**Разработка мероприятий по совершенствованию структуры управления в организации на примере ООО «АМЕКС»**

**2012**

**Содержание**

Введение

1. Структуры управления организацией

1.1 Процесс управления организацией

.2 Организационные структуры управления предприятием

.3 Управление персоналом

.4 Законы и нормативные акты, регулирующие управленческую деятельность

2. Анализ деятельности ООО «АМЕКС»

2.1 Комплексный экономический анализ деятельности предприятия

2.1.1 Характеристика и оргструктура предприятия

.1.2 Анализ объемов реализации продукции

.1.3 Анализ труда и заработной платы в ООО «АМЕКС»

2.1.4 Анализ наличия и эффективности использования основных производственных фондов

.1.5 Анализ обеспеченности и эффективности использования оборотных средств

.1.6 Анализ себестоимости продукции

.1.7 Анализ прибыли и рентабельности продукции

.1.8 Анализ отрасли и конкуренции

.1.9. SWOT - анализ ООО «АМЕКС»

.2 Анализ структуры управления ООО «АМЕКС»

2.2.1 Анализ системы управления ООО «АМЕКС»

3. Проект мероприятий по совершенствованию структуры управления ООО «АМЕКС»

3.1 Мероприятие первое

.2 Мероприятие второе

3.3 Мероприятие третье

4. Экономическое обоснование эффективности проекта мероприятий по совершенствованию структуры управления

. Технические и технологические мероприятия по совершенствованию структуры управления ООО «АМЕКС»

. Организация безопасности жизнедеятельности в ООО «АМЕКС»

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления организацией, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия.

Успех работы туристской фирмы обеспечивают работники, занятые на ней. 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.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Вполне естественно, что на каждом крупном туристском предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов фирмы и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации. Особенно важен, по возможности, индивидуальный подход к каждому работнику, а также психологическая совместимость рабочей группы.

Для повышения уровня организации работы с кадрами, вся деятельность любой компании должна быть четко структурирована. Только при наличии грамотно построенной организационной структуры люди, работающие на предприятии смогут реализовать свои профессиональные возможности по максимуму. Недостатки организационных структур приводят к торможению процесса работы организации.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

**Целью** данного дипломного проекта является изучение структуры управления туристской организацией и разработка мер по ее совершенствованию. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

изучить теоретические аспекты по выбранной тематике

изучить структуру управления на примере конкретной организации

определить недостатки существующей структуры

предложить мероприятия по устранению недостатков структуры управления, если таковые были выявлены

разработать организационно-технические мероприятия, направленные на совершенствование структуры управления;

рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий;

рассмотреть вопросы техники безопасности на предприятии в условиях осуществления проекта

Выбранная тема особо актуальна, так как организационная структура является, прежде всего, стержнем, основой всего предприятия. Правильно структурированная работа, а также грамотно распределенные между работниками функции - это первый и важнейший шаг к успеху фирмы.

В качестве базы исследования была выбрана туристская фирма «АМЕКС». За 6 лет существования сложился довольно благоприятный имидж турфирмы. В начале своей деятельности компания осуществляла широкий спектр мероприятий по созданию положительного, запоминающегося образа. Однако в последние годы популярность фирмы начала ослабевать. Компания в настоящее время продолжает оставаться в списке крупнейших туристских фирм города, однако нуждается в проведении комплекса мероприятий по совершенствованию структуры управления.

При написании данного дипломного проекта информационной базой послужили:

федеральные законы РФ, законодательные, нормативные акты, трудовой кодекс РФ

литература отечественных и зарубежных авторов, касающаяся процессов управления организацией, различные учебные пособия

Интернет ресурсы

Также в этом проекте был использован конфиденциальный отчет о деятельности фирмы.

В качествеметодов исследованиябыло проведенонаблюдение за деятельностью фирмы, анкетирование клиентов (опросные листы), интервьюирование сотрудников, ознакомление с документацией фирмы.

Используя данную информацию, опираясь на собственные наблюдения, мы постарались дать собственную, независимую оценку общего состояния предприятия.

менеджмент управление структура организационный

**1. Структура управления предприятием**

**1.1 Процесс управления организацией**

Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее, как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко установить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также достаточно четко определить субъектов управленческой деятельности - менеджеров.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Менеджмент не эквивалент всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связанны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п. (рис. 1.1) [7].

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная, армейская ит.п.), от размеров организации, от сферы ее деятельности, от уровня управленческой иерархии, от функции внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и еще от многих факторов. Однако, не смотря на все разнообразие, для всех процессов управления в организации характерно наличие, в общем-то, однородных видов деятельности. Можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в четыре основных функции управления:

1. планирование, заключающееся в выборе целей и плана по их достижению;

2. функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями и установление взаимодействия между ними;

. руководство, состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. РЕСУРСЫ: - трудовые - материальные - финансовые - информационные 2. ПОЛОЖЕНИЕ В СРЕДЕ 3.ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ 2. СТРАТЕГИЯ |  | 1.ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ 2.ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | Процесс управления |  |
|  | Действие и функция управления |  |
|  | Процесс создания и реализации продукта |  |
|  |  |  |

Рис.1.1 Место процесса управления в организации

Позиции управления внутри организации в основном определяются тем предназначением и той ролью, которые призвана реализовывать данная организация. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения ею своих целей. Менеджмент формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание таких составляющих, как структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, и осуществляет управление функциональными процессами, протекающими в организации [4].

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений в единое целое. Исходным в построении структуры является проектирование работы. Проектирование работы зависит от многих факторов, в частности от того, какая квалификация требуется для выполнения работы, какую часть продукта изготовляет отдельный работник, в какой мере содержание работы воздействует на работника, требуется ли наличие обратной связи и обучение работника и т.д. От проектирования работы зависит очень многое во внутренней жизни организации. Поэтому менеджмент должен уделять этому очень большое внимание и периодически проводить пересмотр спроектированной системы работ [13].

Следующим шагом формирования структуры организации является выделение структурных подразделений, иерархически увязанных и находящихся в постоянном производственном взаимодействии. Менеджмент должен определить организационные размеры структурных подразделений, их права и обязанности, систему взаимодействия и информационной связи с другими подразделениями. Он должен поставить задачи перед подразделениями и наделить их необходимыми ресурсами. От умелого решения всех этих вопросов и своевременной корректировки и изменения структуры очень сильно зависит успех функционирования организации.

Внутриорганизационные процессы, формируемые и направляемые менеджментом, включают в себя три основных подпроцесса: координация, принятие решений, коммуникации. Для координации менеджмент может сформировать в организации два типа процедур:

непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложений,

координация действий посредством создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации [7].

Процедуры и формы принятия решений по-разному формируются менеджментом в различных организациях. Широко известен опыт японских фирм, когда принятие решений осуществляется снизу вверх. Есть много организаций, где решения принимаются только на верхнем уровне. Существуют организации, в которых широко практикуется система делегирования права принятия решения на нижние уровни иерархии.

Существующие в организации нормы и формы коммуникации оказывают большое влияние на климат внутри организации. Существуют организации, в которых практикуется преимущественно только письменная форма коммуникаций. Имеются организации, где все контакты в основном осуществляются в виде разговора. Многие организации применяют комбинацию этих форм. Важной характеристикой коммуникаций является наличие ограничений на коммуникации. Все эти и многие другие аспекты коммуникационных процессов находятся под сильным влиянием управления и составляют предмет особой заботы руководства организации в том случае, если оно стремится к созданию наилучшей атмосферы внутри организации.

Технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента [4]. Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся исключительно сложными и значимыми. Это связано с тем, что их решение может привести к важным и далеко идущим положительным последствиям для организации. Они могут вызвать и негативные процессы во внутренней жизни организации, разрушить ее организационную структуру, привести к демотивированию работников. Поэтому в современных условиях менеджмент не может смотреть на технологии только с точки зрения повышения производительности и эффективности. Очень важно учитывать то, как они могут повлиять на климат организации, как они могут подействовать на ее «организм».

Кадры являются основой любой организации , поэтому главный потенциал туристского предприятия заключен в персонале. 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 фирме существовать.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Представьте себе организацию, которую покинули все ее работники. Остались бы здания, оборудование, документы и т.п. Но самой организации не стало бы. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организациях [14].

В силу такого особого положения люди в организации являются для менеджмента «предметом номер один». Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе [16]. Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с эти менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношений к своим действиям и действиям окружающих. А это может очень серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

Организационная культура, являясь всепроникающей составляющей организации, оказывает сильное влияние, как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Организационная культура складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации ит.п. [14] Часто основные положения организационной культуры находят проявления в обобщающих смысл деятельности организации лозунгах. Носителями организационной культуры являются люди, но вырабатывается она и формируется в значительной мере менеджментом и, в частности, высшим руководством. Организационная культура может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов на достижение ее целей. Но может и являться мощным тормозом на пути достижения целей, в особенности, если для этого потребуется проведение изменений. Поэтому менеджмент уделяет большое внимание решению вопросов формирования, поддержания и развития организационной культуры.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Однако несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Данными функциональными группами процессов являются следующие:

 производство

 маркетинг

 финансы

 работа с кадрами

 эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности) [7]

Управление производством предполагает, что соответствующие службы менеджмента осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции:

 управление разработкой и проектированием продукта

 выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта

 управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов

 управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции

 контроль качества

Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта связать в единый непротиворечивый процесс удовлетворения потребностей клиентов организации и целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями как:

 изучение рынка

 реклама

 создание систем сбыта

 распределение созданной продукции

 сбыт

Управление финансами состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется:

 составление бюджета и финансового плана

 формирование денежных ресурсов

 распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации

 оценка финансового потенциала организации

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

 подбор и расстановка кадров

 обучение и развитие кадров

 компенсация за выполненную работу

 создание условий на рабочем месте

 поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров

Управление эккаутингом предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

**1.2 Организационные структуры управления предприятием**

Для органического типа управления организацией характерны:

 гибкая структура

 динамичные, не жестко определенные задачи

 готовность к изменениям

 власть базируется на знании и опыте

 самоконтроль и контроль коллег

 многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные)

 содержанием коммуникаций являются информация и советы

Процедура и технология принятия управленческих решений, коммуникативные связи передачи управляющих команд в значительной мере обусловлены организационной структурой управления [4].

**Организационная структура** - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели. При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

стратификация, то есть сколько может потребоваться уровней управления;

формализация, то есть насколько формальным должно

быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;

централизация, то есть иерархия доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;

- сложность организационной структуры, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения. Простая иерархия с четким распределением прав и обязанностей легка для понимания, в отличии от матричного типа построения структуры управления, что будет рассмотрено ниже.

Управляя процессами взаимодействия организации с окружающей средой, менеджмент сталкивается с рядом серьезных проблем, порождаемых неопределенностью в состоянии окружающей среды. В связи с этим одной из сложнейших задач, стоящих перед менеджментом, является снижение неопределенности положения организации в окружении. Это достигается путем развития ее адаптивности к внешней среде и установления широких связей с окружением, позволяющих организации отлично вписываться в окружающую среду.

В зависимости от того, насколько организация адаптивна к изменениям в окружении, выделяется два типа структур управления организацией: 1) механический тип управления; 2) органический тип управления.

Концепция бюрократической структуры*,* характерная для многих крупных организаций, была впервые сформулирована в начале ХХ в. М. Вебером - немецким социологом и одним из основоположников научного менеджмента. Данный тип управления организацией характеризуется набором следующих характеристик:

 консервативная, негибкая структура

 четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи

 сопротивление изменениям

 власть проистекает из иерархических уровней в организации и из позиции в организации

 иерархическая система контроля

 командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз

 содержанием коммуникаций преимущественно являются распоряжения, инструкции и принятые руководством решения

 четкое разделение труда в соответствии с занимаемой должностью

 найм на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

К основным разновидностям иерархического типа структуры управления относятся: линейно-функциональная, линейно-дивизиональная.

Линейно-функциональная структурауправления предусматривает построение управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (исследования и разработка, производство, маркетинг и финансы и т.п.), по каждой из которых формируется иерархия служб. Достоинство такой структуры управления состоит в возможности точно оценивать показатели и результаты работы каждой службы на основе намеченных целей и принятых управленческих решений. Как показывает опыт применения подобных структур, эффективность их функционирования проявляется лишь в том случае, когда на протяжении длительного времени выполняются рутинные, редко меняющиеся цели организации, и ее задачи. Отсутствие достаточной гибкости такой структуры к изменяющимся условиям и ситуациям внешней среды (в связи с действием формальных правил и процедур, относительной сложностью согласования действий разных функциональных служб, жесткой централизацией управления), существенно снижает оперативность и своевременность принятия управленческих решений. [7].

В известной мере остроту недостатков линейно-функциональной структуры управления снижает линейно-штабная структура*.* К характерной особенности последней относится включение в нее штабных подразделений (штабов), не участвующих непосредственно в процессе производства. Однако такие подразделения оказывают методическую помощь руководителям (менеджерам) всех уровней (руководителям организации и ее линейных служб), разрабатывая необходимые методические и руководящие материалы, способствующие принятия правильных управленческих решений*.*

Увеличение размеров организации (предприятия), усложнение производственных и технологических процессов, вызванных ускоренным развитием научно-технического прогресса, привело к формированию так называемой дивизиональной структурыуправления. Она характеризуется сочетанием централизованной координации деятельности подразделений с децентрализованным управлением, при сохранении действенного контроля принятых решений и полученных результатов. Ключевыми фигурами при такой управления становятся не руководители (менеджеры) функциональных подразделений, а руководители производственных подразделений, непосредственно связанных с выпуском конкретной продукции и построенных по линейно-функциональному принципу. Хотя применение дивизиональной структуры снизило централизации управления, но не исключило иерархичность управления, а, наоборот, усложнило ее. В результате может произойти дублирование функций управления и решений на разных уровнях, а также рост затрат на содержание управленческого аппарата.

Динамично изменяющиеся ситуации в условиях рыночной экономики послужили основанием для разработки более гибких управления, лучше приспособленных к этим условиям, адекватно реагирующих на требования внешней среды. К таким структурам относится органическийтип структуры управления. Для органического типа управления организацией характерны:

 гибкая структура

 динамичные, не жестко определенные задачи

 готовность к изменениям

 власть базируется на знании и опыте

 самоконтроль и контроль коллег

 многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные)

 содержанием коммуникаций являются информация и советы

Органические структуры управления подразделяются на программно-целевые, матричные и бригадные структуры.

Программно-целевые структурыобразуются при разработке организацией проектов, предусмотренных соответствующими целевыми программами (например, связанных с разработкой новых технических средств и технологий). В этом случае формируют специальные подразделения (проектные группы), работающие на временной*.* Эти подразделения возглавляются руководителем проекта, который несет ответственность за принимаемые решения, своевременность плана выполнения работ, расходование выделенных ресурсов, распределение заданий между членами подразделения, возникающих конфликтов. По завершении работы над проектом это подразделение расформировывается, а его сотрудники возвращаются на свою постоянную должность.

Программно-целевая структура действует весьма эффективно при наличии одного, двух проектов, над которыми работает организация. Однако при увеличении числа действующих целевых программ и проектов такая структура, как правило, приводит к нарушению функционирования организации как целостного организма, к дроблению имеющихся ресурсов. В этих случаях задачи координации облегчаются при создании штабных органов управления, включающих руководителей проектов. Такая структура управления характерна для матричной структуры.

Матричная структураосновывается на принципе двойного подчинения исполнителей: руководителям функциональной службы и руководителям производственной службы [13].

Первые из них предоставляют необходимых специалистов и оказывают техническую и методическую помощь руководителям производственных служб, вторые непосредственно руководят проектами или целевыми программами. В этом случае управленческие решения должны быть согласованы между соответствующими руководителями функциональной и производственной службы.

Матричные структуры не охватывают всю организацию, а только ее подразделения, занятые разработкой и реализацией целевых программ и предусмотренных ими проектов.

С целью повышения производственной самостоятельности и независимости, полной ответственности за результаты своей деятельности в последние годы формируются так называемые бригадные структурыуправления, для которых характерны автономность работы, самостоятельное принятие управленческих решений руководителем бригады; координация деятельности по горизонтали и наличие гибких связей; участие в работе специалистов различного профиля и устранение традиционного деления на производственные, функциональные и управленческие службы, каждая из которых обычно имеет свои локальные цели и интересы.

Распространение бригадных структур за рубежом, в частности в США, способствовало развитию внутрифирменных рыночных отношений и сокращению управленческого аппарата [14].

Эффективность любой из перечисленных выше структур управления следует оценивать главным образом по следующим аспектам:

- возможности эффективного функционирования управленческого процесса и прежде всего скорости движения информации в нужном направлении и принятия рациональных (оптимальных) управленческих решений;

- достижения поставленных перед организацией целей и реализации полученных результатов управленческих решений.

Каждый из данных типов имеет определенные преимущества. Соответственно каждому из данных типов может быть дано определенное предпочтение в зависимости от характера окружения и уровня неопределенности. В том случае, если окружение динамично, если высок уровень неопределенности, более эффективным является органический тип управления организацией. Если же окружение стабильно и неопределенность находится на низком уровне, предпочтение может быть отдано механическому типу управления.

**1.3 Управление персоналом**

**Управление персоналом** - это комплексная прикладная наука об эффективных формах и методах воздействия на человеческий фактор организации (работника, группу, коллектив), в которой можно выделить три основных направления:

Управление персоналом как прикладная наука;

Управление персоналом как область научных исследований, которая занимается теоретическими разработками, устанавливающими взаимосвязи управления персоналом с другими отраслями знаний;

Управление персоналом как социально-экономический институт, главной задачей которого является наиболее эффективное использование персонала конкретной организации для решения поставленных задач[4].

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия [16].

Успех работы любой фирмы обеспечивают работники, занятые на ней. 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.

Вполне естественно, что на каждом крупном предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов фирмы и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации. Особенно важен, по возможности, индивидуальный подход к каждому работнику, а также психологическая совместимость рабочей группы.

Следовательно, система управления персоналом в крупных фирмах должна быть четко скоординирована, помимо этого, она должна развиваться и совершенствоваться в ногу со временем

Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей туристской фирмы.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

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

обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, должностного продвижения и т.п.;

согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Между целями и функциями существуют определенные различия. Цель - это состояние, к которому стремятся, а функция - это фактическое действие. Цели туристской организации характеризуются тремя признаками: они отражают желаемые состояния в будущем; они обозначают эти состояния конкретно и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, обязательным для всех работников предприятия; их официально утверждают, а руководство предприятия одобряет. Цели выполняют три функции: управления, координации и контроля.

Цели - это стимул для поведения, поэтому они управляют поведением. Они позволяют и стимулируют взаимное согласование поведения и в этом смысле выполняют координирующую функцию. Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Когда общая стратегия организации осознана, становится возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с этой стратегией наилучшим образом

Необходимость согласования между собой стратегии управления персоналом и стратегии предпринимательства охватывает основные функции управления и включает в себя:

- подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;

- оценку персонала;

наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;

обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

В практическом плане можно выделить следующие основные функции управления персоналом:

- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия упреждающих мер;

- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

мотивация персонала, оценка и обучение кадров, содействие адаптации работников к нововведениям, создание социально комфортных условий в коллективе, решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

При этом сохраняются и традиционные задачи по административной работе с кадрами.

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 [16]. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

При таких условиях найма, естественно, повышается значение функциональных обязанностей, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения.

**1.4 Законы и нормативные акты, регулирующие управленческую деятельность**

.Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (об ООО) от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)

. «Гражданский кодекс Российской Федерации» (ГКРФ) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995)

. «Налоговый кодекс Российской Федерации» (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (принят ГД ФС РФ)

. «Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации» от 14.11.2002 N 138-ФЗ

. «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12. 2001 N 195-ФЗ (принят ГД ФС РФ 20.12.2001)

. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12. 2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)

. Федеральный закон о внесении изменений в трудовой кодекс Российской Федерации о признании недействующими на территории Российской Федерации некоторых нормативно правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов РФ. Принят Государственной Думой 16 июня 2005г.

8. Постановление Росстата от 09.10.2006 N 56 "Об утверждении Порядка заполнения и представления формы федерального государственного статистического наблюдения N 1-Т "Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности" <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=64085;div=LAW>

. Федеральный закон «О документационном обеспечении управления»

. Постановление Пленума Верховного Суда от 16.11.2006N 52 «О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю»

**1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (об ООО) от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)**

Настоящий Федеральный закон определяет в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников, порядок создания, реорганизации и ликвидации общества. Особенности правового положения, порядка создания, реорганизации и ликвидации обществ с ограниченной ответственностью в сферах банковской, страховой и инвестиционной деятельности, а также в области производства сельскохозяйственной продукции определяются федеральными законами.

**2. «Гражданский кодекс Российской Федерации» (ГКРФ) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995)**

Гражданское законодательство определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальной собственности), регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников.

Участниками регулируемых гражданским законодательством отношений являются граждане и юридические лица. Гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, исходя из того, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

**3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12. 2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)**

Трудовой кодекс Российской Федерации регулирует отношения между работодателями и работниками. Целями трудового законодательства являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Основными задачами трудового законодательства являются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений:

по организации труда и управлению трудом;

по трудоустройству у данного работодателя;

профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя;

социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений;

участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;

материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;

надзору и контролю (в том числе профсоюзному контролю) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

**4. Постановление Росстата от 09.10.2010 N 56 "Об утверждении Порядка заполнения и представления формы федерального государственного статистического наблюдения N 1-Т "Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности" <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=64085;div=LAW>**

Устанавливает определенные формы федерального государственного статистического наблюдения, а также порядок их заполнения и представления. Данные формы, содержащие сведения о численности и заработной плате работников, предоставляют юридические лица, их обособленные подразделения всех форм собственности, в органы государственной статистики один раз в год.

**Вывод**

Совершенствование структуры управления - сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей.

Главная цель совершенствования структуры управления организацией состоит в повышении эффективности производства.

Совершенно необходимым является совершенствование нормирования труда работников управления с целью обеспечения научно обоснованного подхода к определению численности работников и затрат времени на выполнение отдельных видов управленческих работ

Назрела необходимость разработки рациональной системы информационного обеспечения.

Не маловажным в вопросах совершенствования управления является правильный подбор и расстановка управленческих кадров.

Важнейшим вопросом совершенствования управления является разработка, принятие и реализация управленческих решений. Руководитель этим искусством должен владеть в совершенстве.

Выработка и принятие управленческого решения - сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Выработка и принятие управленческого решения невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается.

**2. Анализ деятельности ООО «АМЕКС»**

**.1 Комплексный анализ деятельности ООО «АМЕКС»**

**.1.1 Характеристика и организационная структура ООО «АМЕКС»**

Общество с ограниченной ответственностью «АМЕКС» - многопрофильная туристическая компания, созданная в июле 2002 года. Является туроператором на основании лицензии 78-оф-15885 от 23.04.2003.

АМЕКС - занимает, по праву, одно из лидирующих мест на туристическом рынке не только в С. Петербурге, но и в целом по Северо- Западному региону.

За 6 лет работы на отдых было отправлено более 50000 туристов. Подтверждением высокого качества работы фирмы является получение знака «Общественное признание».

АМЕКС является членом IATA (Ассоциация международного Воздушного транспорта), ASTA (Американское общество Турагенств).

Турфирма АМЕКС выступила соучредителем и является членом РСТ (Российского союза Туриндустрии), активно работает в АТЭП (Ассоциация работников туристко-экскурсионных предприятий), сотрудничает с Комитетом по Туризму и развитию города.

В ареале деятельности турфирмы, а это коллектив профессионалов, мастеров своего дела с достаточно высокой квалификацией, услуги по приему иностранных туристов в С. Петербурге и организация для них туров по городам России (Москва, Золотое кольцо, Поволжье); обслуживание российских туристов на внутреннем курортном рынке; услуги выездного туризма в любую точку мира по желанию клиентов.

Особым спросом у клиентов фирмой пользуются туры подготовленные АМЕКСОМ для отдыха в Турции, Таиланде, Египте, Испании, Италии. Большим спросом пользуются эксклюзивные разработки для ознакомления с Францией, Испанией.

Отличные предложения имеются для посещения Доминиканской Республики, Кубы, Канарских островов.

Для VIP клиентов существуют специальные предложения, от которых очень трудно отказаться.

Подтверждением высочайшего класса в подготовке маршрутов отдыха является завоеванный АМЕКСОМ Диплом «За организацию международного туризма» - комитета по туризму правительства С. Петербурга; Диплом «Лучшая турфирма по организации международного туризма» - комитета конкурса «Лучшее в Петербурге».

АМЕКС работает с более чем 52 фирмами - партнерами, практически в большинстве стран мира; имеет договора с авиакомпаниями: KLM, Lufthansa, Air France,British Airways и другими аккредитованными в С. Петербурге; имеет аккредитацию в консульствах многих стран, имеющих представительство в С. Петербурге.

Туристическая фирма «АМЕКС» - это возможность удовлетворить свои самые изысканные потребности и фантазии в направлении туризма и отдыха.

Это возможность отдохнуть на пляже практически круглый год, Это возможность посещения термальных источников и СПА - курортов по всему миру; Это - классические туры с многообразными, зачастую эксклюзивными программами.

Концепция построения туристического продукта АМЕКС основывается на предложении услуг высокого качества, позволяющего обслужить туристов, достойно и уважительно, адекватно стоимости тура (от популярных и недорогих до самых дорогих, но очень престижных). Свидетельством чего является награждение турфирмы АМЕКС - Орденом Признания.

АМЕКС не останавливается лишь на стороне бизнеса, значительные средства и силы посвящаются благотворительности (художественно-изобразительная школа г. Пушкин; детская областная больница ВИЧ инфицированных, Федерация борьбы служб безопасности охранных предприятий).

Шесть лет работы на рынке, шесть лет устойчивой, стабильной работы - это достижение на сегодня, но у фирмы имеются большие планы на будущее, имеются большие амбиции, подтвержденные профессионализмом, что дает уверенность в еще большем развитии.

В фирме работает 29 специалистов. Выделено несколько подразделений в соответствии с профилем работ.

Работники категории младшего персонала набираются из числа студентов средних и высших учебных заведений системы туристского образования Санкт-Петербурга. Как правило, в фирме они проходят практику, пишут курсовые и дипломные работы по тематике направленности деятельности, отрабатывают вопросы технологии обслуживания, туристского маркетинга и др. Это позволяет выявлять наиболее способных работников, а затем приглашать их на постоянную работу. С ними проводится инструктаж, их учат проводить ознакомительные беседы с потенциальным клиентом, выявлять людей, чьи цели поездки отличны от туристских, предупреждать конфликты с иммиграционными службами. Обучением нового персонала занимаются менеджеры среднего звена. Это люди, как правило, с высшим, реже средним профессиональным образованием, имеющие хороший опыт работы в сфере туризма.

Потенциал высшего руководства состоит из энергичных и опытных специалистов, много лет работающих в международном туризме, владеющих методами туристского менеджмента.

Генеральный директорявляется высшей исполнительной властью в компании, играет основную роль в управлении ее текущей деятельностью. В связи с этим он выполняет следующие обязанности:

формирование отраслевой политики компании (производство, маркетинг, кадры, финансы и др.);

разработка организационной структуры компании согласно ее задачам и целям;

назначение должностных лиц компании, определение их обязанностей и полномочий;

постоянное наблюдение за реализацией намеченной политики, развитием компании, в случае необходимости - осуществление корректирующих мероприятий;

- контроль за всей деятельностью компании;

следит, управляет и координирует текущую деятельность предприятия;

- лично принимает решения по срочным, не терпящим отлагательства вопросам;

лично вступает в отношения с основными контрагентами - покупателями и поставщиками, часто лично ведет переговоры с руководителями профсоюзов;

осуществляет и контролирует практическое воплощение в жизнь разработанной политики.

В современных условиях генеральный директор не в состоянии единолично руководить фирмой и решать все возникающие проблемы на пути достижения поставленных целей. Его время и профессиональный опыт ограничены, поэтому он распределяет управленческие полномочия среди руководителей функциональных звеньев.

Можно говорить о незначительном их распределении. Генеральный директор освободил себя от решения лишь некоторых, второстепенных вопросов, связанных с текущим управлением фирмой.

Но не всегда руководитель бывает на своем рабочем месте, возможны командировки или другие непредвиденные ситуации в его отсутствие. В такие моменты работа фирмы может застопориться, так как сотрудники не могут совершать определенные операции или сделки без ведома и разрешения директора. В некоторых, не очень значительных вопросах полномочия принятия решений возлагаются на заместителя директора. В его основные обязанности входит:

контроль данных указаний по работе;

сотрудничество с партнерами;

решение конфликтных ситуаций (жалобы, претензии);

осуществление руководства и контроля над нижестоящими отделами;

подбор персонала, прием на работу.

К нижестоящим отделам относятся:

. Отдел международного туризма.

В него входят:

менеджеры направлений, основными обязанностями которых является бронирование и продажа туристических путевок, оформление всей необходимой для этого документации (ваучеры, визы)

провожающие - сотрудники, находящиеся в аэропорту при отправке рейса, во избежание каких-либо эксцессов

курьеры

Данный отдел так же имеет своего непосредственного «начальника» - старшего менеджера.

В его обязанности входит:

организация работы отдела;

предоставление отчетов о проделанной работе;

исполнение функций рядового менеджера, т.е. продажа туристических путевок;

подбор персонала.

.Отдел по продаже и бронированию авиа билетов.

В фирме есть отделы, находящиеся в непосредственном подчинении у директора. Это:

. Секретариат, в основные функции которого входит: выполнение данных директором указаний, координация работы фирмы, прием клиентов, ответы на телефонные звонки, отправка факсов и т.д.

. Отдел приема туристов в Санкт-Петербурге, выполняет функции: оформление приглашений иностранным гражданам; прием, регистрация и размещение иностранных граждан, организация экскурсионных программ.

. Бухгалтерия. Состоит из: главного бухгалтера, двух бухгалтеров и двух кассиров.

Основные функции бухгалтерии заключаются в:

1. учёте всех финансовых операций;

2. ведении бухучета, документации;

3. Контроль за денежными операциями;

4. участие в составлении финансового плана;

. начисление заработной платы;

. работа с банком и т.д.

Также непосредственно в подчинении у директора находится менеджер по оформлению заграничных паспортов, в обязанности которого входит:

- работа с клиентами

помощь в подготовке документов на оформление паспорта

прием документов

подача документов в ОВИР

выдача готовых заграничных паспортов клиентам

предоставление отчетов о проделанной работе директору.

Тип организационной структуры тур фирмы «АМЕКС» является линейно-функциональным. Согласно определению, линейно-функциональная структурауправления предусматривает построение управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (например, исследования и разработка, производство, маркетинг и финансы и т.п.), по каждой из которых формируется иерархия служб. Тип структуры «АМЕКС» полностью соответствует определению. Ниже, организационная структура ООО «АМЕКС» изображена графически (Рис. 2.1).

Рис. 2.1 Организационная структура ООО «АМЕКС»

**2.1.2 Анализ объемов реализации турпродукта**

Продажа турпродукта является главным в работе турфирмы. Объем продаж зависит от спроса и предложения на рынке услуг.

В таб.2.5 рассмотрим реализацию турпродукта ООО «АМЕКС».

Таблица 2.5

Динамика реализации турпродукта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Ед.измерения** | **2010 год** | **2011 год** |
| 1 | 2 | 4 | 5 |
| Объем реализации турпродукта, услуг | (тыс. руб.) | 9296 | 11598 |
| Абсолютный прирост базисный | (тыс. руб.) | 609 | 2911 |
| Абсолютный прирост цепной | (тыс. руб.) | 609 | 2302 |
| Темп роста базисный | (%) | 107 | 133,5 |
| Темп роста цепной | (%) | 107 | 124,8 |
| Темп прироста базисный | (%) | 7 | 33,5 |
| Темп прироста цепной | (%) | 7 | 24,8 |

Среднегодовой темп роста:

Тр = √1,0 \* 1,07 \* 1,335 =1,428 = 142,8

Среднегодовой темп прироста:

Тпр = 142,8 - 100,0 = 42,8%

На основе приведенных выше данных можно сказать, что деятельность компании в период с 2010 по 2011 год положительна, то есть объемы реализации услуг растут. Этот факт является результатом стабильного положения компании на туристическом рынке.

**2.1.3 Анализ труда и заработной платы в ООО «АМЕКС»**

В этом разделе приводятся данные о трудовых ресурсах исследуемой мной компании: численности, профессиональном опыте, образовании, возрасте сотрудников, также рассматривается фонд оплаты труда.

Таблица 2.1 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Трудовые ресурсы | Численность план. | Численность факт. на конец 2010 года | Процент обеспеченности |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Среднесписочная численность персонала в том числе: директор зам. директора бухгалтер кассир секретарь менеджер по продажам менеджер по кадрам водитель менеджер по рекламе | 33 1 1 2 3 3 19 2 1 2 | 29 1 1 2 3 3 19 0 1 0 | 88 100 100 100 100 100 100 0 100 0 |

Компания ООО «АМЕКС» обеспечена персоналом на 88%. Этого, в принципе, достаточно для работы предприятия, однако в те недостающие 12% персонала входят такие важные должности, как менеджер по кадрам и менеджер по рекламе, без которых фирма не может функционировать на все 100%. Следовательно, руководство фирмы должно обратить свое внимание на сложившуюся кадровую ситуацию.

Рассмотрим квалификационный уровень сотрудников, изучив показатели качественного состава трудовых ресурсов.

Таблица 2.2

Показатели качественного состава трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность работников на конец 2010г. | Численность работников на конец 2011г. | Удельный вес, % 2010 год | Удельный вес, % 2011 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| По возрасту, лет до 20 20-30 30-40 40-50 | 1 10 6 14 | 0 9 6 14 | 3,2 32,2 19,3 45,2 | 0 31 21,6 48,2 |
| ИТОГО | 31 | 29 | 100 | 100 |
| По образованию среднее среднее специальное незакончен. Высшее высшее | 0 1 4 26 | 0 1 2 26 | 0 3,2 12,9 83,8 | 0 3,4 6,8 89,6 |
| ИТОГО | 31 | 29 | 100 | 100 |
| По трудовому стажу, лет до 1 1 - 5 5 - 10 | 2 15 14 | 1 13 15 | 6,4 48,4 45,2 | 3,4 44,8 51,7 |
| ИТОГО | 31 | 29 | 100 | 100 |

Таблица 2.3

Показатели движения качественного состава персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 год | 2011 год |
| 1 | 2 | 3 |
| Численность персонала на начало года | 30 | 31 |
| Приняты на работу | 9 | 2 |
| Выбыли, в том числе: по собственному желанию за нарушение трудовой дисциплины | 8 0 | 3 0 |
| Численность персонала на конец года | 31 | 29 |
| Среднесписочная численность персонала | 31 | 29 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,3 | 0,7 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,3 | 0,1 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,3 | 0,1 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,8 | 0,7 |

Таблица 2.4

Штатное расписание ООО «АМЕКС»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Кол-во чел. | З/п за 2010г. | З/п за 2011г. | Изменения | |
|  |  |  |  | + - | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Директор | 1 | 23250 | 28750 | 5500 | 1,2 |
| Зам. директор | 1 | 16300 | 18842 | 2542 | 1,2 |
| Бухгалтер | 2 | 10500 | 14000 | 3500 | 1,3 |
| Кассир | 3 | 8000 | 11000 | 3000 | 1,4 |
| Секретарь | 3 | 7500 | 9000 | 1500 | 1,2 |
| Менеджер по продажам | 19 | 8000 | 11000 | 3000 | 1,4 |
| Менеджер по кадрам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Водитель | 1 | 12200 | 14200 | 2000 | 1,2 |
| Менеджер по рекламе | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого за мес. |  | 271250 | 358792 | 87542 | 1,3 |
| Итого за год. |  | 3255000 | 4305500 | 1050500 | 1,3 |

На основании вышеприведенных таблиц мы можем судить о количественном и качественном изменении в кадровом составе предприятия. Нельзя не отметить, что число сотрудников в 2011 году заметно сократилось по сравнению с 2010 годом, так же изменялся и сам состав. Это говорит о значительной текучести кадров, в особенности среди сотрудников в возрасте до 40 лет. Их число сократилось почти на треть. Стабильность наблюдается среди более опытных как по возрасту, так и по стажу работы сотрудников. Большая их часть работает в компании практически с момента ее открытия. В основном это менеджеры высшего звена и руководство. Большим плюсом является и то, что практически все сотрудники ООО «АМЕКС» имеют высшее профессиональное образование. Основной же причиной увольнения сотрудников является полная занятость и невысокая заработная плата, хотя руководство старается по мере возможности повышать ее. Рассмотрим фонд оплаты труда на предприятии.

Таблица 2.5

Данные для анализа фонда оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл. Обозн. | 2010 год | 2011 год |
| Среднесписочная численность работников (чел.) | Ч | 31 | 29 |
| Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год (дни) | Д | 240 | 264 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (час) | П | 10 | 10 |
| Среднечасовая заработная плата одного работника (руб.) | З | 43,8 | 56,3 |

**ФОТ = Ч \* Д \* П \* З**

Рассчитаем влияние факторов на объем реализации продукции (способ цепных подстановок):

). ФОТ2010 = Ч2010 \* Д2010 \* П2010 \* З2010= 3255 тыс. р.

ФОТусл1 = Ч2011 \* Д2010 \* П2010 \* З2010 = 3045тыс. р.

ФОТусл2 = Ч2011 \* Д2011 \* П2010 \* З2010 = 3349,5 тыс. р.

ФОТусл3 = Ч2011 \* Д2011 \* П2011 \* З2010 = 3349,5 тыс. р.

ФОТ2011 = Ч2011 \* Д2011 \* П2011 \* З2011 = 4305,5 тыс. р.

). ∆ФОТ (Ч) = ФОТусл1 - ФОТ2010 = -210 тыс. р.

∆ФОТ (Д) = ФОТусл2 - ФОТусл1 = 304,5 тыс. р.

∆ФОТ (П) = ФОТусл3 - ФОТусл2 = 0

∆ФОТ (З) = ФОТ2011 - ФОТусл3 = 956 тыс. р.

∆ФОТ = ФОТ2011 - ФОТ2010 = 1050,5 тыс. р.

На основании приведенных ниже расчетов мы можем говорить об увеличении фонда оплаты труда в 2011 году на предприятии на 1 050 500 рублей за счет повышения среднечасовой заработной платы и увеличения количества рабочих дней. Снижения численности персонала компании также оказало влияние на увеличение среднечасовой заработной платы.

**2.1.4 Анализ наличия и эффективности использования основных производственных фондов**

Одним из важнейших факторов увеличения объема реализации продукции является обеспеченность и эффективность использования основных средств.

Таблица 2.6

Наличие, движение и структура основных средств с учетом износа за 2010 и 2011 год (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Наименование основных средств | Наличие на начало периода | Поступило за отчетный период | Выбыло за отчетный период | Наличие на конец периода |
| 2010 | Здания | 2 899,2 | - | - | 2 802 |
|  | Оборудование | 160 | 30 | - | 159 |
|  | Транспортные средства | 444 | 20 | 7 000 | 365,4 |
|  | Вычислительная техника | 168 | 350 | - | 466,8 |
|  | **Итого** | **3 671,2** | **400** | **7 000** | **3 793,2** |
| 2011 | Здания | 2 802 | - | - | 2 707,8 |
|  | Оборудование | 159 | 80 | 12 | 182,5 |
|  | Транспортные средства | 365,4 | 150 | 20 | 405,1 |
|  | Вычислительная техника | 466,8 | - | - | 373,3 |
|  | **Итого** | **3 793,2** | **230** | **32** | **3 668,7** |

Расчет амортизационных отчислений приведен в Приложении 1.

За 2010 год сумма основных средств возросла на 122 000 рублей за счет приобретения нового транспортного средства, а так же обновления части оргтехники и мебели.

За 2011 год наблюдается снижение суммы основных средств на 124 500 рублей.

Таблица 2.7

Движение и техническое состояние основных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | 2010 год | 2011 год | Изменение |
| 1 | Коэффициент обновления | 0,120 | 0,060 | - 0,060 |
| 2 | Коэффициент выбытия | 0,002 | 0,009 | + 0,007 |
| 3 | Коэффициент прироста | 0,110 | 0,060 | - 0,050 |
| 4 | Коэффициент износа | -0,030 | 0,030 | + 0,060 |
| 5 | Коэффициент годности | 1,030 | 0,970 | - 0,060 |

ООО «АМЕКС» активно использует уже имеющиеся основные средства, которые пока не выработали своего ресурса, обновление средств идет незначительное. Об этом свидетельствует снижение коэффициента обновления. Износ основных производственных фондов возрастает.

Таблица 2.8

Анализ эффективности использования основных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | 2010 год | 2011 год | Изменение |
| 1. | Фондоотдача основных средств | 2,5 | 3,2 | + 0,7 |
| 2. | Фондоотдача активной части основных средств | 9,4 | 12,1 | + 2,6 |
| 3. | Фондоемкость | 0,4 | 0,3 | - 0,1 |

Наличие положительных изменений, выявленных в результате расчета показателей, говорит о том, что основные производственные фонды ООО «АМЕКС» используются эффективно.

**2.1.5 Анализ обеспеченности и эффективности использования оборотных средств**

Рассмотрим наличие и структуру оборотных активов ООО «АМЕКС» за 2010 и 2011годы.

Таблица 2.9

Структура оборотных активов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Оборотные средства | На начало периода | | На конец периода | | Отклонение | |
|  |  | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| 2010 | Материальные запасы | 5 620 | 19,2 | 7 100 | 21,7 | +1 480 | + 2,5 |
|  | Денежные средства, дебиторская задолженность, прочие оборотные активы | 23 700 | 80,8 | 25 600 | 78,3 | + 1 900 | -2,5 |
|  | Итого | 29 320 | 100 | 32 700 | 100 | +3 380 | 0 |
| 2011 | Материальные запасы | 7100 | 21,7 | 8 050 | 23,1 | + 950 | + 1,4 |
|  | Денежные средства, дебиторская задолженность, прочие оборотные активы | 25 600 | 78,3 | 26 800 | 76,9 | + 1 200 | - 1,4 |
|  | Итого | 32 700 | 100 | 34850 | 100 | + 2 150 | 0 |

В 2011году наибольший удельный вес в оборотных активах занимают денежные средства. Их доля составляет 78,3%. К концу периода доля дебиторской задолженности снизилась, что свидетельствует о успешной реализации услуг.

По сравнению с 2010 годом сумма основных средств за 2011 год снизилась. Это значит, что фирма не достаточно обеспечена денежными и материальными ресурсами.

**2.1.6 Анализ себестоимости и затрат на производстве**

Таблица 2.10

Структура себестоимости продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | Сумма (тыс.р.) 2010 год | Сумма (тыс.р.) 2011 год | +/- | Структура (%) 2010 год | Структура (%) 2011год | +/- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Материальные затраты | 1056 | 1270 | + 214 | 14,2 | 13,7 | - 0,5 |
| Оплата труда | 3255 | 4305,5 | 1050,5 | 43,8 | 46,4 | +2,6 |
| Отчисления на социальные нужды | 846 | 1119 | +273 | 11,4 | 12,1 | + 0,7 |
| Амортизация | 275 | 124 | - 151 | 3,7 | 1,3 | -2,4 |
| Услуги сторонних организаций | 885 | 1150 | +265 | 11,9 | 12,4 | + 0,5 |
| **ИТОГО** | **6317** | **7968,5** | **1651,5** | **84,9** | **85,9** | **+1** |
| Коммерческие расходы | 1120 | 1310 | + 190 | 15,1 | 14,1 | -1 |
| Полная себестоимость, в том числе: переменные затраты постоянные затраты | **7437**  1941 5496 | **9278,5**  2420 6858,5 | **+ 1841,5**  479 1362,5 | **100**  26 74 | **100**  26 74 | **-**  0 0 |

Произведенные расчеты показывают, что себестоимость в 2011 году выше, чем в 2010году на 1 841 500 рублей.

Анализ структуры затрат показал, что в наибольшей степени вырос удельный вес затрат на оплату труда в полной себестоимости продукции (+2,6%). Снизилась доля материальных затрат на 0,5% и доля на амортизационные отчислении на 2,4%. Отчисления на социальные нужды увеличились на 0,7%. Следовательно, оказание услуг в ООО «АМЕКС» стало более трудоемким и фондоемким процессом и менее материалоемким. Соотношение постоянных и переменных затрат отклонилось от плана на 1%.

**2.1.7 Анализ прибыли и рентабельности**

Таблица 2.11

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 год | 2011 год |
| Балансовая прибыль, тыс. руб. | 1859 | 2319,5 |
| Рентабельность производства, % | 25 | 25 |
| Рентабельность продаж, % | 20 | 20 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 7437 | 9278,5 |

Показатели рентабельности производства и рентабельности продаж за 2010 и 2011 годы равны. Это означает, что эффективность деятельности фирмы не повысилась.

**2.1.8 Анализ отрасли и конкуренции**

Современный туристический рынок стремительно развивается и туристических фирм становится все больше и больше. Маленькие фирмы со временем развиваются, превращаясь в крупные конкурентно-способные компании. Для изучения уровня конкуренции следует выбрать несколько наиболее значимых конкурентов и сравнить их работу с деятельностью собственного предприятия [3].

На основе проведенных опросов и статистических данных были выявлены следующие фирмы - конкуренты для ООО «АМЕКС»: ТЕЗ-тур (99% опрошенных), ПРОГРЕСС-НЕВА (90% опрошенных), ПРЕМЬЕР-классик(88% опрошенных), ТФ МАРКЕТ (84% опрошенных). «АМЕКС» в этом списке занимает пятое место (71% опрошенных). Перечисленные фирмы являются крупными туристическими операторами, ориентированными, как и АМЕКС на продажу собственных туров. Такие кампании как ПРОГРЕСС-НЕВА и ТЕЗ-тур располагают офисами во многих районах города, что, несомненно, влияет на количество обслуженных клиентов и объем продаж. Остальные фирмы имеют хотя бы по два офиса. Такие фирмы как ПРОГРЕСС-НЕВА и ТЕЗ-тур ведут обширную рекламную кампанию по продвижению своих услуг. Их имена мы постоянно видим в газетах и журналах, на телевидении, слышим на различных радиостанциях. Если взять турфирму «ПРЕМЬЕР-классик», то можно сказать, что она является конкурентом в основном за счет своего места положения. Дело в том, что «ПРЕМЬЕР-классик» и «АМЕКС» находятся в одном здании, только на разных этажах и имеют один парадный вход. «ПРЕМЬЕР-классик» находится на втором этаже, «АМЕКС» на третьем, соответствен, первой на пути потенциальных клиентов предстает фирма конкурент и здесь от части от их грамотно организованной работы зависит останутся эти клиенты у них или придут в «АМЕКС». Однако, для всех этих компаний «АМЕКС» также является серьезным конкурентом.

**2.1.9 SWOT- анализ ООО «АМЕКС»**

Табл. 2.12

SWOT- анализ ООО «АМЕКС»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Потенциальные внутренние сильные стороны** | **Потенциальные внешние возможности** | |
| 1. Большой опыт работы на рынке 2. Признанный лидер рынка 3. Хорошее впечатление, сложившееся о фирме у клиентов 4. Квалифицированный персонал 5. Полная компетентность в вопросах касающихся деятельности фирмы 6. Опыт в разработке новых туров 7. Грамотная организация маркетинговой деятельности | 1. Высокое производственное мастерство, обеспечивающее выпуск туристского продукты высокого качества 2. Эффективные каналы сбыта (являясь тур оператором по многим направлениям, фирма реализует свой продукт не только самостоятельно, но и при помощи большого числа туристских агентств г. С-Пб и Лен. области) 3. Широкий спектр предлагаемых услуг 4. Возможность обеспечить лучшее до и после продажное обслуживание | |
| **Потенциальные внутренние слабые стороны** | | **Потенциальные внешние угрозы** |
| 1. Плохо организованный менеджмент 2. Нет четкого стратегического направления развития 3. Несовершенная организационная структура 4. Отсутствие контроля над рабочим процессом 5. Недостаточное техническое оборудование 6. Отсутствие филиалов | | 1. Неблагоприятные изменения в политической и экономической ситуации в стране 2. Природные явления (стихийные бедствия и т.д.) 3. Неблагоприятные демографические изменения 4. Рост фирм конкурентов, предлагающих туры по более низким ценам 5. Растущая требовательность клиентов 6. Изменение потребностей и вкусов потребителей |

SWOT- анализ поможет нам увидеть сильные и слабые стороны в деятельности фирмы, а также ее потенциальные возможности и угрозы.

Рассмотрим, приведенную таблицу более подробно:

1. Потенциальные внутренние сильные стороны

Перечисленные в таблице пункты легко обосновываются одним словом - «опыт». И это действительно так. АМЕКС одна из первых туристических фирм города. Она сумела занять свое место на рынке и удерживать его столь длинный срок. Девиз фирмы: «АМЕКС- это спокойствие и надежность»! Этим все сказано, так как надежность далеко не последний фактор при выборе клиентами туристической компании.

2. Потенциальные внешние возможности

АМЕКС является одним из лучших туроператоров нашего города. Руководство всегда придерживалось политики - главное не количество, а качество. Менеджеры компании с большой скрупулезностью подходят к разработке туров, и учитывают даже малейшие пожелания клиентов.

3. Потенциальные внутренние слабые стороны

Плохая организация менеджмента, возможно связана со стилем руководства директора компании. Его можно определить как смешанный: демократический и либеральный, с преобладанием последнего. Директор практически не принимает никакого участия в жизни фирмы, они как бы отдельно существуют, как и существуют негласные лидеры, которые и ведут управление компанией. Из-за этого необходимо срочно модернизировать организационную структуру компании, определять должностные обязанности каждого сотрудника. Конечно, взаимозаменяемость это хорошо, но в данной ситуации она тормозит рабочий процесс. Так как сотрудники, заменяя друг друга, не успевают выполнять свою работу. Более конкретную информацию по данной проблеме рассмотрим в проектной части диплома, а так же предоставим варианты по ее решению.

4. Потенциальные внешние угрозы

Туризм - это отрасль, которая напрямую зависит от таких факторов как политическая и экономическая ситуация в стране, природные явления, демографические изменения. Так как все эти факторы отражаются на возможности и желании людей путешествовать. Любые неблагоприятные колебания этих факторов отрицательно сказываются на финансовом благосостоянии фирмы.

Рост фирм конкурентов так же является угрозой, так как становится труднее удерживать свои позиции и завоевывать новых клиентов, потребности которых постоянно растут и изменяются, что вызывает необходимость осваивания новых областей деятельности.

**2.2 Анализ структуры управления ООО «АМЕКС»**

**.2.1 Анализ системы управления ООО «АМЕКС»**

Анализ системы управления на предприятии нельзя рассматривать однобоко. Только комплексный анализ может объективно отразить структуру и характер отношений управляющих структур и тех управляемых подструктур, которые сложились на исследуемом нами предприятии. На формирование системы, методов и принципов управления влияет масса факторов, таких как: задачи предприятия, его цели, используемая предприятием технология, работающий персонал, и структура управления предприятием, а также непрерывно воздействуют на внутреннюю среду, принимаемые руководством управленческие решения.

Тщательное изучение деятельности ООО «АМЕКС» позволило выявить самые значительные проблемы, первой, особо важной из которых является несовершенная организационная структура данного туристического предприятия. Рассмотрев организационную структуру исследуемого объекта, был выявлен такой неоспоримый минус, как отсутствие кадровой службы, так как главный потенциал туристского предприятия заключен в персонале. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно квалифицированные люди делают работу, предлагают новые пути развития и позволяют фирме существовать. Поэтому каждая фирма просто обязана иметь менеджера по персоналу. В АМЕКСЕ же его нет. Подбором нового персонала никто толком не занимается. Новые сотрудники появляются чаще всего «через знакомых» руководства или менеджеров высшего звена. Это не позволяет объективно судить о профессионализме подираемых кадров. Работники младшего звена набираются из числа студентов-практикантов. Им предлагают работу курьеров или помощников менеджеров с последующим карьерным ростом. Обучением данных сотрудников практически никто не занимается, они выполняют из-за дня в день однородную работу. Соответственно возможность карьерного роста не велика, если только сотрудник не будет заниматься самообучением. На это уходит довольно много времени, да и заработная плата у таких кадров не велика, поэтому задерживаются на предприятии единицы.

Так же у фирмы отсутствует отдел рекламы, а, соответственно, совершенно не развивается рекламная деятельность. Некоторые функции менеджеров по рекламе выполняют старшие менеджеры. Это снижает эффективность их работы, так как во первых они вынуждены тратить рабочее время не только на выполнение своих прямых обязанностей, но на размещение рекламы, а во вторых, не являясь профессионалом в данной области, тяжело грамотно провести рекламную компанию. Это приводит к тому, что фирма ограничивается размещением рекламы только в бесплатном печатном издании Экстра Балт.. На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что менеджер по рекламе фирме просто необходим. Тем более что в последний год произошло значительное расширение. У фирмы появилось еще два пункта продаж.

Сами сотрудники уровень управления оценивают как средний, т.к. в своей сфере фирма не может достичь боле высоких результатов и подняться на желаемый уровень. Существующие успехи достигаются не за счет хорошей организации и высокого технического оснащения, а за счет энтузиазма сотрудников. Таким образом, высшее руководство не достаточно профессионально выполняет некоторые свои функции, не всегда сразу реагирует на нужды сотрудников. Не все высшие руководители понимают важность и значимость своего личного имиджа в процессе управления.

В таблице 2.13 приведены технико-экономический показатели деятельности ООО «АМЕКС» за два отчетных периода.

Таблица 2.13

Технико-экономические показатели деятельности ООО «АМЕКС» за 2010 2011 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Ед. изм. | 2010 год | 2011 год | Изменения | |
|  |  |  |  |  | + - | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Выручка (без НДС) | тыс. руб. | 9296 | 11598 | 2302 | 1,2 |
| 2 | Себестоимость | тыс. руб. | 7437 | 9278,5 | 1841,5 | 1,2 |
| 3 | Стоимость основных фондов | тыс. руб. | 3793,2 | 3668,7 | -124,5 | 0,9 |
| 4 | Численность рабочих | чел. | 31 | 29 | -2 | 0,9 |
| 5 | Фонд оплаты труда, | тыс. руб. | 3255 | 4305,5 | 1050,5 | 1,3 |
| 6 | Балансовая прибыль (с.1-с.2) | тыс. руб. | 1859 | 2319,5 | 460,5 | 1,2 |
| 7 | Рентабельность производства (с.6/с.2)\*100% | % | 25 | 25 | 0 | 1 |
| 8 | Рентабельность продаж (с.6/с.1)\*100% | % | 20 | 20 | 0 | 1 |
| 9 | Производительность туда (с.1/с.4) | руб./чел. | 300 | 400 | 100 | 1,3 |
| 10 | Фондоотдача (с.1/с.3) | руб./руб. | 2,4 | 3,2 | 0,8 | 1,3 |
| 11 | Средняя заработная плата (с.5/с.4). | тыс. руб./ чел. | 105 | 148,5 | 43,5 | 1,4 |

**Вывод**

Структура управления компанией требует определенных корректировок, а правильнее будет сказать - дополнений. К этим дополнениям нужно отнести создание кадрового отдела и отдела по рекламе, которые, попросту, отсутствуют.

Финансовое состояние ООО «АМЕКС» в целом положительное, однако, оно может серьезно ухудшиться из-за плохой организации и попустительского стиля руководства директора компании. Серьезных корректировок требует структура управления. Возможно, минусы в управлении компанией, в большей степени, обосновываются попустительским стилем руководства директора. Он придерживается такой политики, что раз фирмы не в убытке то не за чем что-то менять. Это совершенно не правильно, так как модернизация организационной структуры, создание кадрового отдела и отдела по рекламе поможет фирме более эффективно работать, а, следовательно, и увеличить свою прибыль. Так же халатный стиль руководителя влияет на отношение персонала к работе, оно становится не серьезным, сотрудники приходят на работу за частую не ради того что бы эффективно работать, а ради заработной платы, позволяют себе опаздывать или вовсе не являться. С этой проблемой необходимо бороться. Для решения выявленных проблем можно провести ряд мероприятий, одним из которых и является создание кадровой службы. Финансовое же состояние на данный момент в ООО «АМЕКС», в принципе, стабильное, поэтому реализация предложенных проектов будет возможна.

**3. Проекты мероприятий по совершенствованию структуры управления ООО «АМЕКС»**

Для того чтобы определить, какие мероприятия необходимо провести для совершенствования структуры управления предприятием составим дерево целей (Рис. 3.1).



Рис. 3.1 Дерево целей ООО «АМЕКС»

Рассмотрим каждое из предложенных мероприятий более подробно.

### **Мероприятие 1. Совершенствование стиля управления компанией ООО «АМЕКС»**

Проект данного мероприятия предназначен непосредственно для руководства туристической фирмы «АМЕКС». Суть проекта заключается в посещении руководителем специализированных тренингов, целью которых является развитие и совершенствование навыков руководства. Во время проведения тренинга дается возможность на практике смоделировать ситуацию, которая бывает или может быть в жизни, разыграть ее, ошибиться, проанализировать ошибку, чтобы никогда в жизни ее не повторить. Общая продолжительность тренингов составляет 2 дня (24 часа). Слушатели обеспечиваются методическими материалами по проведенному тренингу.

В качестве основы для разработки программы тренингов для турфирмы «АМЕКС» были использованы методики различных центров по обучению персонала [20]. Например, в Санкт-Петербурге этим занимается школа менеджеров «Империал» и «Институт тренинга». Предлагаемые тренинги направлены на формирование таких важных факторов, как грамотное руководство компанией, стиль управления, создание «корпоративного духа». Все эти меры направлены на то, чтобы директор компании смог увидеть реальное положение дел, понять на сколько грамотно организован менеджмент в его компании, оценить себя как лидера, выявить плюсы и минусы своей работе и совершенствовать свои управленческие навыки.

Исходя из этого, предлагается следующая тематика тренингов для руководства турфирмы «АМЕКС».

**Руководство сотрудниками**

В программе тренинга:

Основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация, контроль.

Понятии «руководство» и «стиль руководства».

Основные стили руководства.

Ориентация руководителя на задание, на результат и человека и ее влияние на стиль руководства

Обратная связь от руководителя подчиненным и корректировка деятельности сотрудников. Позитивная и негативная обратная связь: правила формулирования обратной связи; способы бесконфликтной критики;

Мотивация и манипуляция.

Результатом проведенного тренинга станет повышение эффективности руководства сотрудниками компании ООО «АМЕКС».

Как сделать команду командой

Тренинг предназначен для высшего руководства турфирмы «АМЕКС» и нацелен на формирование корпоративного духа. Тренинг позволит им понять большинство из факторов, влияющих на эффективность работы управленческой команды, на ее психологический климат - тех, которые делают команду командой или способны ее разрушить.

Программа тренинга для турфирмы «АМЕКС»:

* миссия и ценности компании как рабочий инструмент принятия решений и работы с персоналом;
* корпоративная культура и внутренний PR;
* этапы выработки и принятия групповых решений;
* распределение ролей и функций в команде;
* взаимоотношения в команде и командная кооперация;
* способы движения информации в команде;
* «чувство локтя» и «климат доверия».

Руководство турфирмы на практике получит возможность познакомиться с методами и техниками, которые могут оптимизировать работу существующей команды «АМЕКС», сгладить имеющиеся конфликты и найти наиболее удачные решения повышения эффективности работы компании.

**Диагностика основных проблем компании.**

Программа предназначена для руководителей турфирмы «АМЕКС». Программа данного тренинга включает следующие пункты:

* общий анализ организации - анализ основных технологических процессов, системы управления турфирмой и управленческой ситуации вообще;
* выделение проблемных мест «АМЕКС»;
* проведение интервью с персоналом на различных уровнях управления;
* формулирование проблем турфирмы;
* разработка предложений по технологии решения проблем и способам выхода на оптимальную схему их решения;
* разработка стратегии развития компании «АМЕКС», подготовка программы и плана решения основных проблем.

На проведение данного мероприятия фирма затратила 40560 рублей.

Потому - что было проведено 3 тренинга с руководителем фирмы в течении 2 дней, общей продолжительностью 24 часа. Стоимость 1часа составляет 1690 руб.

**24\*1690=40560 руб.**

**Мероприятие 2. Привлечение специалистов по работе с персоналом.**

Изучив организационную структуру ООО «АМЕКС», было выявлено отсутствие менеджеров по работе с персоналом. Этот отдел необходим для грамотной работы любой организации, так как только квалифицированный, в данной области, менеджер сможет правильно подобрать необходимые конкретной организации кадры. Для ООО «АМЕКС» менеджер по работе с персоналом так же необходим, тем более что за последний год открылись два новых офиса продаж. Соответственно выросло и количество персонала, работу которого необходимо грамотно организовать. Для полноценного функционирования отделу по работе с персоналом необходимо 2 сотрудника: начальник отдела и менеджер по персоналу. Самой главной задачей данного отдела будет планирование потребности в рабочих. Оно базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а также об численности и структуре в будущем периоде с учетом развития производства и внедрения плана организационно-технических мероприятий, а численность служащих - на основе действующей структуры управления работы по ее совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей [5].

Совместно с руководством компании им необходимо будет четко структурировать работу каждого сотрудника и коллектива в целом, составив должностные инструкции. Это поможет более рационально организовать рабочий процесс. Каждый работник будет заниматься деятельностью, соответствующей занимаемой должности и не тратить на не касающиеся непосредственно его обязанности свое время. Соответственно, он сможет обслужить большее количество клиентов.

Также менеджер по работе с персоналом должен будет создать график работы, который четко определит рабочие и выходные для компании и каждого сотрудника в частности, определит время и составит график отпусков. Отдел будет следить за посещаемостью: вести учет опозданий, неявок по уважительной причине и без нее, самовольных оставлений рабочего места до окончания рабочего дня. В соответствии с этими показателями будет начисляться заработная плата. Не соблюдающим правила сотрудникам будут объявляться выговоры, а в последствии выписываться штрафы. Это приведет к большему порядку, а также заставит сотрудников более серьезно относиться к работе.

Подбор нового персонала и проведение собеседований, с целью выявления профессиональных навыков претендента на ту или иную должность также будет обязанностью данного сотрудника.

Ежемесячно главный менеджер по работе с персоналом будет предоставлять отчет о проделанной работе руководству. Это поможет директору более четко увидеть картину работы персонала, понять кто, как и насколько хорошо работает. В соответствии с полученной информацией координировать рабочий процесс и принимать соответствующие меры.

Для проведения данного мероприятия понадобятся дополнительные средства на заработную плату, за год это составит 312000 руб.(фиксированный месячный оклад 130000руб.).В целях экономии на приобретение дополнительных основных средств (компьютеров),будет разумно сократить 2 секретарей, т.к. их трудовая деятельность в ООО «АМЕКС» не полная и со всей работой вполне может справиться 1 человек.

### **Мероприятие 3. Формироваие отдела маркетинга в ООО «АМЕКС»**

Фирма «АМЕКС» уже почти три года занимает заметное положение на туристском рынке Санкт-Петербурга, имеет большой объем продаж, однако до сих пор не имеет в штате сотрудников ни одного специалиста, который целенаправленно занимался бы маркетингом.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |