комплекс	19	20	19
Комплекс питания	36	32	34
Вспомогательные подразделения	13	13	12
Всего	79	76	75

По состоянию на 31.12.2018 г. в ООО «Каравелла» функционируют 10 служб: служба приема и размещения; служба обслуживания номеров; финансово-экономический отдел; отдел маркетинга, рекламы и бронирования; отдел по управлению персоналом и юридическим вопросам; служба технического обслуживания, ресторан; лобби-бар; столовая порта; кафе «Тандыр-Мангал». Обеспеченность трудовыми ресурсами полная.

Динамика и структура персонала общества, исходя из качественных характеристик, представлена в таблице 7.

Персонал предприятия достаточно ровно распределен по возрастным категориям 31-39, 40-49 лет и 50-54 года 22 %, 18% и 21 % соответственно. При этом основную долю составляют граждане в старшей возрастной категории (27 %) при незначительном количестве молодых специалистов и работников.

Отраслевая специфика предполагает, что основную долю работников предприятий гостиничного типа составляют женщины (91%).

По образовательному уровню основная доля работников это люди с высшим и средним специальным образованием (27 и 35% в 2018 году соответственно). При этом при разработке рекомендации по повышению эффективности управлением персонала необходимо учитывать и высокую долю работников со средним общим образованием (23% в 2018 году).

Таблица 7 - Качественный состав персонала ООО «Каравелла» за период 2016-18 г.

№	Показатель	2016		2017		2018	
		Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %
1	По возрасту:						
	18 – 24	3	3,5	3	3,6	3	3,9
	25 – 30	6	7,1	5	6,0	6	7,8
	31 – 39	18	21,2	17	20,5	17	22,1
	40 – 49	17	20,0	17	20,5	14	18,2
	50 – 54	18	21,2	18	21,7	16	20,8
	55 и старше	23	27,1	23	27,7	21	27,3
	Итого списочный состав	85	100,0	83	100	77	100
2	По полу:						
	Мужчины	7	8	7	8	7	9
	Женщины	78	92	76	92	70	91

Продолжение таблицы 7

	Итого списочный состав	85	100	83	100	77	100
3	По образованию:						
	Высшее	24	28,2	22	26,5	21	27,3
	Среднее профессиональное	29	34,1	29	34,9	27	35,1
	Среднее (полное) общее	21	24,7	21	25,3	18	23,4
	Начально-профессиональное	11	12,9	11	13,3	11	14,3
	Итого списочный состав	85	100	83	100	77	100

Результаты анализа движения рабочей силы по основным показателям представлены в таблице 8.

По результатам анализа движения рабочей силы общества можно сделать вывод, что наблюдается превышение количества уволенных и принятых на работу.

Это подтверждает, что компания проводит политику по оптимизации кадрового состава. Коэффициент текучести кадров находится на низком уровне при высоком значении коэффициента постоянства состава.

Динамика производительности труда по всему комплексу представлена на рисунке 10.

Таблица 8 - Анализ движения рабочей силы ООО «Каравелла» за период 2016-18 гг.

№	Показатель	Значение показателя		
		2016	2017	2018
1	Принято на работу человек всего	3	4	3
2	Уволено работников всего	7	8	4
3	Коэффициент оборота по приему	3,8	5,3	4,0
4	Коэффициент оборота по выбытию	8,9	10,5	5,3
5	Коэффициент текучести кадров	5,1	7,9	5,3
6	Коэффициент постоянства состава	98,7	98,7	97,3
7	Среднегодовая численность персонала, чел.	79	76	75



Рисунок 10 - Производительность труда ООО «Каравелла» за период 2016-18 гг.

За исследуемый период наблюдается рост производительности труда. Так, по итогам 2018 г. доходы на 1 работника выросли на 27 % при сокращении среднесписочной численности персонала.

ООО «Каравелла» использует повременно-премиальную форму оплаты труда. Премирование может производиться ежемесячно в зависимости от фактически отработанного времени. Предельные размеры премий определены положением и не превышают 50% от оклада или ставки.

Динамика средней заработной платы представлена на рисунке 11.

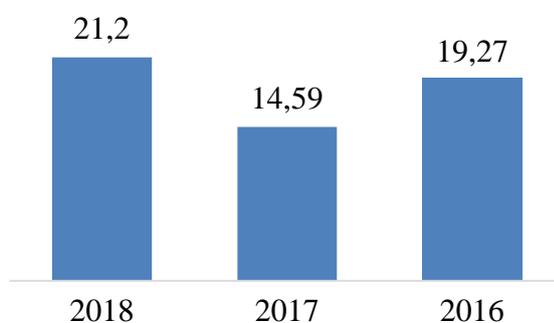


Рисунок 11 - Динамика средней заработной платы в ООО «Каравелла» за период 2016-18 гг. (тыс. рублей)

На рисунке 12 мы можем видеть объем и структуру выплат социального характера. Среди мер социально-психологического характера дополнительно можно выделить: пользование служебным транспортом для проезда к месту работы (вахта), компенсация стоимости такси при уходе с рабочего места в позднее время суток, предоставление детских новогодних подарков, льготное приобретение билетов на мероприятие, организованные компанией.

Анализ социально-психологического состояния персонала проходила посредством анкетирования сотрудников служб ООО «Каравелла». В данном процессе приняли участие 26 человек, что составляет более 35% от числа коллектива, представлены все подразделения организации.

Для анализа и оценки психологической атмосферы была применена методика Фидлера. Пример анкеты представлен в Приложении 1 к настоящей работе. По результатам анкетирования можно сделать заключение, что в компании достаточно благоприятная психологическая обстановка.

Социальная сторона деятельности персонала была определена при помощи «Оценки уровня удовлетворенности условиями работы».

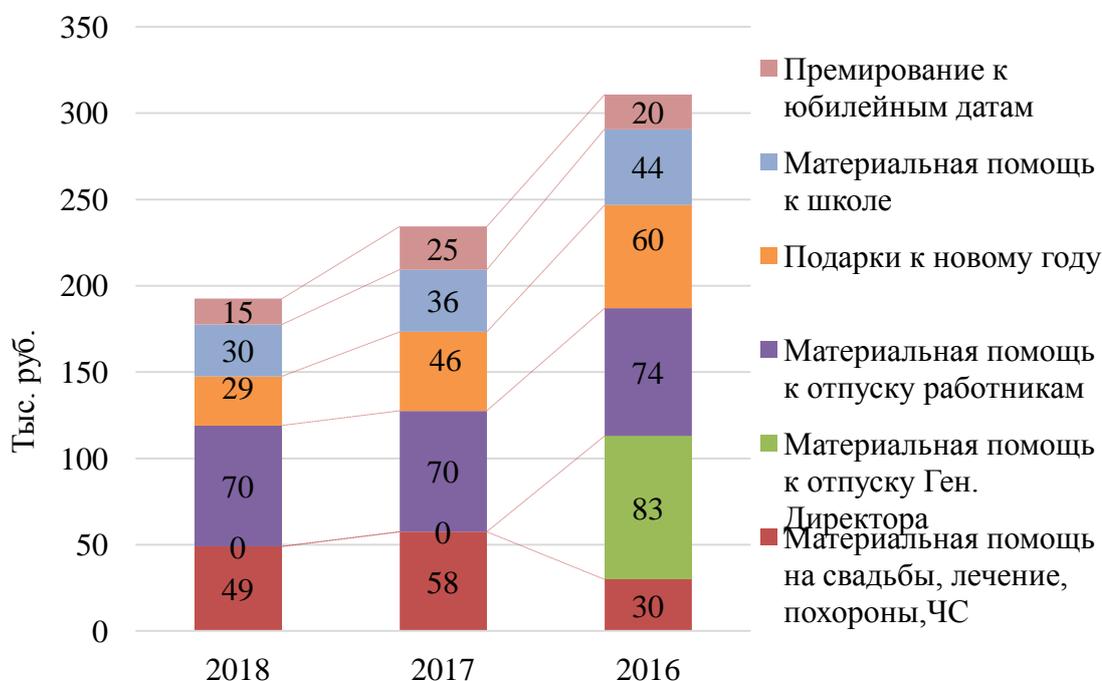


Рисунок 12 - Динамика и структура выплат социального характера в ООО «Каравелла» за период 2016-18 гг.

По результатам анкетирования можно сделать вывод:

- более половины респондентов удовлетворены выполняемой работой (61%);
- 67% - удовлетворены условиями труда;
- существуют проблемы в перспективах карьерного роста (29%) и возможностях проявления инициативы.

Анализ мотивационных процессов проводился посредством анкеты, составленной на базе теорий Д. Макклеланда и А. Маслоу [4].

Очевидно, что разным категориям персонала присущи свои мотивы, которые побуждают их к трудовой деятельности.

Для административно-управленческого персонала приоритет в материальной мотивации – вознаграждение по итогам года, для технического персонала – постоянство в получении заработной платы.

Для административно-управленческого персонала в части обеспечения безопасности преобладают повышение квалификации и социальные гарантии, у технического персонала те же социальные гарантии и занятость.

35 % респондентов хотели бы работать по другой специальности в гостиничном комплексе, 69% в качестве социального мотива рассматривают многолетнюю привычку работать на этом месте, с этим коллективом.

75% считает, что выполняют свои должностные обязанности на высоком компетентностном уровне.

Наиболее важным делом своей жизни работу рассматривают 3 % опрошенных. 68 % опрошенных видят возможности достижения успеха в своей профессиональной деятельности.

Общим выводом по результатам анкетирования, по нашему мнению, является «уровень мотивации – недостаточный».

Итоговые значения анкетирования представлены на рисунках 13 и 14.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы о элементах управления персоналом требующих корректирующих воздействий для повышения эффективности работы всего общества.

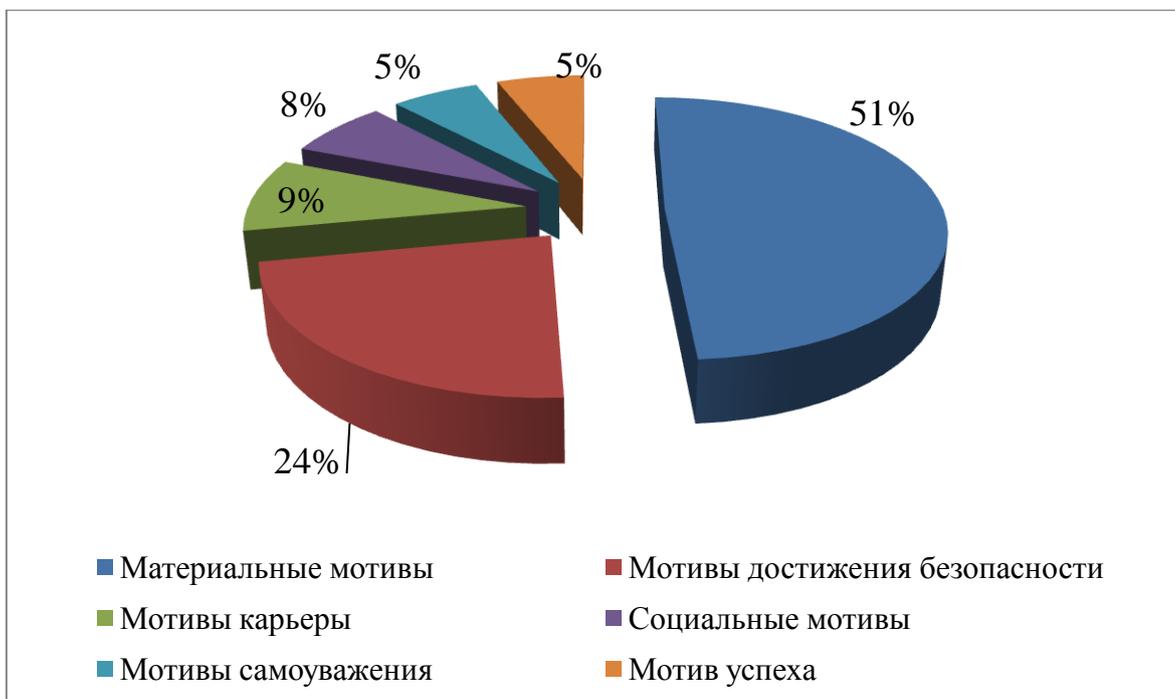


Рисунок 13 - Мотивация административно-управленческого персонала

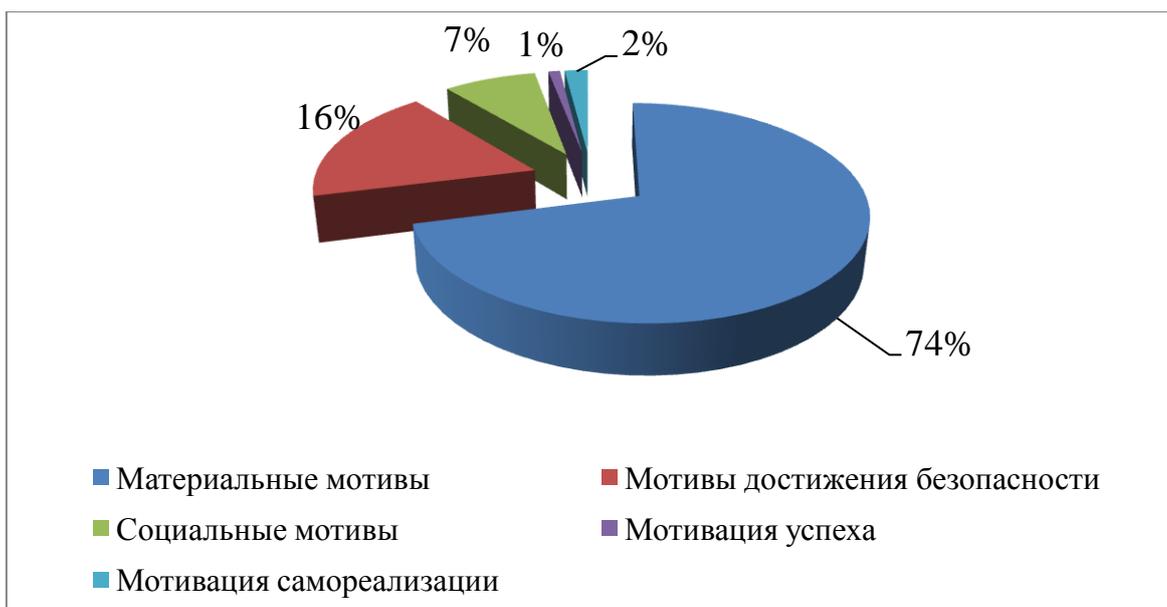


Рисунок 14 - Мотивация технического и обслуживающего персонала

Существующая система материального стимулирования не направлена на достижение работниками максимального результата своей деятельности. Например, премия воспринимается ими как само собой разумеющаяся часть дохода (в первую очередь по итогам года, реже квартала). Отсутствует четкая

система критериев качественного (за что) и количественно (сумма вознаграждения) премии.

Отдельного внимания заслуживают моральные методы мотивации.

Так, руководство ООО «Каравелла» недостаточно внимания уделяет карьерному росту своего персонала, его развитию.

По нашему мнению, ключевыми сферами корректирующих управленческих воздействий, направленных на реализацию стратегических целей развития в области управления персоналом, являются:

- размерность заработной платы и ее составляющие;
- проявление интереса к работе;
- достижение прямой связи между усилиями и результатами трудовой деятельности;
- воспринимаемая ценность вознаграждений;
- достижение прозрачности и соответственно объективности оценки результатов труда.

### 3 Разработка и обоснование мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Каравелла»

#### 3.1 Основные мероприятия по совершенствованию процесса управления персоналом на исследуемом объекте

По результатам проведенного анализа нами предлагается ряд мероприятий экономического и управленческого характера по совершенствованию управления персоналом ООО «Каравелла», результаты которых должны привести к повышению эффективности деятельности всей организации.

Мероприятия экономического характера преимущественно связаны с инструментами денежного вознаграждения за достижение определенных результатов работы, вследствие того, что в исследуемом периоде организацией проводятся мероприятия по оптимизации затрат, в том числе, связанных с персоналом.

Система оплаты труда должна четко указывать на прямую взаимосвязь результата труда и вознаграждения за него.

При материальной мотивации необходимо:

- соблюдать требование объективности, то есть при установлении размера вознаграждения необходимо проведение объективной оценки;
- соблюдать требование предсказуемости, то есть работник должен понимать какова будет сумма вознаграждения за ту или иную деятельность;
- следовать принципу соответствия вознаграждения вкладу работника, если работа выполняется коллективом, то с учетом квалификации и опыта.
- не соблюдать (минимизировать) отложенного вознаграждения за результат;
- соблюдать требования значимости, осязаемости справедливости предполагаемого или полученного вознаграждения.

Для формирования восприятия работников премии как вознаграждения за инициативность, плодотворный труд и т.п. необходимо использовать так

называемый интегральный коэффициент результативности [5, с.123].

Рассмотрим использование данной методики на примере службы приема и размещения ООО «Каравелла», как ключевому подразделению, находящемуся в непосредственном контакте с потребителем услуг гостиничного комплекса.

Алгоритм расчета. Для каждого рабочего места определяется система целей, по каждой из которых рассчитывается коэффициент результативности (в процентах).

Значимость каждой цели определяет ее вес (также в процентах). Для каждой цели (задачи) определяется плановое значение, например, с помощью статистических методов расчета (значение предыдущего периода, усредненное значение за несколько прошлых периодов).

Степень достижения установленных целей определяется сравнением планового и фактического значения, определяется на сколько процентов план выполнен. Далее при умножении полученного значения на вес данной цели мы определяем коэффициент результативности. Сумма всех полученных коэффициентов результативности выполнения целей определяет интегральный коэффициент результативности.

Основные цели службы приема и размещения представлены в таблице 9.

Удовлетворенность клиентов гостиничного комплекса определяется на основе положительных откликов, которые собираются на основе анкет выезжающих посетителей, где есть вопрос о работе службы приема и размещения, также используется сайт организации и служба интернет-бронирования, но если отзыв не является анонимным.

В качестве планового значения принимается значение прошлых лет в 60%. Вес данной цели определен в 15 %, так как небольшое число клиентов при отъезде готовы заполнить анкету и высказать мнение. Исходя из фактического значения в 65% не сложно определить коэффициент результативности - 10,67% ( $106,7 \times 0,1$ ).

Таблица 9 - Целевые показатели премирования работников службы приема и размещения гостиничного комплекса ООО «Каравелла»

Показатель	Вес, %	Плановое значение	Фактическое значение	Выполнение, %	Коэффициент результативности, %
Удовлетворенность клиентов обслуживанием работников службы размещения, %	15	60	65	1,083	16,25
Реализация дополнительных услуг, баллы	30	50	34	0,680	20,40
Время обслуживания клиентов	15	5	6	1,200	18,00
Баллы соблюдения регламента «Регистрация гостей»	20	52	58	1,115	22,31
Баллы соблюдения регламента «Выезд гостей»	20	45	65	1,444	28,89
Интегральный коэффициент результативности	105,85				

Вторая цель определена как количество выданных карт лояльности, которая позволяет, накапливая баллы от потраченной суммы как гостинице, так и в комплексе питания, получить бесплатное проживание в гостинице, а также скидки в лобби-баре, ресторане и при оплате дополнительных услуг. В отчетном году было выдано 34 карты при плановом значении 50. Коэффициент результативности составляет 20,4 % при весовом в значении в 30%.

Процесс регистрации и выезда постояльцев гостиничного комплекса должен проходить по определенному утвержденному регламенту. Соблюдение регламента позволяет работникам службы размещения начислять баллы, на основе которых будут начисляться премии. Регламенты проверок при регистрации и выезде представлены в таблицах 10 и 11 соответственно.

Таблица 10 - Оценка выполнения процедуры регистрации гостей

Критерии проверки при регистрации гостя		Макс. балл	Набрано баллов
1	Гостю немедленно уделяется внимание	6	
2	Приветственное выражение: «Останавливались ли вы в нашем отеле ранее»	6	
3	У гостя спрашивают о продолжительности пребывания и типе номера, который он желает	6	
4	Предоставляется важная информация о завтраке и обслуживании	6	
5	Уточнение у гостя времени пробудки	6	
6	Объяснение расположения лифтов, комнаты	6	
7	Номер комнаты указывается на карте, а не произносится	6	
8	Если гость расплачивается кредитной картой, проверяется подпись гостя	6	
9	Сотрудник одет согласно утвержденного положения	6	
10	Сотрудник не отвлекается на посторонние дела во время обслуживания	6	
	Итого (баллов)	60	
	Итого (%)	100%	

Проверка проводится заместителем генерального директора по гостиничному комплексу, максимальное количество баллов по каждой позиции – 6. Норма соблюдения регламента принята в размере 75%, отсюда пороговое значение это 45 баллов. Вес показателей — 20%, фактические значения по каждой из операций составили 111 % и 144 %, а коэффициенты результативности — 22,3 % 28,88 % соответственно.

Таблица 11 - Оценка выполнения процедуры выезда гостей

Критерии проверки при выезде гостя		Макс. балл	Набрано баллов
1	Сотрудник провожает гостя, не задерживая его	6	
2	Сотрудник обращается к гостю по имени и спрашивает, понравилось ли ему размещение, какие у него есть замечания к предоставленным услугам	6	
3	Сотрудник отдает гостю все его чеки, не читая данные документы вслух	6	

Продолжение таблицы 11

4	В счете должны быть указаны имя и адрес гостя	6	
5	Сотрудник просит гостя заполнить анкету, отражающую степень его удовлетворенности пребыванием в гостинце	6	
6	Сотрудник проверяет подпись гостя на кредитной карточке	6	
7	Сотрудник благодарит гостя за то, что он остановился в данном отеле	6	
8	Сотрудник обращается к гостю вежливо с достоинством, дружелюбно	6	
9	Сотрудник одет согласно утвержденного положения	6	
10	Сотрудник не отвлекается на посторонние дела во время обслуживания	6	
	Итого (баллов)	6*10 3	
	Итого (%)	100%	

Интегральный коэффициент результативности сотрудника службы приема и размещения ООО «Каравелла» составил 105,85. Он сопоставляется со шкалой премирования (таблица 12).

Таблица 12 - Шкала премирования работника службы размещения

Интегральный коэффициент результативности		
Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
90 – 100%	100-115%	115% и более
Уровень ниже ожидаемого: работник достиг поставленных задач частично	Ожидаемый уровень: работник выполнил поставленные задачи и цели	Уровень выше ожидаемого: работник перевыполнил поставленные цели и задачи
Ежеквартальная премия (% к окладу)		
0	15	25

Сотрудник службы приема и размещения получает определенный процент в виде ежеквартальной премии. В нашем случае значение интегрального коэффициента соответствует 2 уровню с премией в 15 % от оклада. Нетрудно подсчитать, если работник в течение 4 кварталов выполняет цели и задачи соответствующие 3 уровню он получает фактически так

называемую «13 заработную плату».

Внедрение методики, усиливающей разграничение непосредственно заработной платы и доплат за эффективный труд по нашей оценке приведет к росту производительности труда до 4-5%. Работники будут более ответственно относиться к своим обязанностям и выполняемой работе. Параметры заработной платы будут зависеть от качества их работы.

Прогнозные значения по производительности труда, доходной части общества, средней заработной платы представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Прогнозные показатели заработной платы в ООО «Каравелла» на 2020-22 гг.

Показатель	Динамика по годам		
	2020	2021	2022
Объем оказанных услуг, тыс. руб.	71,03	73,6	77,5
Производительность труда, тыс.руб. на 1 работника	947,1	994,5	1034,3
Средняя заработная плата рабочих, руб./чел.	22,05	24,6	28,4

Таким образом, источник роста заработной платы – прирост доходной части организации и прибыли при условии роста производительности.

Помимо вышеуказанного мероприятия в части повышения эффективности управления персоналом нами предлагается создание системы управления развитием персонала.

Управление развитием предполагает внедрение системы регулярных тренингов и курсов повышения квалификации для работников различных служб и подразделений. Часть мероприятий можно организовать непосредственно на рабочем месте, другую с привлечением сторонних организаций.

Система тренингов может включать:

– ориентирующий (вводный) тренинг. Тренинг предназначенный на новых сотрудников гостиничного комплекса. Проводится заместителем генерального директора по гостиничному комплексу или комплексу питания.

Будет посвящен истории и структуре общества, основам техники безопасности, корпоративной культуре, ознакомлению с необходимыми организационно-правовыми документами, должностной инструкцией.

- тренинг-обучение сотрудников стандартам поведения и внешнего вида.
- тренинг-обучение стандартам обслуживания в сфере гостеприимства.
- тренинг «Я принимаю решение».
- тренинг «Эффективные коммуникации».

Для лиц, ответственный за проведение обучающих тренингов предусмотрена доплата к заработной плате (таблица 14).

Таблица 14 - Затраты на обучение персонала на рабочем месте

Сотрудник	Оплата за 1 тренинг, руб.	Оплата за год, руб.
Заместитель директора по гостиничному комплексу	5 200	20 800
Заместитель директора по комплексу питания	5 200	20 800
Главный инженер	4 150	16 600
Старший администратор	2 825	11 300
Итого	17 375	53 900

Затраты на обучение работников комплекса вне рабочего места включение участие в программах повышения квалификации. Участие в программах предполагается для 5 сотрудников подразделений и служб ООО «Каравелла» (таблица 15).

Используя методику американской компании «Хониуэлл» можно рассчитать доход общества от обучения сотрудников по следующей формуле[18]:

$$E = (P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z), \quad (7)$$

где, E – эффективность воздействия; P – продолжительность действия программы обучения; N – количество обучающихся работников; V – стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою

квалификацию;  $K$  – коэффициент, характеризующий эффективность обучения;  
 $Z$  – затраты на обучение одного работника.

Таблица 15 - Затраты на курсы для сотрудников

Должность	Служба	Кол-во чел.	Сумма на 1 чел., руб.	Общая сумма, руб.
Администратор	Приема и размещения	2	9500	19000
Заместитель генерального директора по ГК	Управление	1	19000	19000
Повар ресторана	Комплекс питания	1	15500	15500
Специалист отдела маркетинга	Управление	1	13000	13000
Итого				66500

В качестве примера оценки эффективности обучения на результаты деятельности рассчитаем значение для администратора в службе приема и размещения.

Предположим, что действие курса по повышению квалификации будет работать с продолжительностью 2 года и средняя стоимостная оценка одного администратора будет порядка 40000 руб. Средний коэффициент, характеризующий эффективность обучения равен 0,75.

Следовательно, эффективность воздействия от обучения одного администратора, составит:

$$E = (2 \cdot 1 \cdot 40000 \cdot 0,75 - 1 \cdot 9500) = 60\,000 - 9\,500 = 50\,500 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность для одного сотрудника определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = E / Z, \quad (8)$$

где,  $\mathcal{E}$  – экономическая эффективность;  $E$  – эффективность воздействия или результат;  $Z$  – сумма затраты.

$$\text{Таким образом, } \mathcal{E} = 50\,500 / 9500 = 5,3$$

То есть результаты, полученные благодаря предложенному мероприятию, более чем в 5 раз превышают приведенные затраты.

Следовательно, можно сказать, что обучение сотрудников даст положительный результат для деятельности ООО «Каравелла».

ООО «Каравелла» использует бюджетную систему планирования хозяйственной деятельности, поэтому в качестве организационной меры необходимо в систему бюджетов предприятия включить отдельно бюджет затрат на персонал, где структура затрат персонала должна включать: фонд окладов, надбавок, премиальный фонд по категориям работников, затраты на охрану труда, расходы на обучение, переобучение и повышение квалификации, на питание, на набор и отбор персонала.

3.2 Использование сбалансированной системы показателей оценки эффективности управления персоналом. Расчет экономического эффекта предложенных мероприятий

Оценка эффективности деятельности управления персоналом на сегодняшний день весьма актуальна, что связано с тем, что функция управления сотрудниками рассредоточена между структурными подразделениями и службой управления персоналом.

Для объективной оценки работы служб управления персоналом считаем целесообразным применить сбалансированную систему показателей, состоящую из 9 показателей.

1-й показатель. Реализация политики управления персоналом.

Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом.

Она обеспечивается за счёт проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации.

В качестве исходных элементов формирования и реализации кадровой политики выделяют пять основополагающих направлений:

- стандартизация процессов управления персоналом,
- подбор,
- адаптация,
- развитие,
- мотивация.

Показателем результативности в данном случае являются рейтинг удовлетворённости менеджеров работой службы персонала и количество реализованных стратегических HR-проектов.

Вот некоторые из них:

- оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия, уменьшения количества работников и повышения доли квалифицированного труда;

- внедрение положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подготовки и закрепления квалифицированных кадров;

- программа «Резерв», главная задача которой – сформировать корпоративный кадровый резерв из наиболее перспективных сотрудников;

- обучение менеджеров по программе подготовки управленческих кадров с целью обеспечения специалистами в области руководства и организации производства;

2-й показатель. Организация труда персонала и мотивация.

Ключевой фактор успеха:

- обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

- средний уровень заработной платы по категориям (он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается текучестью кадров);

- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;
- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
- производительность труда.

3-й показатель. Обеспечение потребности в персонале.

Ключевые факторы успеха:

- своевременное восполнение потребности компании в персонале необходимого качества;
- снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников.

Показатели результативности:

- рейтинг привлекательности организации как работодателя на рынке труда;
- процент внутреннего заполнения вакансий;
- процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;
- средние расходы на наем одного работника.

Действия по совершенствованию:

- регулярный анализ состояния рынка труда в регионе;
- планирование потребности в персонале на основе заявок в соответствии с планами развития организации;
- оценка возможностей внутреннего и внешнего источников кадров.

4-й показатель. Управление составом сотрудников

Ключевые факторы успеха:

- поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;
- средний стаж работы;
- коэффициенты оборота по приему, выбытию, постоянства состава.

5-й показатель. Адаптация персонала.

Ключевые факторы успеха:

- повышение производительности труда за счёт быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;
- создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности:

- процент уволившихся работников со стажем менее 3-х лет;
- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Действия по совершенствованию:

- разработка эффективной системы социально-психологической и профессиональной адаптации, а также базы для формирования института наставничества.

6-й показатель. Развитие персонала.

Ключевой фактор успеха:

- формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей организации.

Показатели эффективности:

- процент сотрудников, включённых в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);
- процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале – нулевой, так как подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечёт материальные и временные потери);
- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;
- процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;
- доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, так как это позволяет совершенствовать технологию производства);
- количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами.

Действия по совершенствованию:

- создать условия для карьерного продвижения и профессионального развития;
- разработать методику по управлению текучестью кадров;
- составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников;
- внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

7-й показатель. Оценка персонала.

Ключевой фактор успеха:

- поддержание состава квалификационного сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;
- количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям).

Действия по совершенствованию:

- индивидуальное консультирование руководителей и специалистов по результатам психодиагностики;
- внедрение модуля «Аттестация» в информационную систему кадрового учёта, имеющуюся в организации.

8-й показатель. Обучение персонала.

Ключевой фактор успеха:

- поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- процент тех, кто прошёл обучение (по видам курсов);
- средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

Действия по совершенствованию:

- анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного

обучения персонала. Это достигается с помощью каталога востребованных квалификаций, действующего в информационной системе кадрового учёта.

9-й показатель. Развитие корпоративной культуры.

Ключевой фактор успеха:

– поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

Показатели эффективности:

– уровень удовлетворённости состоянием организационной культуры;  
– коэффициент стабильности кадров – отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников.

В таблице 17 на основании опроса специалистов был произведена общая оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по эффективности управлением персонала в ООО «Каравелла».

Из данных таблицы 17 виден положительный экономический эффект от предложенных мероприятий. В результате их реализации прибыль предприятия увеличится на 119,3%, а рентабельность возрастет на 74,8%.

В таблице 17 по расчету экономической эффективности предложенных мероприятий указаны лишь прогнозные показатели, как в экономической, так и неэкономической эффективности. Это связано с тем, что невозможно точно определить, как совершенствование мотивации повлияет на коллектив, так как личность осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него в совокупности внутренних и внешних сил по отношению к нему. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у работников различную реакцию.

Таблица 16 Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Каравелла»

№	Показатели	До внедрения	После внедрения	Изменения	
				Абсолют., в тыс. руб.	Относит., в %
1.	Доходы, тыс.руб.	67700	76100	8400	112,4
2.	Среднегодовая численность персонала, чел.	75	75	-	-

3.	Производительность труда, тыс.руб./чел	902	1014	112	113
4.	Расходы, тыс.руб.	59300	62858	3558	106
5.	Чистая прибыль, тыс.руб.	1970	2420	450	123
6.	Рентабельность по чистой прибыли, %	3,0	4,0	1,0	133,3

### Заключение

В выпускной квалификационной работе была раскрыта тема анализа эффективности управления персоналом предприятия. Характеристика эффективности управления персоналом предприятия имеет прямое отношение к общей эффективности результативности деятельности предприятия, к достижению целевых установок стратегии развития компании.

Проведенный анализ персонала ООО «Каравелла» показал:

- по итогам 2018 г. среднесписочная численность персонала составила 75 человек, а за исследуемый период практически не меняется. Изменения численности персонала связаны с политикой оптимизации расходов, а также сезонного открытия нового подразделения кафе «Тандыр-Мангал», что привело к увеличению численности персонала комплекса питания.

- по состоянию на 31.12.2018 г. в ООО «Каравелла» функционируют 10 служб: служба приема и размещения; служба обслуживания номеров; финансово-экономический отдел; отдел маркетинга, рекламы и бронирования; отдел по управлению персоналом и юридическим вопросам; служба технического обслуживания, ресторан; лобби-бар; столовая порта; кафе «Тандыр-Мангал». Обеспеченность трудовыми ресурсами полная;

- персонал предприятия достаточно ровно распределен по возрастным категориям 31-39, 40-49 лет и 50-54 года 22 %, 18% и 21 % соответственно;

- по образовательному уровню основная доля работников это люди с высшим и средним специальным образованием (27 и 35% в 2018 году соответственно). При этом при разработке рекомендации по повышению эффективности управлением персоналом необходимо учитывать и высокую долю работников со средним общим образованием (23% в 2018 году).

- по результатам анализа движения рабочей силы общества можно сделать вывод, что наблюдается превышение количества уволенных и принятых на работу. Это подтверждает, что компания проводит политику по оптимизации кадрового состава. Коэффициент текучести кадров находится на низком уровне при высоком значении коэффициента постоянства состава.

По нашему мнению, ключевыми сферами корректирующих управленческих воздействий, направленных на реализацию стратегических целей развития в области управления персоналом, являются:

- размерность заработной платы и ее составляющие;
- проявление интереса к работе;
- достижение прямой связи между усилиями и результатами трудовой деятельности;
- воспринимаемая ценность вознаграждений;
- достижение прозрачности и соответственно объективности оценки результатов труда.

Предложены следующие мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в ООО «Каравелла»:

- для формирования восприятия работников премии как вознаграждения за инициативность, плодотворный труд и т.п. необходимо использовать так называемый интегральный коэффициент результативности. Внедрение методики, усиливающей разграничение непосредственно заработной платы и доплат за эффективный труд по нашей оценке приведет к росту производительности труда до 4-5%;
- внедрение системы регулярных тренингов и курсов повышения квалификации для работников различных служб и подразделений. Часть мероприятий можно организовать непосредственно на рабочем месте, другую с привлечением сторонних организаций;
- в систему бюджетов предприятия включить отдельно бюджет затрат на персонал, где структура затрат персонала должна включать: фонд окладов, надбавок, премиальный фонд по категориям работников, затраты на охрану труда, расходы на обучение, переобучение и повышение квалификации, на

питание, на набор и отбор персонала;

- для объективной оценки работы служб управления персоналом считаем целесообразным применить сбалансированную систему показателей, состоящую из 9 показателей

## Список использованной литературы

1. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 486 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-11318-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444899> (дата обращения: 15.12.2019).
2. Антипова, О.В. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом в организациях ТЭК // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 341-356. doi: 10.18334/et.6.1
3. Асалиев, А. М. Экономика труда: учеб. / под ред. проф. А.М. Асалиева. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/1687](http://www.dx.doi.org/10.12737/1687). - ISBN 978-5-16-100479-1. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1044426> (дата обращения: 15.12.2019)
4. Асалиев, А.М., Мирзабалаева, Ф.И., Алиева, П.Р. Развитие трудового потенциала: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 281 с.
5. Бедяева, Т. В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с. (Высшее образование: Магистратура). ISBN 978-5-16-006295-2. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/369965> (дата обращения: 15.09.2019).
6. Беркович, Т.А., Панковец, А.В. Оценка эффективности системы управления персоналом: обзор подходов и значение в современном менеджменте // Управление человеческими ресурсами: практика и теория: материалы Интернет-конф. 8-го Байкальского кадрового форума. Иркутск, 2016. – С. 34–38.
7. Ефремова, А.А. Солонинчик, К. Факторы и пути повышения производительности труда // Инновационная наука. – 2015. – № 6(6). – С. 76-80.

- Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23617009> (дата обращения 23.10.2019).

8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-100653-5. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/942757> (дата обращения: 23.10.2019).

9. Кондрачук, О.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 1-2. – С. 55-58.- URL: <https://www.vaael.ru/ru/article/view?id=264> (дата обращения: 02.12.2019).

10. Мельников, О.Н., Чибисова, В.Г. Инновационный подход к реорганизации системы управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами // Экономика труда. – 2017. – Том 4. – № 4. – С. 283-294. doi: 10.18334/et.4.4.38549.

11. Михайлова, А.В., Михайлова, А.В. Методические подходы к оценке деятельности службы управления персоналом // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 12-9. – С. 1681-1685. - URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=8219> (дата обращения: 09.11.2019).

12. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учеб. для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 424 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431885> (дата обращения: 10.12.2019).

13. Новокупова, И.Н., Мехдиев, Ш.З. Оценка качества и эффективности управления предприятием и персоналом // Интернет-журнал «Науковедение» Том 8, №1 (2016) [Электронный ресурс]. - URL:<http://naukovedenie.ru/PDF/35EVN116.pdf> (доступ свободный). doi: 10.15862/35EVN116.39742.

14. Носырева, И.Г., Балашова, Н.В. Анализ эффективности системы оценки персонала // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 439-452. doi: 10.18334/et.6.1.40100
15. Одегов, Ю.Г., Абдурахманов, К.Х., Котова, Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: Методический подход: учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2015. - 278 с.
16. Панежин, Е.К. Влияние управления персоналом на эффективность деятельности предприятия. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-upravleniya-personalom-na-effektivnost-deyatelnosti-predpriyatiya/viewer>. (дата обращения: 22.10.2019).
17. Перова, А.А. Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации // Инновационная наука. – 2015. – № 12. – с. 217-220. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-sluzhby-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 22.10.2019).
18. Расчет экономической эффективности обучения персонала на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.crossfinances.ru/crofins-564-1.html> (дата обращения: 22.10.2019).
19. Сотникова, С.И. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2016. – 328 с.
20. Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела: учеб. для прикладного бакалавриата / Т. Л. Тимохина. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 331 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-08193-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432903>.
21. Управление персоналом: учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431932> (дата обращения: 10.12.2019).

22. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5bed839113b498.63715965. - ISBN 978-5-16-106639-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1055537> (дата обращения: 15.12.2019)

23. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12384-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/447423> (дата обращения: 23.12.2019).

24. Экономическая оценка инвестиций: учеб. для вузов / под ред. М. Римера. 5-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2014. – 432 с.

25. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 639 с. - ISBN 978-5-238-01633-7. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1028901> (дата обращения: 10.11.2019).

26. Экономический анализ деятельности предприятия: Учеб. / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 378 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-004411-8. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/415455> (дата обращения: 10.11.2019)

27. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Уч.пос./ Басовский, Л.Е., Лунева, А.М., Басовский, А.Л.; Под ред. Басовский Л.Е. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2015. -

222 с.(ВО:Бакалавр.)(П)ISBN 978-5-16-010170-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/474209> (дата обращения: 10.11.2019)

28. Экономический анализ в 2 ч. Часть 2.: учеб. для бакалавриата и специалитета / Н. В. Войтоловский [и др.] ; под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 302 с. — (Бакалавр и специалист). — ISBN 978-5-534-10999-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444671> (дата обращения: 12.11.2019).

29. Экономический анализ в 2 ч. Часть 1.: учеб. для бакалавриата и специалитета / Н. В. Войтоловский [и др.] ; под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 291 с. — (Бакалавр и специалист). — ISBN 978-5-534-10997-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438535> (дата обращения: 12.11.2019).

30. Экономика предприятия : учеб. и практикум для бакалавриата и специалитета / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Бакалавр и специалист). — ISBN 978-5-534-05066-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432937> (дата обращения: 10.11.2019).