

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы исследования управления персоналом	5
1.1 Сущность и содержание функций и методов управления персоналом.....	5
1.2 Функции и методы управления персоналом	7
1.3 Методы анализа и оценки системы управления персоналом предприятия.....	14
2 Анализ и оценка функций и методов управления персоналом в ООО «НАРА».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей деятельности предприятия.....	23
2.3 Анализ и оценка эффективности методов управления персоналом на предприятии.....	27
3 Предложения, рекомендации и мероприятия по обеспечению эффективности управления персоналом на предприятии.....	30
Заключение.....	34
Список использованных источников.....	36

ВВЕДЕНИЕ

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельности персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

К основным задачам системы управления персоналом можно отнести: обеспечение организации квалифицированными кадрами; создание необходимых условий для эффективного использования знаний опыта работников; совершенствование системы оплаты труда и мотивации; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; предоставление работникам возможностей для повышения квалификации.

Актуальность совершенствования системы управления персоналом возникает во многих организациях и обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

Однако руководители большинства отечественных предприятий концентрируют сегодня основное внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование такой важнейшей составляющей управления предприятием, как человеческие ресурсы, продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления.

Эффективность управления персоналом сегодня явно не достаточна. При командно – административных методах управления этому вопросу не уделяется должного внимания, поэтому и сегодня профессиональная работа с персоналом практически отсутствует. В условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции и нестабильности кадровая политика остается важнейшей задачей для предприятия.

Актуальность темы курсовой работы объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке предоставления туристических услуг, необходимого обеспечения конкурентоспособности фирмы, а важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

Основной целью данной курсовой работы является: провести анализ системы управления на примере туристического агентства, определить перечень проблем в системе управления персоналом и выявить основные направления ее совершенствования.

Эта цель конкретизируется в следующих задачах:

- раскрыть теоретические аспекты системы управления персоналом;
- изучить организационную структуру ООО «НАРА»;
- провести анализ существующей системы управления персоналом в ООО «НАРА»;
- разработать меры по усовершенствованию системы управления персоналом ООО «НАРА»;

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «НАРА».

Предмет исследования - система управления персоналом ООО «НАРА»

Работа состоит из 3 глав. В первой главе курсовой работы рассматриваются теоретические и методические основы исследования управления персоналом. Во второй главе содержится анализ и оценка функций и методов управления персоналом в ООО «НАРА». В третьей главе предлагаются мероприятия по обеспечению эффективности управления персоналом на предприятии.

1 Теоретические и методические основы исследования управления персоналом.

1.1 Сущность и содержание функций и методов управления персоналом

Осуществление процесса управления невозможно без использования разнообразных способов, приемов и подходов для эффективного выполнения функций управления. Если рассмотреть подробнее способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, то можно увидеть, что они и выступают как методы менеджмента.

Именно методы управления, отвечая на вопрос, как выполнять управленческую работу, позволяют сформировать систему правил, приемов, подходов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей, сокращая временные затраты на их реализацию. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Итак, раскроем подробнее понятие «метод управления».

Понятие «метод управления» неразрывно связано с этимологией слова «метод», греческого происхождения «method», и имеющего два значения:

- способ достижения цели;
- прием, способ или образ действия.

В зависимости от отдельных отличительных признаков по направленности и содержанию методов в науке имеются различные классификации и формулировки понятия «методы управления».

Методы управления представляют собой способы или приемы целенаправленного воздействия управляемой системы в целях установления наиболее эффективного порядка использования трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов. Под методами управления понимают «способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей» [24, с.91]. Также можно привести несколько определений из других источников: «методы управления - это способы осуществления

управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством»[16, с.62]; «методы управления - система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации»[23, с.196]. Еще одним из определений методов управления является следующее: «способы воздействия на коллективы трудящихся и отдельных работников для достижения поставленных целей».

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. В управленческой деятельности методы управления занимают особое место, помогая выполнять ту или иную управленческую работу наиболее эффективно, сокращая затраты времени на целеполагание и целереализацию.

В основу выбора и реализации методов управления персоналом могут быть положены следующие принципы:

- целенаправленности, т.е. применение должно побуждать работников действовать для достижения определенной цели или их совокупности;
- реализуемости, т.е. должна присутствовать возможность разработки и осуществления мероприятий, позволяющих реализовать избранный метод воздействия в соответствии с правовыми и социальными нормами, имеющимися ресурсами и техническими средствами;
- адаптивности, т.е. применяемые методы должны осуществляться в форме, позволяющей адаптировать их к изменяющейся ситуации;
- эффективности, т.е. применение избранного метода должно обеспечивать достижение максимально возможного социального и экономического эффекта при минимальных затратах на разработку мероприятий, реализующих метод.

Таким образом, в теории и практике существует огромное количество подходов к определению понятия «методы управления». Менеджер должен владеть всеми методами управления, так как они позволяют ему сформировать систему правил, приемов и подходов, повышающих эффективность деятельности организации.

1.2 Функции и методы управления персоналом

Цели и задачи организации достигаются путем применения различных методов. Методы управления — способы воздействия субъекта на объект управления.

Среди методов управления персоналом наряду с общими используются частные. В настоящее время выделяют три группы общих методов управления персоналом: административные (организационно-распорядительные); экономические; социально-психологические.

Классификацию методов управления можно строить на основе различных критериев, одним из которых является степень свободы объекта управления в связи с осуществляемым на него воздействием. Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы:

- ограниченную, когда субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;
- мотивационную, когда субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие субъект управления выполнять планы или задания;
- высокую, при которой субъект управления должен с использованием психологических технологий сформировать метод воздействия на относительно независимый объект управления.

Исходя из представленных выше трех степеней свободы объекта методы управления можно подразделить на три группы: принуждения (административные), побуждения (экономические) и убеждения (социально-психологические).

Административные методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п. Для этих методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления: организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, положения и др.), распорядительные (приказы, распоряжения) и дисциплинарные (меры и формы ответственности). Этот тип мотивации играет в

управлении существенную роль. Он предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных. Несоблюдение этих отношений подчиненным влечет за собой применение санкций (замечание, выговор, увольнение и т.п.).

Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами административные методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организации.

Экономические методы управления опираются на материальные стимулы, т.е. выполнение определенных заданий и экономическое вознаграждение за результаты работы.

Для достижения максимально эффективного управления необходимы также духовные мотивы, на которые опираются социально-психологические методы управления. С помощью этих методов осуществляется воздействие преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей. Моральная мотивация — особо сложное и тонкое воздействие, — конечный эффект которой трудно определить, но ее результаты бывают весьма значительными.

Рассмотрим более подробно основные методы управления персоналом.

Административные (организационно-распорядительные) методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее научной организации. Характерными чертами этих методов управления являются:

1. Преимущественное использование властных и правовых мотиваций при воздействии субъекта на объект управления;
2. Максимальное использование субъектами управления закреплённых за ними полномочий;
3. Правовая форма выражения этих методов;
4. Адресное управленческое воздействие.

Административные методы подразделяются на методы прямого и косвенного воздействия. Для методов прямого воздействия характерны директивность и приказной характер. Команды и приказы должны быть однозначными. Обычно имеется аппарат, контролирующий выполнение приказов; он же осуществляет стиму-ирование и внеэкономическое принуждение. Методам косвенного воздействия присущи воздействие через и потребности. У подчиненных имеется возможность

5. выбора вариантов поведения. Эти методы закреплены юридическими нормами и обычаями ведения бизнеса, а развитый механизм разрешения споров обеспечивает защиту законных интересов работников.

Административные методы управления подразделяются на две большие группы: организационного и распорядительного воздействия. К методам организационного воздействия относятся: регламентирование, нормирование, стимулирование и методическое инструктирование.

Организационное регламентирование устанавливает границы отношений в организации и определяет порядок функционирования системы управления на основе правовых и административных норм.

Организационное нормирование включает разработку и применение различных норм и нормативов: правил внутреннего распорядка; номенклатурно-квалификационных нормативов (параметры материалов, покупных деталей и т.п.); технологических норм и нормативов (ГОСТы, ТУ и др.); технических чертежей и расчетов (чертежи оборудования, планировки зданий и т.п.); организационно-структурных нормативов (организационные структуры, типовые схемы управления и т.п.); оперативно-календарных нормативов, регламентирующих ход производственных процессов, и др.

Организационные стимулы состоят в перемещении по служебной лестнице, предоставлении дополнительных полномочий и большей самостоятельности в работе.

Методическое инструктирование состоит в разъяснении целей и задач предстоящей работы, ознакомлении с условиями ее выполнения, а также с нормами, определяющими порядок ее выполнения.

Основными методами распорядительного воздействия являются приказы, распоряжения, постановления, указания, предписания. Приказ — обязательный для исполнения акт управления руководителя в пределах его компетенции и полномочий. Это наиболее жесткая форма распорядительного воздействия, предполагающая юридическую ответственность за неисполнение. Приказы могут быть общего (нормативного) характера и индивидуального назначения, письменными и устными. Распоряжение — сообщение, которое передает руководитель подчиненному. Оно касается содержания и результатов его работы. Распоряжение имеет властный характер и обязательную силу для лиц и организаций (подразделений), которым оно адресовано. Распоряжение может быть как устным, так и письменным. Постановление — распорядительный акт, обычно применяется коллегиальными органами Управления (правительством, советом директоров компании) для Решения наиболее значимых для организации вопросов. Указание — форма управленческого решения, обращенного к конкретным исполнителям (или по поводу конкретного дела). Указание широко используется при решении конкретных практических вопросов.

Одним из основных экономических методов управления, применяемых на уровне организации, является внутрифирменное планирование. Оно состоит в принятии упреждающих решений о том, что следует делать, кто будет делать, кто будет отвечать за результат.

Экономическим методом на уровне предприятия является коммерческий расчет, предусматривающий поддержание баланса расходами и доходами и получение предприятием прибыли.

На уровне отдельного работника экономические методы управления направлены на мотивацию трудовой деятельности работников. К этим методам, в частности, можно отнести стимулирование персонала при достижении целей

организации, направленное на максимальное удовлетворение его физиологических потребностей, обеспечение комплексной безопасности, удовлетворение духовных и социальных потребностей.

Выделяются следующие формы экономического стимулирования:

1. Система заработной платы в зависимости от количества и качества труда;
2. Бонусы в виде дополнительных вознаграждений: премий, надбавок к основной заработной плате;
3. Участие работника в распределении прибыли организации;
4. Льготы и привилегии: формирование пенсионного фонда;
5. Обеспечение безопасности работника;
6. Льготы по оплате транспортных услуг, на обучение, повышение квалификации, на приобретение продукции, выпускаемой предприятием, льготных кредитов;
7. Организация лечения и отдыха членов семьи работников.

Наряду с перечисленными формами стимулирования возможно применение системы штрафов или полного снятия предоставляемых льгот.

Социально-психологические методы управления включают арсенал разнообразных способов и приемов, разрабатываемых социологией, социальной психологией, психологией личности, психологией труда и другими науками, изучающими человека и межличностные отношения. Данные методы управления используются для решения следующих задач:

1. Оптимального подбора и расстановки кадров;
2. Наиболее рационального формирования персонала;
3. Регулирования межличностных отношений в коллективе;
4. Повышения эффективности стимулирования деятельности работников;
5. Повышения эффективности воспитательной работы в коллективе;
6. Укрепления дисциплины;
7. Рационализации трудовых процессов.

Функции управления персоналом — это специализированные виды управленческой деятельности в рамках кадровой политики организации, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ и их целевой направленностью; это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности в сфере обеспечения кадровой политики.

Основные функции управления персоналом:

1. Подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;
2. Оценку персонала;
3. Развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;
4. Наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;
5. Обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником;
6. Анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;
7. Мотивация персонала;
8. Оценка и обучение кадров;
9. Содействие адаптации работников к нововведениям;
10. Создание социально комфортных условий в коллективе;
11. Решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

В теории управления персоналом обычно выделяют восемь основных функций:

- планирование потребностей;
- отбор и найм;
- развитие и ориентация;

- продвижение по службе;
- оценка и вознаграждение.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

1.3 Методы анализа и оценки системы управления персоналом предприятия

Анализ системы кадрового управления является одним из важнейших этапов стратегического управления, на основе которого вырабатывается прогноз динамики внешнего окружения, определяются его тенденции и параметры, а также проводится оценка собственных ресурсов.

Система управления имеет две взаимосвязанные среды:

- внешнюю представляют системы управления сбытом, производством, финансовыми активами;
- внутреннюю образует сама система управления персоналом и ее элементы.

Анализ предполагает выявление особенностей внешней и внутренней среды предприятия. Порядок его проведения не имеет принципиального значения, так как, проанализировав ряд внешних сторон, необходимо обращаться к внутренним, и наоборот, что предполагает одновременность процессов.

Проведение внутреннего анализа предполагает охват всех основных функций кадрового менеджмента, с учетом корпоративных характеристик и фирменной культуры. Срезы проводятся в аспекте организационных, технологических, кадровых и финансовых плоскостей и на их основании делаются выводы о стратегическом потенциале, возможностях, состоянии проектов и функций системы управления персоналом. По результатам анализа становятся понятными сильные и слабые стороны системы управления, ее «узкие места».

Для выявления и демонстрации стратегических условий реализации системы управления, оценки угроз и возможностей применяют анализ внешней среды системы. В основном его интегрируют в общий стратегический анализ управления предприятием, с целью создания единого информационного поля.

Важно помнить, что одни и те же внешние факторы могут иметь разные подходы при выработке стратегии управления кадрами и генеральной стратегии.

Проведение анализа системы управления кадрами возможно несколькими способами:

- научное исследование – полученные результаты являются исключительно теоретическими и требуют проверки на практике;
- методологический подход – предполагает использование одного или нескольких существующих научно-практических методов анализа, дающих конкретные практические результаты;
- исследования – выявление новых знаний и возможности их применения на практике;
- системный подход – комплексный анализ деятельности предприятия, в систему которого входит подсистема управления персоналом.

Выбор способа проведения анализа зависит от поставленных целей, возможностей и практических результатов, ожидаемых от данного исследования. Специалисты, в большинстве своем, применяют методологический подход, позволяющий, при одновременном использовании нескольких методов, добиться максимальной эффективности анализа и его практических результатов.

Методы анализа. Совокупность способов и приемов проведения анализа системы управления персоналом, в разных вариациях представляют собой методы исследования системы управления персоналом. Правильное применение разных методов и их вариаций позволяют получать достоверную и полную информацию о результатах исследований, проявившихся и возможных проблемах в системе управления персоналом. Все методы можно условно разбить на четыре основные группы:

- методы, в основе которых лежит определение и применение знаний и интуиции опытных специалистов;
- формализованные представления на основе математического и экономического моделирования;

- комплексные методы, представляющие разные вариации двух предыдущих групп;
- метод исследования информационных потоков.

Первая группа отличается иногда наличием нетрадиционных подходов к проведению исследования и использованию небольшого количества фактической информации. При этом она длительный период времени является основной в решении проблем, связанных с управлением персоналом. К этой группе относится множество методов и их вариантов, но основных несколько:

Метод «мозговой атаки» - основан на собрании некоторого количества специалистов с целью интуитивной проработки возникшей проблемы или задачи и поиска вариантов ее решения. При работе по данному методу необходимо выполнять основное правило – высказывать максимальное количество мнений (вплоть до абсурдных, на первый взгляд). В дальнейшем проводится анализ высказанных идей и вариантов. На основе наиболее жизнеспособных вырабатываются несколько стратегий поведения или реакции. Важно, чтобы высказанные идеи провоцировали цепную реакцию «событие-последствие» и позволили максимально эффективно решить поставленную задачу. Различают несколько видов такого метода: прямая мозговая атака, комиссия, обмен мнениями, которые варьируются в зависимости от жесткости правил проведения.

Метод сценариев - подготовленные и согласованные в письменном виде представления об анализируемом объекте или задаче, с последовательностью событий, решений и вариантов. Этот подход позволяет учесть моменты, которые невозможно выразить в формальном варианте, а также дает возможность внести в рассуждения по теме статистическую, экономическую информацию. В последнее время в методе сценария все чаще используются компьютерные вариации сценарного прогнозирования.

Метод экспертных оценок – в данном варианте производится удаленный опрос специалистов-экспертов по заданной проблематике. Результаты такого метода можно условно определить как «общественное мнение». К этому методу

относится SWOT-анализ, который заключается в исследовании слабых и сильных сторон предприятия, его возможностей и угроз деятельности.

Метод «Дельфи» - имеет много вариаций и чаще всего используется для повышения объективности других методов, но иногда применяется и отдельно. В основе метода лежит последовательность мозговых атак или опросов с возможностью обратной связи и информирования о результатах предыдущих этапов. Метод предполагает разработку сложной системы последовательных опросов, и в связи с трудоемким процессом подготовки и обработки результатов используется довольно редко.

Дерево целей - предполагает иерархическую разбивку поставленной задачи или цели на более мелкие подзадачи, вплоть до отдельных простейших функций. Основная функция – дробление цели (задачи, направления) для получения устойчивой структуры на определенный промежуток времени, не зависящей от изменений, присущих любой развивающейся системе.

Метод «деловых игр». По мнению экспертов и аналитиков является наиболее эффективным методом. Состоит в имитации процесса решения задачи, рабочего процесса с заданными исходными параметрами и т.д. Он позволяет в реальном времени развить варианты движения ситуации и выйти на уровень анализа принятых решений, одновременно обучая участников и позволяя найти новые решения.

Вторая группа методов основана на использовании математического расчета и прогнозирования, с использованием предварительных технико-экономических расчетов. Они позволяют относительно точно спрогнозировать развитие событий в заданном варианте алгоритмов. Явный недостаток этих методов – невозможность выходить за рамки заданного алгоритма и предвидеть новые возможные обстоятельства. Основным вопросом в данных подходах остается задание правильной модели и исходных данных, для построения моделей (графиков, схем, имитационных моделей) необходимо большое количество исходных данных и специфические навыки работы с компьютером. Наиболее распространенными являются:

1. Сетевой метод, в котором с помощью построения сложной структуры сетей задается внутреннее поведение системы на период времени.

2. Имитационное динамическое моделирование – предполагает построение сложной модели, полностью имитирующей внутреннюю структуру моделируемой системы управления. Продлевая на какой угодно большой промежуток времени внутреннее поведение системы, можно выявить предположительные сбои в работе.

Третья группа включает в себя огромное количество вариантов одновременного использования формализованных и интуитивных методов исследования системы управления персоналом. В этой группе нет возможности выделить какие-либо основные методы. На данном этапе именно комплексные методы обретают все большую популярность за счет возможности синтеза точного моделирования и интуитивных (неформальных) предположений с опытом.

Методы информационных потоков используются в основном при подготовке к основному анализу системы и призваны выяснить потоки документации, процессы передачи данных, функциональные нагрузки отдельных элементов структуры. Вся эта информация понадобится для задания точных исходных данных исследования и понимания текущих процессов системы управления.

2 Анализ и оценка функций и методов управления персоналом в ООО «НАРА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования данной работы является Туристическое агентство ООО «НАРА».

Полное название фирмы Общество с ограниченной ответственностью «НАРА». Сокращенно ООО «НАРА».

Местонахождение фирмы: 354364, г. Сочи, улица Чкалова, 38А, тел.: (4722) 33-33-88.

Факс: (4722) 33-33-88

Email: info@nara.ru

Фирма образованна в 2002 году.

Время работы офиса с 10⁰⁰ до 18⁰⁰.

Формирование ООО «НАРА» происходит за счет вкладов участников. Количество участников варьируется от двух до двадцати человек. В данном случае это Генеральный директор и его заместитель. Каждый участник отвечает только в размере своего вклада. Деятельность предприятия осуществляется в соответствии с федеральным законом "Об ООО" в Российской Федерации. Учредительными документами ООО являются:

1. Учредительный договор, подписанный его учредителями
2. Утвержденный ими устав
3. Договор о совместной деятельности (протокол учредительного собрания)

Учредительные документы ООО должны содержать условия о:

1. Размeре уставного капитала общества;
2. Размeре долей каждого из участников;
3. Составе, сроках и порядке внесения ими вкладов;
4. Ответственности участников за нарушение вкладов;

5. Составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений;

6. Вопросах, решения по которым принимаются единогласно или большинством голосов.

В протоколе учредительного собрания указывается:

1. Порядок и сроки разработки учредительных документов;
2. Распределение прав участников;
3. Согласование внесенных долей уставного капитала;
4. Рассмотрение организационной структуры предприятия;
5. Рассмотрение бизнес-плана.

Агентство путешествий «НАРА» на рынке туристических услуг с 2002 года. За эти годы они приобрели немало постоянных клиентов и партнеров, благодаря надежности, высокому качеству работы и уважению к клиентам. Сегодня безусловными приоритетами в работе туристической компании являются качество обслуживания, пожелания и требования клиентов. Такой индивидуальный подход был и остается основным в деятельности турфирмы, что подтверждают многочисленные положительные отзывы клиентов, перешедших в разряд добрых друзей. Успех в технологии продаж туристского продукта был достигнут фирмой благодаря хорошо отлаженной системе реализации и гибкой агентской политике. По каждому туру разработана обширная информационная база (листовки, брошюры), дающая возможность клиенту получить достаточный объём информации для принятия решения о выборе направления и конкретного тура. Приобретая туристскую путёвку, клиенты подписывают с фирмой договор, в котором указан тщательно отработанный набор условий, что позволяет предупредить возможные недочёты и конфликты в обслуживании. Грамотные консультации и персональный подход к отдыху – залог успешного существования турфирмы.

В виду большого туристского оборота фирма имеет возможность устанавливать умеренные цены на все виды туристского продукта, использовать все возможные виды скидок для минимизации стоимости туристского

обслуживания. Фирма имеет все условия для приема и обслуживания массового туризма и предлагает следующие виды услуг:

- бронирование и оформление авиа и ж/д билетов;
- бронирование мест и проживание в гостиницах, на турбазах, пансионатах, различной степени комфортности по желанию клиентов;
- визовая поддержка на въезд туристов; из ближнего и дальнего зарубежья;
- туристические маршруты по России (отдых, экскурсии, лечение);
- разработка индивидуальных туров с учётом всех пожеланий клиента;
- страхование туристов выезжающих за рубеж .

Туристские маршруты отличаются оригинальностью и высоким уровнем обслуживания. Руководство фирмы внимательно следит за достаточно непостоянным спросом на туристские услуги, тщательно выбирает для своих клиентов отели, организует питание, интересные экскурсии.

ООО «НАРА» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Основными видами (предметом) деятельности являются:

- Оказание туристических услуг;
- Организация деловых встреч, бизнес-туров, круизов и деловых поездок как в России, так и за рубежом (с участием российских и иностранных граждан);
- Оказание сервисных услуг по визовому оформлению российским и зарубежным гражданам и фирмам;

ООО «НАРА» вправе осуществлять любые виды деятельности, направленные на достижение цели Общества и не запрещённые законодательством.

Все сотрудники фирмы специалисты, имеющие профессиональное образование и опыт работы.

Организационная структура ООО «НАРА» основана на горизонтальном разделении управленческого труда.

Преимущества функциональной структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов.

- высокая компетентность специалистов;

Негативные моменты:

- длительная процедура принятия решений;
- трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;

- несогласованность распоряжений различных функциональных служб.

Рассмотрев организационную структуру ООО «НАРА» можно сделать вывод, что этот тип структуры подходит данной организации. Она нормально функционирует и развивается. Но так же имеются и недостатки для решения, которых необходимо повышать квалификацию специалистов и разрабатывать специальные программы по совершенствованию деятельности фирмы.

Характеризуя трудовые ресурсы можно увидеть, что количество работников фирмы не увеличивается. Это способствует стабилизации фонда заработной платы, следовательно, не сказывается на увеличении стоимости турпродукта.

2.2 Анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей деятельности предприятия

Широко используемым приемом экономического анализа деятельности предприятия является изучение показателей ликвидности, характеризующих возможность погашения краткосрочных долгов предприятия. Такие показатели являются указателями наиболее уязвимых мест деятельности предприятия и служат для оценки финансовой устойчивости.

Характеризуя бухгалтерские балансы ООО «НАРА» за период 2016-2018 можно отметить, что на протяжении трех лет уставной капитал организации не изменялся и составляет 50 тыс. руб. В период с конца 2016 года и до конца 2018 года активы представлены основными средствами, производственными запасами, краткосрочными финансовыми вложениями, денежными средствами, дебиторской задолженностью и прочими оборотными активами.

Коэффициенты ликвидности не только характеризуют устойчивость финансового состояния предприятия, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

Проведем группировку активов и пассивов баланса по степени их ликвидности и отразим данные в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика основных показателей финансово - хозяйственной деятельности турфирмы ООО «НАРА» за 2016-2018 год

Показатели	2016г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение(+/-)		Темп роста (%)	
				2016г./2017г.	2017г./2018г.	2016г./2017г.	2017г./2018г.
1.Выручка в действующих ценах, тыс. руб.	16230	25934	39421	159,8	152	9704	13487

Продолжение Таблицы 1

Показатели	2016г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение(+/-)		Темп роста (%)	
				2016г./2017г.	2017г./2018г.	2016г./2017г.	2017г./2018г.
2.Выручка в сопоставимых ценах тыс. руб.		23176,05	34793,47				
3.Чистая прибыль от продаж, тыс. руб.	446	615	937	137,9	152,4	169	322
4.Среднесписочная численность работающих, чел.	4	4	4	100	100	-	-
5.Рентабельность,%	637,1	878,5	1338,5	1,378	1,524	241,4	460

Анализируя данные основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «НАРА» можно выявить, что в 2017 году по сравнению с 2016 годом наблюдалось увеличение выручки от реализации товаров, работ и услуг, так в 2017 г. по сравнению с 2016 г. темп прироста составил 159,8%, но в 2018 г по сравнению с 2017 г. – произошло незначительное снижение на 7,8 %.

$$\text{Абсолютное отклонение (2017-2016)} = 2,37 - 2,74 = -0,37$$

$$\text{Абсолютное отклонение (2018-2017)} = 2,38 - 2,37 = 0,01$$

Коэффициент рентабельности инвестиций показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности, следовательно, является одним из главных факторов увеличения прибыли предприятия.

Выполненные расчеты показывают, что у фирмы, только начавшей работу на туристском рынке достаточно хорошие перспективы, так как за первых 3 года работы ее основные показатели остались относительно стабильными. Небольшое отрицательное значение показателя рентабельности характерно для

предприятий, которые только начинают свою работу. По данным из предложенной таблицы можно выяснить, что рентабельность продаж на протяжении анализируемого периода изменяется, так если в 2016 году она составляла 2,74%, то в 2017 году она снизилась до 2,38%. Наряду с отрицательными моментами наблюдается и положительная тенденции - увеличение величины чистой прибыли. С помощью показателей рентабельности определяются относительная доходность предприятия и затраты средств или имущества.

Таблица 2 - Динамика показателей эффективности использования основных средств ООО «НАРА»

1	2	3	4	5	6	7	8
Показатели	2016г.	2017 г.	2018 г.	2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.	2017 г. от 2016г.	2018 г. от 2017г.
1.Выручка от продаж, тыс. руб.	16230	25934	39421	159,8	152	9704	13487
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	446	615	937	137,9	152,4	169	322
3.Среднесписочная численность работающих, чел.	4	4	4	100	100	-	-
4.Рентабельность трудовых ресурсов,%	637,1	878,5	1338,5	1,378	1,524	241,4	460

Далее, анализ показателей основных средств ООО «НАРА» в таблице 2 показывает, что стоимость имущества не изменилась, что не очень хорошо, если учесть увеличение стоимости запасов на 55 тыс.руб. Объем собственных средств, так же не изменился, что свидетельствует о платежеспособности организации.

Выручка от продаж по сравнению с 2016 годом увеличилась и в 2018 году составила 39421 тыс. руб. Можно сказать, что данное предприятие является

платежеспособным, так как может погасить свои обязательства в течении полугода.

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. Следует иметь ввиду, что динамика соотношения затрат и доходов в составе выручки от реализации продуктов зависит не только от эффективности использования ресурсов, но и от выработанных на фирме принципов ведения учета. В рамках принятой учетной политики фирма имеет возможность увеличивать или уменьшать размер прибыли за счет выбора способа оценки активов, установление срока использования и порядок их списания, а также выбор порядка отнесения на себестоимость реализованной продукции отдельных видов расходов путем непосредственного их списания в производство.

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. Следует иметь ввиду, что динамика соотношения затрат и доходов в составе выручки от реализации продуктов зависит не только от эффективности использования ресурсов, но и от выработанных на фирме принципов ведения учета. В рамках принятой учетной политики фирма имеет возможность увеличивать или уменьшать размер прибыли за счет выбора способа оценки активов, а также выбор порядка отнесения на себестоимость реализованной продукции отдельных видов расходов путем непосредственного их списания в производство.

Обобщив данные аналитического анализа, можно сказать, что появилась тенденция повышения финансовой устойчивости предприятия. В сложившейся ситуации можно только продолжать повышать эффективность своей работы для того, чтобы исчезла вероятность банкротства в будущем. ООО «НАРА» в целом можно назвать финансово устойчивым предприятием в анализируемый период времени показатели финансовой активности практически стабильны, позволяет сделать выводы об оптимальном сочетании труда и капитала на предприятии.

2.3 Анализ и оценка эффективности методов управления персоналом на предприятии

Руководитель ООО «НАРА» в качестве основы для организации работы фирмы использует организационно-административные методы управления. Это проявляется в воздействии на персонал как через обязательные предписания, так и через консультации, рекомендации, пожелания. Благодаря этому обеспечивается четкость, дисциплинированность и порядок в работе коллектива. Руководитель использует и экономические рычаги, например, выдача премиальных, что стимулирует работников и повышает производительность труда.

Так же, руководитель, делает замечание подчиненным, высказывается одобрительно в их адрес, распределяя премии, осознавая что таким образом он оказывает воздействие на будущий результат.

В турфирме трудно не заметить дружеской атмосферы, сотрудники вместе справляют праздники и дни рождения, поэтому очевидно использование и социально-психологических методов управления.

Руководство при принятии решений полагается лишь на интуицию, опыт и знания о том, что произошло в сходных ситуациях ранее. Используются также неформальные методы: вербальная информация – информация, получаемая из теле- радиопередач, от поставщиков, потребителей, конкурентов, на выставках, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров, консультантов; письменная информация – газеты, журналы, справочники, информационные бюллетени, профессиональные журналы и годовые отчеты. Такая ситуация вполне типична для малых организаций.

С точки зрения количества, важности, последствий принимаемых решений менеджерами турфирма является децентрализованной. Но с точки зрения степени контроля директора за работой подчиненных – централизованной, так как директор в курсе всех принимаемых менеджерами решений и в случае

необходимости может на них повлиять. Планирование на предприятии также если и осуществляется, то на основе предыдущего опыта сотрудников.

Решение о приеме на работу в этой организации обычно принимается на основе личных симпатий или антипатий, но это далеко не всегда правильно. В процедуре отбора необходимо принимать объективные решения, используя различные тесты и профдиагностику, например тесты Айзенка, автоматизированную систему "Оценка уровня профессионализма работника" и прочее.

Основной чертой работников туристической сферы является постоянное общение с людьми со всеми его положительными и отрицательными аспектами. Поэтому персонал туристической фирмы обладает такими качествами, как терпение, общительность, доброжелательность, терпимость, выносливость.

Так же руководитель турфирмы внедряет повышение трудовой мотивации, что способствует развитию интеллектуального и профессионального потенциала на основе непрерывного образования и переподготовки. Поэтому в бюджете организации предусмотрены средства для реализации программ образования работников, используемые при этом современные методы обучения, например компьютерные программы и т.п.

В турфирме разрабатываются системы участия работников в управлении организацией. Они внедряются в целях повышения заинтересованности персонала в результатах своего труда. Право участия в принятии решения реализуется в вопросах: организации труда, форм и уровня заработной платы, консультации по вопросам кадровых программ.

Так же в турфирме учитывается, что важной составляющей новой концепции является задача самореализации личности. Так, например, в японской системе персонального менеджмента, используемого в турфирме, выделяются три основных аспекта подготовки кадров:

- 1) управленческий – приобретение работниками знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания фирмы;

2) личностный – самоутверждение и самореализация работников в результате профессионального роста и карьерного продвижения;

3) социальный – социализация личности и расширение ее вклада в развитие общества.

Таким образом, в турфирме «Каприз-Вояж» имеет место применение оптимального сочетания всех вышеперечисленных методов управления, но так же есть и существенные пробелы в выборе и применении методов управления персоналом в современных условиях. Это, свою очередь, вызвано ограниченностью персонала турфирмы, отсутствием времени на выполнение функций планирования, знаний в области методов и моделей принятия решений и невозможностью или нежеланием нанять специалиста в области планирования и прогнозирования.

3 Предложения, рекомендации и мероприятия по обеспечению эффективности управления персоналом на предприятии

Для совершенствования системы управления так же можно использовать такие методы управления как: систематизация процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом внедрение гибкого рабочего времени и гибкого рабочего места, разделение должностей, специальные программы стимулирования работников организации.

Использование такого метода, как систематизация процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом, в рассматриваемой турфирме, окажет существенное положительное влияние.

В этом методе каждый из шести членов экспертной группы излагает на бумаге по три идеи и передает их остальным членам группы, те в свою очередь на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из 6 листов будет записано по 18 вариантов решений, т.е. всего 108. Процедура найма работника в системе управления персоналом должна обеспечивать уменьшение текучести кадров и снижение у работников уровня неудовлетворенности работой и разочарования. Начало этой процедуры проведение интервью, где 80 % времени следует отводить выяснению профессионального уровня кандидата, при этом требования и суть предстоящей работы должны быть четко сформулированы. Например, должностная инструкция менеджера по продажам туров содержит следующие должностные обязанности:

- консультирование клиента по вопросам оказания туристской услуги;
- прием заказа от туриста;
- бронирование тура;
- оформление договора на оказание туристской услуги.

Далее, в турфирме «НАРА» практикуется принятие решения о приеме на работу на основе личных симпатий или антипатий руководителя, но это далеко не всегда правильно.

В процедуре отбора необходимо принимать объективные решения, используя различные тесты и профдиагностику, например тесты Айзенка, автоматизированную систему "Оценка уровня профессионализма работника" и т.д.

При приеме на работу в организацию, особенно на должности технического персонала, целесообразно требовать рекомендации с прежних мест работы (чтобы исключить прогулы, пьянство и т.п.). Система мотивации персонала является важной частью системы управления персоналом. Руководитель, делая замечание подчиненным, высказываясь одобрительно в их адрес, распределяя премии, должен помнить, что в этот момент он оказывает воздействие на будущий результат.

Метод внедрение гибкого рабочего времени и гибкого рабочего места дает возможность для самореализации работника. Гибкое рабочее место в дополнение к скользящему графику, разделение обязанностей одной штатной единицы между двумя работниками позволит увеличить число рабочих мест, что должно привести к росту занятости населения, а также даст возможность работникам выполнять задания дома (это особенно актуально для руководящих работников и специалистов, которые вынуждены оставаться на рабочем месте допоздна) или на другом рабочем месте, если обязанности работника требуют постоянных разъездов.

Разделение должностей - это предоставление одной должности при полном рабочем дне двум работникам, каждый из которых занят, например, еженедельно по два с половиной рабочих дня. Они делят заработную плату и другие материальные ценности, которые положены работникам, занятым полный рабочий день. Этот метод позволяет удержать ценных работников в штате организации, а также создать дополнительные рабочие места.

Специальные программы стимулирования работников организации строятся на основе общих и специальных принципов. К общим относятся: политика полной занятости, косвенный контроль, личные стимулы, развитие неспециализированной карьеры, повышение степени разнообразия работы,

личное участие работника в принятии решений, дополнительные льготы и т.п.; к специальным - специфичность кадровых процедур, единый статус работников, продолжительная профессиональная подготовка, максимальная ответственность, горизонтальные связи, институционализация перемен.

Изменение организации труда таким образом, чтобы труд приносил работнику возможность удовлетворения высших потребностей человека, таких, как самоутверждение, заинтересованность и развитие личности, - одно из направлений совершенствования системы мотивации персонала. Это достигается путем:

- увеличения объема работы (увеличение ответственности, расширение круга общения);

- обогащения содержания труда, т.е. развития таких характеристик трудового процесса, которые позволяют более полно использовать творческие, новаторские и организационные способности человека благодаря чему труд перестает быть монотонным и бессодержательным;

- повышения реальной отдачи от работы, т.е. работник и его руководитель должны видеть, что результат труда применяется на практике. Это особенно важно для кадровых служб, так как на практике их рекомендации и разработки зачастую остаются без должного внимания.

Данная организация в современных условиях должна сама разрабатывать гибкие прогрессивные системы управления, активизирующие деятельность работника, например:

- создание небольших творческих групп для решения возникающих проблем, задач;

- применение эффективных средств контроля за деятельностью персонала;

- периодическое изменение характера работы;

- расширение сферы деятельности с целью исключения монотонности труда;

Следовательно, эти подходы определяют новые требования к подготовке управленческих кадров, систем методов управления кадрами, над чьей разработкой и внедрением сейчас активно работает турфирма.

Управленческая деятельность следует только новым тенденциям, ведь в сфере ноу-хау предстоит сдвиг от общих принципов классического «научного» управления в сторону ситуационного подхода, связанного с глубоким пониманием специфики предприятия: профиль руководителя высшего уровня должен в полной мере отражать особенности туристического бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении данной курсовой работы можно сделать вывод, что переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса (по значимости). Можно иметь отличную технологию, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами.

Управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления. Однако, на протяжении многих веков, вплоть до начала XX века, управление персоналом как специфическая функция не выделялась из социального управления и осуществлялась на основе здравого смысла, опыта и традиций. Труд имел преимущественно индивидуальный характер и основной ячейкой производственной деятельности выступала семья, глава которой обычно осуществлял и управленческие, и производственные функции.

Таким образом, ООО «НАРА» в целом можно назвать финансово устойчивым предприятием в анализируемый период времени показатели финансовой активности практически стабильны, что позволяет сделать выводы об оптимальном сочетании труда и капитала на предприятии.

Так же, на основе практических исследований, можно сделать вывод что, современный этап научно-технической революции привел к качественному изменению роли человека в производстве. Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, высокой эрудицией, богатой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного

развития персонала, т.е. проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и роста их способности вносить вклад в деятельность организации.

Завершая данную работу, можно сделать вывод, что туристическая фирма ООО «НАРА» вправе рассчитывать на лидирующие позиции в отдельном секторе рынка, увеличении прибыли и расширении организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие М. Академия 2003г.
2. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. 352 с.
3. Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 1998. – 255 с.
4. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации. //Управление персоналом. – №87. - 2003 .
5. Вакуленко Т. Г., Фомина Л. Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений - СПб ИД Герда» 2001
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2001. – 496 с.
7. Гнездовский Ю.И., Поварич И.П. Проблемы организации оплаты труда в современных условиях. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2003.
8. Гончаров В.И.. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА Учебное пособие; Современная школа; 2006 г.
9. Ерали А.К., Баймуканов А.С. Производственный менеджмент. Учебник. – Алматы, 2005.
10. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2001. – 314 с.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента – М.: Интер-Пресс, 2002 -378с.
12. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет и финансовый анализ для менеджеров – Дело 2004 г. – 113 с.
13. Лисько М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2002. – 374 с.
14. Лифинец А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Дом книги, 2000. – 256 с.

15. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 368 с.
16. Морозова Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников современных предприятий. – М.: Наука, 1999
17. Мишин В.М. Исследование систем управления – М. ЮНИТИ 2005
18. Мишурова И.В., КуП.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. Технология управления персоналом. – М.: Мысль, 2004.
19. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002 – 250с.
20. Стаут Л.У. Управление персоналом: настольная книга менеджера -
Добрая книга 2006 г.
21. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Перевод с английского
М. ЮНИТИ 2004 г.
22. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ,
2002. – 250 с. .
23. Семенов А. Посттейлоризм и теория человеческого капитала // МЭ и
МО. – 1999. – № 9.
24. Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. –
Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 203 с.
25. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 2005
362 с
26. Управление развитием производства в промышленных концернах
США / Под ред. Васильевой Ю.П. – М.: Гардарики, 1999. – 687 с.
27. Материалы сайта Human Resource Management (www.hrm.ru)
28. Электронный журнал «Marketingmix» (www.marketingmix.ru)
29. www.ramenergy.ru сайт компании ОАО «РЭТЗ «Энергия»
30. www.rayter.com