ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОУ ВПО‹‹БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

Кафедра (ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**на тему: «Методы управления туристической организацией**

**(на примере ООО «Вояж Каприз»)»**

**Выполнила:**

студентка группы №170805 Шидловская В.Э.

**Руководитель:**  Селюков М.В.

к.э.н., доцент

Белгород, 2010 г.

**Содержание**

Введение………………………………………………………………………….3

1. Сущность и значение методов управления организацией ………………5
2. Современная система методов управления ……………………………...12
3. Организационно-финансовая характеристика ООО «Вояж Каприз».....18
4. Анализ и оценка использования методов управления в

ООО «Вояж Каприз»……………………………………………………...27

1. Совершенствование системы методов управления в

ООО «Вояж Каприз» ………………………………………………………30

Заключение ……………………………………………………………................34

Список использованных источников .....................................………………....36

Приложения ..........................................................................................................38

# Введение

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных методов управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Успех работы предприятия обеспечивают его работники. 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 [1].

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие:

- формализация методов и процедур отбора кадров;

- разработка научных критериев их оценки;

- научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;

- выдвижение молодых и перспективных работников;

- повышение обоснованности кадровых решений.

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Методы управление персоналом связаны с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации).

Слово «метод» греческого происхождения (methodos), что в переводе означает «способ достижения какой-либо цели». Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

В XXI веке успех любой деловой организации в большей степени зависит от ее сотрудников. Отражением этого в области науки и образования служит бурное развитие и широкое распространение знаний в области методов управления персоналом [2].

Объектом исследования является туристическая организация «Каприз Вояж». «Каприз Вояж» - это одна из самых успешных туристических фирм на рынке.

Предметом исследования является процесс управления персоналом туристической фирмы.

Цель работы - оценка организации работы по управлению персоналом в туристической фирме и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить комплекс задач:

* изучить теоретические основы управления персоналом;
* охарактеризовать деятельность туристической фирмы;
* провести анализ и оценку использования методов управления в предлагаемой туристической фирме;
* разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в турфирме.**1**. **Сущность и значение методов управления организацией**

Методы управления - это совокупность способов и приемов влияния на коллектив работников и отдельных исполнителей с целью достижения установленных целей. Слово «метод» - греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности**.**

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии. Направленность методов управления всегда одна и та же:

- они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности;

- на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм) [2].

Значение методов управления определяет их направленность на достижение целей в наиболее сжатые сроки при условиях рационального использования всех видов ресурсов. По содержанию методы управления идентифицируются с основными функциями управления: планированием, мотивированием, контролированием и регуляцией. В соответствии с этим есть следующие основные группы методов управления: экономические, организационно предписывающие (административные), социально психологические, правовые идеологические и технологические. Между ними существует тесная связь и взаимообусловленность. Каждый метод имеет элементы поощрения и наказания. Классификация методов по направленности действия основана на характере влияния их на мотивы деятельности отдельных работников и трудового коллектива организации в целом. Мотивы деятельности основываются на реальных материальных и духовных потребностях. Направленность методов характеризуется тем, на какие конкретно мотивы они влияют. Исходя из этого, выделяют четыре группы методов - материальной, социальной, психологической и властной мотивации [1].

За организационными формами действия выделяют методы прямого (непосредственного) влияния, постановки цели, создания стимулирующих условий. На сущность и соотношение методов управления влияют формы и модель хозяйственного механизма в обществе.

При решении менеджером той или иной задачи различные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, при­емов и подходов, сокращающих затраты времени и других ре­сурсов на постановку и реализацию целей [4].

Направленность методов управления означает их ориентацию на определенный объект управления (фирму, отдел, подразде­ление, компанию и т.д.).

Содержание методов управления - это совокупность специ­фических приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления - способы воздей­ствия на конкретно сложившуюся ситуацию. Воздействие может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий) [6].

В практике управления туристскими предприятиями од­новременно применяют различные методы и их сочетания.

Следует отметить, что в экономической литературе нет еди­ного толкования содержания, объекта воздействия и классифи­кации методов управления. Но вне зависимости от способа клас­сификации все методы управления органически дополняют друг друга. Ведь их направленность всегда одна - на людей, осущес­твляющих различные виды трудовой деятельности. В конкрет­ном методе управления определенным образом сочетаются и со­держание, и направленность, и организационная форма. С уче­том этого можно выделить следующие методы управления:

1) экономические;

2) организационно-административные;

3) социально-психологические [7].

Экономические методы управления.Отношения управления определяются в первую очередь эко­номическими отношениями и лежащими в их основе объектив­ными потребностями и интересами людей. Поэтому экономи­ческим методам в управлении отводится центральное место [3].

Чтобы экономические методы управления были действен­ными, необходимо, как минимум, обеспечить "отзывчивость" организации на экономические стимулы. Только в условиях обос­нованной самостоятельности возможен реальный переход к эко­номическим методам руководства: коллектив распоряжается мате­риальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарпла­той и реализует свои экономические интересы.

Перестройка экономического механизма по совершенство­ванию планирования, стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит норматив­ный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотноше­ния организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позво­лит точнее учитывать средства, остающиеся в распоряжении ор­ганизации. После осуществления обязательных отчислений и об­разуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового кол­лектива направляется на развитие производственной и матери­альной сфер.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые кол­лективы в такие условия, при которых они могли бы макси­мально полно учитывать экономические последствия своей уп­равленческой и производственной деятельности [4].

Организационно-административные методы управления.Организационно-административные методы управления ба­зируются на прямых директивных указаниях. Объективной ос­новой использования этих методов выступают организацион­ные отношения, составляющие часть механизма управления. За­дача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Никакие экономичес­кие методы не смогут существовать без организационно-адми­нистративного воздействия, которое обеспечивает четкость, дис­циплинированность и порядок работы в коллективе. Важно оп­ределить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономичес­ких методов расширяется только за счет вытеснения организа­ционно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точек зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опира­ются на власть руководителя, его права. Однако административ­ные методы не следует отождествлять с волевыми и субъектив­ными методами руководства, то есть администрированием .

Организационно-административные методы оказывают пря­мое воздействие на управляемый объект через приказы, распо­ряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или ус­тно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призва­ны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства [5].

Возможны три формы проявления организационно-админис­тративных методов:

* обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
* согласительные формы (консультация, разрешение ком­промиссов);
* рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложе­ние и т.п.).

Все формы организационно-административных методов еди­ны в одном: это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, которые направлены на соблюдение зако­нов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов [11].

Организационно-административные методы от других мето­дов отличает четкая адресность директив, обязательность вы­полнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рас­сматривается как прямое нарушение исполнительской дисцип­лины и влечет за собой определенные взыскания. По существу, организационно-административные методы - это методы при­нуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

Таким образом, организационно-административные методы управления опираются на систему законодательных (норматив­но-правовых) актов и силу власти менеджера, решают те же за­дачи, что и другие методы менеджмента, однако осуществляют­ся в форме организационного и распорядительного воздействия на управляемую систему.

Социально-психологические методы управления.Установлено, что результаты труда во многом зависят от пси­хологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работ­ников поможет руководителю сформировать коллектив с едины­ми целями и задачами. Социологические исследования свиде­тельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % - от умения работать с людьми [5].

Зная особенности поведения, характер каждого человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и разви­тия трудовых коллективов является соблюдение принципа пси­хофизиологической совместимости. Японские социологи утвер­ждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, про­изводительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или в несколько раз уменьшиться. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает про­изводительность труда.

Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее ре­зультативным, необходимо не только знать моральные и психо­логические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллекти­вов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые пред­ставляют собой совокупность специфических способов воздей­ствия на личностные отношения и связи, возникающие в трудо­вых коллективах, а также на социальные процессы, протекаю­щие в них [8].

Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительного социально-психологического кли­мата, благодаря чему в значительной мере будут решаться вос­питательные, организационные и экономические задачи.

Необходимость использования в практике управления турфирмой социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения [5].

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. В качестве основных форм социально-психологического воз­действия можно рекомендовать планирование социального раз­вития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, кри­тику и самокритику, постоянно действующие производствен­ные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуа­лы и обряды, несоблюдение которых вызывает психологический дискомфорт в трудовом коллективе [9].

Таким образом, с помощью правильного выбора метода управления обеспечивается четкая организация процесса управления и всей производственно-экономической деятельности.

# 2. Современная система методов управления

Система управления персоналом любой организации, в том числе туристской, состоит из взаимосвязанных подсистем: кадровой политики; принципов, механизмов и методов управления персоналом; системы найма и высвобождения персонала; системы отбора персонала; системы развития персонала; системы стимулирования [14].

Кадровая политика - система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы, а также содержание и направления развития других систем. Главными направлениями кадровой политики могут быть:

- определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации (например, расширение рынка туристских услуг), перспектив развития организации;

- формирование новых кадровых структур и разработка механизмов управления персоналом;

- формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, отвечающей намеченной стратегии развития;

- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве;

- определение путей развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации или массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижения, омоложения, стимулирования выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;

- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией [12].

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Наука и практика менеджмента разработали методы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, обоснования и реализации новой системы. Системный анализ предусматривает системный подход к решению проблем управления персоналом, позволяя выявить как недостатки, так и перспективы развития организации. Системный анализ предоставляет возможность руководителю уяснить ситуацию и внести соответствующие изменения для достижения поставленных целей.

На современном этапе развития рыночных отношений существует ряд методов управления персоналом [16].

Метод декомпозиции. Этот метод предусматривает расчленение сложных явлений на более простые. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы (найма, подбора, адаптации, развития, обучения, высвобождения), подсистемы - на функции (например, подсистему найма - на функции планирования численности персонала, организации поиска персонала, проведения собеседований, анализа полученной информации о кандидатах, организации процесса приема на работу). Функции - на процедуры, процедуры - на операции (например, процедура проведения собеседования включает операции: составления списков кандидатов, их оповещения о собеседовании, определения состава комиссии для собеседования, составления программы собеседования, проведения собеседования, обработки результатов собеседования, подведения итогов) и т.д. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать [17].

Следующий метод, это метод последовательной подстановки. Он заключается в изучении влияния на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Отбираются и ранжируются наиболее существенные факторы. В туристской сфере основными детерминантами изменений являются факторы внешней среды.

Далее, метод сравнений, он позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной в передовой организации, с нормативным состоянием организации или с ее состоянием в прошедшем периоде. Сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. В российской туристской индустрии объектом сравнения зачастую выступают туристские компании международного уровня. Однако это не верно, так как они функционируют в условиях, отличных от российских. Управленческие механизмы, используемые ими для развития, не всегда приемлемы для отечественных организаций.

Так же существует динамический метод, используемый при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом, и предусматривает расположение данных в динамическом ряду, который представляет собой набор фиксированных показателей в определенный временной период, например показатель численности персонала и исключение из него случайных отклонений. Такой ряд отражает устойчивые тенденции.

Метод структуризации. Этот метод предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и системы управления персоналом с точки зрения соответствия задачам организации и сводится к проведению анализа целей, развертывания их в иерархическую систему, установления ответственности подразделений за конечные результаты работы, определения их места в системе производства и управления, устранения дублирования в их работе.

Экспертно-аналитический метод основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования системы управления персоналом путем выявления основных направлений совершенствования, недостатков и оценки их причин [18].

Нормативный метод предусматривает применение системы норм, определяющих состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников, выполняющих конкретные функции, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, число ступеней управления, число звеньев, численность подразделения, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда управления персоналом организации.

Параметрический метод состоит в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия. Например, внедрение новой информационной системы сбора информации от клиента повышает эффективность персонала отдела продаж, так как время, которое они затрачивали на реализацию этой функции, перераспределяется на другие виды работ, что позволяет выполнять их более качественно [19].

Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом (или выполнения той или иной функции управления персоналом), который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Реализация данного метода заключается в проведении сравнительного анализа экономических и трудовых затрат на реализацию той или иной функции разными структурными подразделениями организации и выборе оптимального варианта. С помощью этого метода выявляют лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определяется степень централизации и децентрализации функций управления персоналом.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода обусловлена тем, что идея, высказанная одним участником совещания, вызывает у других новые идеи, а те в свою очередь порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток замыслов. Задача творческого совещания - выявить как можно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота ("банка" идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом [18].

При разработке системы мотивации надо учитывать следующее:

- поощрение всегда эффективнее наказания (особенно в расчете на перспективу);

- поощрение должно быть конкретным и осуществляться без промедлений, ибо чем больше временной шаг, тем слабее поощрение сказывается на конечном эффекте;

- нестандартные поощрения за особые заслуги стимулируют более действенно;

- поощрение за промежуточные результаты активизирует мотивацию работников, способствует росту их отдачи, сокращая время достижения основной цели;

- предоставление самостоятельности, свободы выбора системы действий, права принимать решение, определяя ответственность, формирует мотивацию, увеличивает эмоциональную удовлетворенность работой, укрепляет уверенность в собственных силах;

- непропорционально большое вознаграждение какой-то части работников, как правило, вызывает зависть остального персонала и ведет к напряженности в коллективе. Возможно, что в таком случае поощрять следует частями;

- конкуренция внутри коллектива эффективно мотивирует работников, способствует выдвижению новых идей, проявлению творческой инициативы [19].

Таким образом, управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. Так, в зависимости от характера воздействия на человека выделяют:

* методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника;
* методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
* методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
* методы административного принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

3. Организационно-финансовая характеристика

ООО «Каприз Вояж»

Объектом исследования данной работы является Туристическое агентство ООО «Каприз Вояж».

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

Местонахождение фирмы: 308000, г. Белгород, проспект Гражданский, 53, тел.: (4722) 33-33-88.

Факс: (4722) 33-33-88  
Email: info@kapriz-v.ru

Фирма образованна в 2002 году.

Время работы офиса с 1000 до 1800.

Формирование ООО «Каприз Вояж» 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. Размере уставного капитала общества;
2. Размере 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 «Каприз Вояж» 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 «Каприз Вояж» 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 «Каприз Вояж» вправе осуществлять любые виды деятельности, направленные на достижение цели Общества и не запрещённые законодательством.

В соответствии с направлениями работы, организационная структура предприятия выглядит следующим образом (рис 1.):

Генеральный директор

Заместитель генерального директора

Бухгалтерия:

-главный бухгалтер

Отдел путешествий:

-специалисты

Рис 1. Организационная структура ООО «Каприз Вояж»

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

Организационная структура ООО «Каприз Вояж» 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 «Каприз Вояж» 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.

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 «Каприз Вояж» за период 2007-2009 можно отметить, что на протяжении трех лет уставной капитал организации не изменялся и составляет 50 тыс. руб. В период с конца 2007 года и до конца 2009 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

| Показатели | 2007г. | 2008 г. | 2009 г. | Абсолютное отклонение(+/-) | | Темп роста (%) | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2008г./  2007г. | 2009г./  2008г. | 2008г./  2007г. | 2009г./  2008г. |
| 1.Выручка в действующих ценах,  тыс. руб. | 16230 | 25934 | 39421 | 159,8 | 152 | 9704 | 13487 |
| 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 |

Динамика основных показателей финансово - хозяйственной деятельности турфирмы ООО «Каприз Вояж» за 2007-2009 год

Анализируя данные основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Каприз Вояж» можно выявить, что в 2008 году по сравнению с 2007 годом наблюдалось увеличение выручки от реализации товаров, работ и услуг, так в 2008 г. по сравнению с 2007 г. темп прироста составил 159,8%, но в 2009 г по сравнению с 2008 г. – произошло незначительное снижение на 7,8 %.

Абсолютное отклонение (2008-2007) = 2,37 – 2,74 = -0,37

Абсолютное отклонение (2009-2008) = 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 2007 году она составляла 2,74%, то в 2008 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 «Каприз Вояж»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Показатели | 2007г. | 2008 г. | 2009 г. | 2008г. к 2007г. | 2009г. к  2008г. | 2008 г. от 2007г. | 2009 г. от 2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 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 «Каприз Вояж» 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 2007 годом увеличилась и в 2009 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, 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.

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, что бы исчезла вероятность банкротства в будущем.

ООО «Каприз Вояж» 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.

1. Анализ и оценка использования методов управления

в ООО «Вояж Каприз»

Руководитель ООО «Каприз-Вояж» 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 проч.

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.

# Совершенствование системы методов управления в ООО «Вояж-Каприз»

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 «Вояж-Каприз» 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 туристкого 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 «Вояж-Каприз» 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 « Вояж -Каприз» вправе рассчитывать на лидирующие позиции в отдельном секторе рынка, увеличении прибыли и расширении организации в целом.

# Список используемых источников

1. Бирилов, И.Т. Менеджмент туризма [Текст]: учеб. -метод. пособие / И.Т Балабанов. – М.: Инфра-М, 2004 - 176 с.
2. Виханский, А.И. Введение в туризм [Текст]: учеб. пособие / А.И. Виханский. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2007. – 576 с.
3. Жданова, А.О. Финансовый анализ предприятия. [Текст] / А.О. Жданова. - М.: Инфра-М, 2007.- 332 с.
4. Кабушкин, Н.И. Менеджмент в туризме. [Текст]: учебник / Н.И. Кабушкин. - М.: Инфра-М, 2007.- 492 с.
5. Качалов, А.М. Основы менеджмента и управленческой деятельности [Текст]: учеб. для вузов. /А.М. Качалов, Г.Б. Петров, В.М. Ананьев. - Изд. 4-е, перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 383 с.
6. Кириллова, А.Т., Менеджмент и анализ [Текст]: учеб. пособие. / А.Т. Кириллова, А.О. Волкова.- Изд. 2-е, испр. и доп. - М.: Инфра-М, 2007.- 479 с.
7. Крылова, Г.Д. Соколова М.И., Менеджмент [Текст]: учеб. пособие /. – Просвящение, 2003. - 256 с.
8. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие. / Г.В. Савицкая. - М.: Инфра-М, 2001. – 336с.
9. Финансовый менеджмент: [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Проф. Е.И. Шохина. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. - 408с.
10. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст]: Учебник / Под ред. проф. Н.Ф.Самсонова. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 258 с.
11. Чудновский, А. Д. Менеджмент туризма [Текст]: учебник / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 288 с.: ил.
12. Чудновский, А.Д. Гостиничный и туристический бизнес [Текст]: учебник / А.Д. Чудновский. – М.:Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998. – 168 с.
13. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: Учебное пособие, - М.: Экономика, 2009-287с.
14. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование [Текст]: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2000-471с.
15. Громкова, М.Т. Организационное поведение [Текст]: М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008-362с.
16. Ивановская, Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии [Текст]: М.: ГАУ, 2007-473с.
17. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст]: М: Зерцало, 2009-463с.
18. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник/ М.: Аспект Пресс, 2002.- 270с.
19. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. - М.: ПРИОР, 2008-381с.

# Приложение