# СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

Глава 1. Теоретические основы формирования эффективной системы менеджмента в туристическом бизнесе7
1.1. Основные понятия и принципы эффективного менеджмента7
1.2 Понятие эффективности менеджмента в туризме15
1.3 Кадровая политика в системе менеджмента туристской индустрии17
1.5 Влияние и совершенствование профессионализма персонала туристской фирмы24
1.6 Информационные (мультимедийные) технологии в туризме28

Глава 2. Система менеджмента турфирмы ООО «Пилот МС» 34
2.1 Общая характеристика направлений деятельности 34
2.2 Анализ кадровой политики 37
2.3 Методы практического исследования эффективности менеджмента43
2.4 Анализ готовности внедрения мультимедийных технологий в качестве информационного продукта среди сотрудников турфирмы51

Глава 3. Проектные предложения по совершенствованию эффективности менеджмента турфирмы ООО «Пилот МС» и их экономическое обоснование60
3.1 Повышение эффективности кадровой политики в системе управления персоналом на предприятии60
3.2 Эффективность повышения кадровой политики в системе управления персоналом на предприятии68
3.3Практическая реализация проекта по созданию информационного мультимедиа-издания74
3.4Этапы разработки информационного мультимедийного обучающего диска «Кругобайкальская железная дорога»85
3.5Экономическая эффективность от внедрения информационного проекта90

Заключение 93

Список использованных источников и литературы 98

Приложения 101

# Введение

Тема данного дипломного проекта: «Повышение эффективности менеджмента турфирмы ООО "Пилот МС" в результате совершенствования кадровой и информационной политики». Выбранная тема является актуальной, так как правильная оценка эффективности менеджмента в туризмев разрезе кадровой и информационной политики позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений.

Современные условия функционирования туристских фирм делают необходимым создание более совершенных систем управления, обеспечивающих их устойчивое развитие в условиях неопределенности рыночной среды и адаптированных к требованиям формирующегося рынка туристских услуг.

Актуальность избранной темы. В условиях развития и стабилизации рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любойфирмы.

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 фирмы.

Проблемы неформальной экономики вполне заслуженно смещаются с периферии в центр научного дискурса. За этим стоят масштабность явления и значимость его социально-экономических последствий.

Все имеющиеся в организации информационные системы являются результатом реализации принятой в нейинформационной политики.

Реальное создание организации, ориентированной на эффективную работу с информацией, происходит только тогда, когда политика в области информационных технологий рассматривается руководством в качестве естественного элемента деятельности и жизни организации и соответствующим образом сознательно управляется.

Информационная политика фирмы носит, прежде всего, концептуальный характер и являет собой комплекс мероприятий по созданию информационных технологий и использованию ресурсов, а также по обеспечению информацией всех составляющих организации.

В работе рассматривается совершенствование информационной политики в разрезе мультимедийной информационной системы как основополагающе эффективности менеджмента.

Роль мультимедиа в учреждениях и офисах туриндустрии значительно увеличивается. Многие фирмы туристской индустрии, чаще всего музеи, турфирмы и гостиницы, создают свои собственные диски, содержащие справочно-информационную и рекламную информацию. Владельцы туристских фирм могут демонстрировать свои товары с помощью мультимедиа. Область виртуальной рекламы является классическим примером применения мультимедиа. С помощью таких витрин клиенты имеют возможность самостоятельно получить интересующую их информацию.

Предметом исследования данного дипломного проектаменеджмент предприятий туристских услуг.

Объектом исследования выступает эффективность менеджмента в турфирмеООО "Пилот МС".

Целью данногопроекта является изучение кадровой и информационной политики туристской фирмы в системе менеджмента и методы их совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи :

1) изучить теоретические основы формирования эффективной системы менеджмента в туристском бизнесе;

2) проанализировать систему менеджмента туристской фирмы ООО «Пилот МС»;

3) предложить мероприятия по совершенствованию эффективности менеджмента турфирмы ООО «Пилот МС» и дать их экономическое обоснование.

Информационной базой исследования послужили труды ведущих ученых в области функционирования системы менеджмента в турбизнесе.Бабушкин Н. И., Гуляев В.Г., МазурИ.И., Маслов Е. В., КабушкинН.И.и другие. В ходе подготовки дипломной работы использовались и различные фондовые материалы ООО «Пилот МС» - бухгалтерской отчётности, документы кадровой службы и др.

При подготовке текста работы использовались также источники нормативно –правовой базы, такие как Конституция Российской Федерации, Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

В ходе разработки материалов темы применялись различные методы исследования: анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнительный метод и другие.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и литературы, приложения.

# Глава 1. Теоретические основы формирования эффективной системы менеджмента в туристическом бизнесе

## 1.1 Основные понятия и принципы эффективного менеджмента

Эффективность комплексное понятие (четкого, общепринятого определения этого термина нет), описываемое такими характеристиками, как целесообразность, результативность, качество, полезность и пр.[12, с. 176].

Эффективность в системном смысле - характеристика системы с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений. В более узком смысле эффективность системы характеризует соотношения затрат (в широком смысле затрат неких ресурсов) и результатов функционирования системы. В зависимости от того, какие затраты и особенно какие результаты принимаются во внимание, можно говорить об экономической, социально экономической, социальной, технологической, экологической эффективности. Эффективность предполагает возможность оценки, сравнения альтернатив (результатов, путей развития и т. д.) хотя бы в качественных категориях лучше - хуже, качественно - некачественно и т. д. Оценка и сравнение возможны при наличии критериальных показателей и ограничений. Аспект сравнительности очень важен - эффективность не абсолютна для организации, она всегда оценивается с точки зрения как организации, так и общества и в сравнении с другими организациями. Таким образом, эффективность существует при наличии: определенной точки отсчета, базы и критериев для сравнения и оценки; установленной системы (иерархии) целей развития системы; установленных ограничений (условий) внутренней и внешней по отношению к системе среды, которые задают определенный диапазон развития системы, результатов ее функционирования, альтернатив.

Эффективность менеджмента как управляющей системы в широком смысле–это целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы - организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных, экономических результатов. Эффективность менеджмента определяется многими аспектами деятельности организации, включая внешние и внутренние характеристики. Исследование проблемы эффективности менеджмента организации обусловлено следующими факторами:

- ограниченность экономических ресурсов и/или нерациональность их распределения;

- стремление хозяйствующих субъектов к организационному развитию и получению максимального эффекта при наименьших затратах; при этом вопросы оптимальных организационных структур мотиваций и поведений выдвигаются на первый план;

- предотвращение негативного влияния институциональных систем менеджмента, или адаптирование к новым условиям этих систем.

Экономические организации существуют для реализации определенных целей, и количественный результат (эффект) их деятельности является одним из решающих. Следовательно, организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Эффективное управление организацией - это сложный акт балансирования различных величин и интересов, предполагающий намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага организации (и/или окружающей среды). Поэтому управление, нацеленное на успех в сложном динамическом мире, требует к себе определенного подхода, например ситуационного или интегрированного.

Существуют разные способы решения проблемы подходов к эффективности менеджмента организации. Однако они, хотя и помогают осознать сложность проблемы, в большей степени освещают разнородность

критериев эффективности и, в конечном счете, глубинную философию, нежели экономическую логику, способную подвести организацию к выбору именно этого критерия, не другого. Каким бы ни был избранный критерий, эффективность менеджмента в динамике характеризует рост организации, т. е. изменение границ между организациями и между организациями и рынком.

Внутренняя эффективность показывает, каким образом удовлетворение определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников. Для внутренней эффективности менеджмента институциональное окружение предстает как естественная среда чисто внешнего свойства. Однако в экономике среда определяется, прежде всего, выбором, который совершают организации в рамках отношений взаимозависимости. Внешняя эффективность менеджмента показывает, насколько организация соответствует требованиям и ограничениям внешней среды, общества, экономики. Деятельность экономической организации в рыночной экономике связана, прежде всего, с разработкой и принятием управленческих решений разного рода и характера под влиянием комплекса факторов окружающей среды. При этом вопрос о характере выбора решения является ключевым моментом для понимания проблемы эффективности менеджмента организации.

Достижение любых целей требует определенной деятельности сотрудников организации, т.е. совокупности поступков, активного поведения. Деятельность характеризуется такими чертами, как пространственно-временная определенность, стихийность или планомерность, самостоятельность или подчиненность и т. п.

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала деятельности как потенциальная эффективность. Реальная эффективность зависит от степени достижения целей, т. е. от полученных на практике результатов. Поскольку

для достижения эффективности применяются разные способы, правомерно также говорить и об их эффективности.

От эффективности деятельности необходимо отличать ее выгодность и экономичность. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например прибыли; вторая показывает цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнося его с величиной затрат. Чем в большей степени результат превышает затраты, тем экономичнее деятельность. Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется экономизацией деятельности. На практике она возможна далеко не всегда. Нередко имеют место ее стабилизация и даже обратный процесс. Сама экономизация достигается несколькими способами:

- снижением затрат при тех же результатах; увеличением результата при меньшем росте затрат;

- увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант);

- уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация деятельности далеко не всегда связана с увеличением ее выгодности, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться, поэтому критерий выгодности может приниматься во внимание только при оценке достижения данной цели вне связи с другими.

Эффективная экономичная деятельность характеризуется такими признаками, как высокая результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов, работников), высокое качество процессов и их результата, соответствие целям организации, предприимчивость, высокая активность, усердие, трудолюбие, настойчивость участников.

Организация как социально-экономическая система является одновременно и объектом (в понятии бизнес), и субъектом (в понятии - управляющий аппарат, персонал, руководство) управления. Понятие

«эффективность социально-экономической системы в большей степени относится к организации как объекту управления, т. е. к её предпринимательской, производственной деятельности, ее результатам и затратам. Относительно новой и сложной является оценка управляющей системы организации - ее менеджмента.

Желание добиться успеха (эффективности) характерно для всех субъектов хозяйственной деятельности. Размер и прибыльность организации, например, не всегда могут считаться критериями успеха. Экономические организации существуют для реализации определенных целей, и прибыль или рентабельность является одной из основных целей. Следовательно, организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели, не вступая в противоречия с внешними условиями и ограничениями (рыночными, законодательными, этическими и пр.).

Приведем основные составляющие успеха организации.

- Выживание организации. Выживание (возможность существовать как можно дольше) является первейшей задачей организации, и для того чтобы оставаться сильной, чтобы выжить, ей приходится периодически менять цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира.

-Результативность и эффективность организации. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной, т. е. результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи» (с точки зрения экономики, общества в целом), а эффективность - следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи» (организация, а вернее ее менеджмент, функционирует оптимально).

- Производительность.Результативность в том смысле, что «делаются правильные вещи», является чем-то неосязаемым, что трудно определить, особенно, если организация внутренне неэффективна. Но эффективность можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить,

например, денежную оценку ее входов (людей, материальных ресурсов, капитала, информации, идей) и выходов (товаров и услуг, решений, т. е. цены каждого решения). Относительная эффективность организации называется производительностью, иначе говоря, производительность - это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе, в том смысле, что термин «производительность» отражает комплексную, факторную производительность, которая является следствием использования всех видов ресурсов и позиций на рынке, а не только производительность труда. При этом ключевой составляющей производительности является качество. Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

- Практическая реализация управленческих решений.Управленческие решения, как бы ни были они хорошо обоснованы с точки зрения теории и подкреплены исследованиями, представляют собой всего лишь идеи, мысли. А цель управления - это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически - превращая в действие - результативно и эффективно.

Поскольку простых и надежных формул успеха организации не существует, можно предложить следующий подход к направленному на успех организации управлению, у которого есть три главных принципа.

Обобщение. Поскольку трудно представить себе, что происходит внутри организации и между организацией и ее внешней средой, то установление общих, присущих всем характеристик помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия участников. Речь идет здесь о выработке и обобщении концепции планирования, организации, мотивации и контроля, а также модели коммуникации и принятия управленческих решений.

Необходимость ситуационного подхода. Обобщённая концепция процесса управления при всей ее полезности иправомерности слишком уж неточна, чтобы применяться безоговорочно. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия между организациями, которые обычно называются ситуационными переменными,распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные являются характеристикой организации. Внутренняя среда включает цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда и людей, в том числе их поведение и мотивации. Эти переменные в различной степени контролируемы. Они являются результатом управленческих решений, касающихся того, что должна делать организация и кто в этой организации должен делать необходимую работу. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна будет данная организация по сравнению с другими.

Внешние переменные являются факторами среды, находящейся вне организации, которые оказывают серьезное влияние на ее успех. К внешним переменным следует отнести конкурентов, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и другие изменения. Хотя внешние переменные находятся вне контроля руководства компаний, оно должно стремиться сделать так, чтобы их компании реагировали бы на факторы и изменения в конкретной внешней среде, если организация намеревается достичь серьезного успеха. для того чтобы организации реагировали на эти факторы правильно, руководителю необходимо понять, что внешняя среда по-разному воздействует на организацию. Отличия заключаются как в глубине воздействия разных изменений на организацию, так и в скорости, с которой меняются внешняя среда организации, ее внешнее окружение.

Необходимость интегрированного подхода. Простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на успех, явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей компании. Трудность заключается в том, что все ситуационные переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны настолько, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Функции управленческого процесса имеют прямое отношение к ситуационным переменным. Через процесс управления руководители создают и реализуют набор внутренних переменных, т. е. организацию. Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации. При этом одним из важных следствий динамичного взаимодействия внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он не срабатывал, является априорно правильным. Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Хорошее управление это сложный акт балансирования, предполагающего намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага. Поэтому управление, нацеленное на успех в сложном динамичном мире, требует интегрированного подхода.

В соответствии с этим можно выделить ряд общих черт, характерных для управления в сфере туризма:

- приоритет желаний конечных потребителей при планировании туристской деятельности;
- непервичность туристской услуги;
- большое значение маркетинга в туристской отрасли;
- уникальность туристской услуги.

Таким образом, туризм является специфической формой деятельности людей, которой обязательно нужно управлять. Поэтому процесс управления в туристском предприятии должен опираться на ряд особенностей данной отрасли.

## 1.2 Понятие эффективности менеджмента в туризме

Под эффективностью менеджмента в туризме следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Рассматривая содержательную часть понятия "эффективность менеджмента в туризме" следует исходить из того, что туризм - это, прежде всего, важное социально-экономическое явление. Последствия его все более и более ощущает на себе как каждый житель, так и общество в целом. Таким образом, туризм - это такой вид деятельности, который непосредственно влияет на социальную, культурную, образовательную, экономическую сферы всех государств, а также на их международно-экономические отношения. [1]

В силу все возрастающего воздействия туризма на общество возникает необходимость исследования его эффективности. Правильная оценка эффективности менеджмента в туризме позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений. Но следует иметь в виду, что механический перенос известных методик определения эффективности из других отраслей экономики не имеет смысла. Исходя из специфики туристской деятельности, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Ведь эффект от туризма определяется либо количеством туристов-посетителей, либо объемом деятельности коммерческих туристских структур, производящих специфический туристский продукт (туристское предложение).

Поскольку туризм охватывает широкий диапазон видов деятельности и выходит за рамки традиционного представления о нем как о явлении,

---

[1] Бабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учебник для студентов вузов специальности «Экономика и управление социально-культурной сферой». - 3-е изд., испр. - Минск: Новое знание, 2002. – стр. 52.

связанном только с отдыхом, то эффект от него должен рассматриваться с точки зрения спроса особого типа потребителя, а не с точки зрения предложения, что характерно, например, для промышленности, более просто и менее трудоемко.[2]

Тогда почему эффективность туризма так не определяется? Дело в том, что в других отраслях коммерческие фирмы занимаются производством товаров и услуг. Но туризм нельзя сводить только к производству товаров (услуг), поскольку этот вид деятельности определяется не столько характером производимого товара (услуги), сколько особенностями и количеством потребителей туристского продукта.

Определив потребителятуристского продукта как важнейший элемент эффективности, имеем в виду то, что его деньги обмениваются на туристский товар или услугу, а это ведет к "туристским расходам". Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи с этим данные, относящиеся к туристскимрасходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления туризмом. Он используется для наблюдения и оценки воздействия туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии.[3]

Как видно, эффективностьменеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления туризмом. Речь идет об эффективной работе всех подсистем, объединенных понятием "туризм", которую в рыночной экономике обеспечивает управляющая система. В связи

---

[2] Современные тенденции развития туристического бизнеса. // БИКИ. – 2012. – № 96. – С. 1-4

[3] Ефремова М. Эффективность коммуникационных процессов в сфере туризма (семантика, дефиниции в терминологическом аппарате). // Маркетинг. – 2004. – № 2. – С. 88-102

с этим, под эффективностью менеджмента в туризме следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Эффективность управления туризмом рассматривается в двух направлениях: кадровом и информационном (мультимедийном).

## 1.3 Кадровая политика в системе менеджмента туристической индустрии

Кадровая политика организации - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.[4]

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации.

С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, то решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом,

[4] Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: ЮНИТИ, 2001. – с. 285

управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в области научно-технической, производственной, экономической, внешнехозяйственной деятельности и т.п.

Все виды деятельности организации должны способствовать достижению этой цели. Одним из видов деятельности организации является управление персоналом. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как

экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики. В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. Стратегия управления персоналом является центральной

самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо — кадровая политика.

Основными направлениями кадровой политики организации являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;

разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях. Новая кадровая политика предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Служба управления персоналом организации должна разработать и реализовать следующие мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;

- обновить положения о подразделениях кадровой службы;

- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);

- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;

- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;

- разработать программы профориентации и адаптации персонала;

- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;

- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;

- компьютеризировать работу службы управления персоналом;

- создать службу безопасности организации;

- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и др.

Для реализации этих мероприятий и поддержания эффективной работы в дальнейшем необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы управления персоналом организации. Она должна иметь в своем составе подразделения, имеющие целью осуществление всех возложенных на нее функций. Место и роль кадровой политики в политике

организации представлена в Приложении А.

Большинство организаций в индустрии туризма не уделяет должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверный подход, так как люди в индустрии туризма являются, по меньшей мере, частью компании и все больше частью самого туристского продукта, за который организация и получает свой основной доход.

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала, что вызвано рядом причин:

1) Компания, не имеющая сильных кадров, в условиях рынка не выдержит конкуренцию;

2) Ведение бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы заставляет организацию повышать требования к сотрудникам. Между компаниями существует конкуренция за "лучших" работников;

3) Возрастает самостоятельность компаний в работе с персоналом, так как не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали работу с кадрами на совершенно разных по профилю фирмых.

Организация кадровой работы в большой степени зависит от самой компании, от инициативы и компетентности ее руководства.

Кадровая политика во многом влияет на успех туристской организации. На работу следует принимать приветливых, работоспособных менеджеров, которые смогут создать благоприятную атмосферу при работе с клиентом, собирающимся воспользоваться услугами индустрии туризма.

В связи с тем, что при реализации туристского продукта усиливается личностный аспект, процесс предоставления туристской услуги может быть автоматизирован в гораздо меньшей степени, чем, например, процесс производства товаров. По этой причине в менеджменте туризма неизмеримо больше внимания должно уделяться управлению персоналом и

регулированию межличностных отношений.

Руководство турфирмы должно разработать должностные инструкции, в которых указываются обязанности и права персонала. Отдельно составляются положение о правилах поведения работников. Например, персонал не имеет права в присутствии посетителей вести личные разговоры, принимать пищу или напитки; персонал должен сводить к минимуму ожидание посетителей, обслуживание посетителей должно быть первоочередным по отношению к другим служебным обязанностям.

Эффективность туристской деятельности в современных условиях жесткой конкуренции на рынке туристских услуг в решающей мере зависит от системы менеджмента и профессионализма персонала туристской фирмы, что обусловлено сложностью структуры и механизма взаимодействия менеджера и клиента. Уровень профессионализма менеджмента определяется следующими факторами:

1)профессиональной подготовкой менеджера любого уровня управления;

2)профессионализмом персонала;

3)наличием организационных и социально-экономических условий (условия труда, заработная плата), в которых возможно проявление профессионализма, его практическая реализация;

4)стимулированием творческой инициативы работника;

5)ориентацией персонала на максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

## 1.5 Влияние и совершенствование профессионализма персонала туристской фирмы

Кадровая политика фирмы во многом влияет на успех туристской организации. На работу следует принимать приветливых, работоспособных менеджеров, которые смогут создать благоприятную атмосферу при работе с клиентом, собирающимся воспользоваться услугами индустрии туризма.

Руководство турфирмы должно разработать должностные инструкции, в которых указываются обязанности и права персонала. Отдельно составляются положение о правилах поведения работников. Например, персонал не имеет права в присутствии посетителей вести личные разговоры, принимать пищу или напитки; персонал должен сводить к минимуму ожидание посетителей, обслуживание посетителей должно быть первоочередным по отношению к другим служебным обязанностям. Эффективность туристской деятельности в современных условиях жесткой конкуренции на рынке туристских услуг в решающей мере зависит от системы менеджмента и профессионализма персонала туристской фирмы, что обусловлено сложностью структуры и механизма взаимодействия менеджера и клиента.

Уровень профессионализма менеджмента определяется следующими факторами:

- профессиональной подготовкой менеджера любого уровня управления;
- профессионализмом персонала;
- наличием организационных и социально-экономических условий (условия труда, заработная плата), в которых возможно проявление профессионализма, его практическая реализация;
-стимулированием творческой инициативы работника;
- ориентацией персонала на максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Менеджер в сфере туризма во всех своих действиях руководствуется буквой закона, он должен знать не только законодательство в сфере туризма, но и основные нормативно-правовые акты — кодексы, концепции,

федеральные законы и ссылаться на них при необходимости. Основой взаимоотношений потребителя и продавца туристской услуги является доверие. Умение менеджера вселить уверенность в выполнении турфирмой обязательств, в обеспечении безопасности и получении обещанных впечатлений в сознание клиента, убедить его в необходимости совершить данную поездку непосредственным образом отражается на решении клиента о приобретении услуги. Таким образом, первоочередным умением менеджера, основной составляющей его профессионализма являются коммуникативные навыки:

- умение слушать и слышать — выявлять истинные потребности клиента;
- умение представить, «презентовать» предложение туристской услуги;
- умение описать преимущества турпродукта (с использованием наглядных материалов, рассказов туристов, уже совершивших подобное путешествие);
- умение создать благожелательную атмосферу «желанного» клиента;
- умение убеждать (в безопасности путешествия, в целесообразности выбора места отдыха и т.д.);
- умение оставить о себе и турфирме приятное впечатление даже в том случае, если клиент не воспользовался услугами турфирмы. Знание иностранных языков является важной составляющей профессиональных знаний и навыков менеджера в туризме. Умение общаться на иностранном языке расширяет круг его клиентов. Менеджер, который может не только привести сведения о месте пребывания, но и сопроводить клиента, установить диалог с местными жителями, рассказать об истории туристского региона, — высококлассный менеджер.

Туристский менеджер должен уметь пользоваться современными информационными технологиями. Самый быстрый и достоверный источник информации о туристских регионах, фирмах отдыха и развлечениях, уникальных предложениях и скидках — интернет. Обращение к сети позволяет не только найти нужную информацию, но и представить ее потребителю в наглядном виде, постоянно поддерживать контакт с ним.

Главным объектом кадровой политики фирмы является – персонал (кадры). Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

В современных условиях требования к кадровой политике состоят в том, что [11, с. 134]:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития фирмы. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики фирмы, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре фирмы.
3. Так как формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для фирмы, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Следовательно, кадровую политику компании «Пилот МС» необходимо направить на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. Необходимо так направить кадровую политику турфирму, чтобы она создавала не только благоприятные условия труда, но

обеспечивала возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, главной задачей кадровой политики фирмы является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика должна увеличивать возможности фирмы, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. [12, с. 224] Она является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высоко-производительную рабочую силу.

Подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью. В турфирме  система оценки результатов труда во взаимосвязи с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе.

Управление персоналом в данной компании обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуются творческие возможности работников, развиваются их способности. В итоге люди получают удовлетворение от выполняемой работы и общественного признания своих достижений. Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения в турфирме является мотивация труда, которая предусматривает:

· систему вознаграждения, материального и морального поощрения;

· обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;

· развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;

· улучшение социально-психологического климата в организации

благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;

· активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы.

Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации. Для повышения эффективности кадровой политики туроператора «Пилот МС» рекомендуется внедрение кадрового планирования.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

## 1.6 Информационные (мультимедийные) технологии в туризме

Мультимедиа – одновременное использование различных форм представления информации и ее обработки в едином объекте-контейнере. Термин мультимедиа также, зачастую, используется для обозначения носителей информации, позволяющих хранить значительные объемы данных и обеспечивать достаточно быстрый доступ к ним (первыми носителями такого типа были CD – compact disk). В таком случае термин мультимедиа означает, что компьютер может использовать такие носители и предоставлять информацию пользователю через все возможные виды данных, такие как аудио, видео, анимация, изображение и другие в

дополнение к традиционным способам предоставления информации, таким как текст.

Появление мультимедийных технологий нашло быстрое применение в области социально-культурного сервиса и туризма. Мультимедийная технология предоставляет возможность работы со звуковыми, графическими и видеофайлами, что открывает новые направления использования компьютерной техники в области социально-культурного сервиса и туризма, более наглядное преподнесение туристического продукта пользователю, вплоть до разработки виртуальных экскурсий и путешествий. Самыми современными направлениями использования мультимедийных технологий в туризме являются мультимедийные презентации и экскурсии.

Мультимедийная презентация представляет собой сочетание компьютерной анимации, графики, видео, музыки и звукового ряда, которые организованы в единую среду. Отличительной особенностью мультимедийной презентации является ее интерактивность, то есть создаваемая для пользователя современными компьтерными средствами возможность взаимодействия с мультимедиа изображением.

Мультимедийные презентации, прежде всего, предназначены для решения маркетинговых задач: информирование о товарах и услугах, выпускаемых компанией, в динамичной визуальной форме, максимально сфокусированной на конкретную целевую аудиторию; мультимедиа поддержка широкомасштабных рекламных кампаний по продвижению продукта или брэнда.

Преимущества мультимедийных презентаций:

интерактивность;

мобильность (возможность демонстрации рекламного ролика в любое время, в любом месте);

информативность;

экономическая эффективность.

Мультимедийный продукт – интерактивная компьютерная разработка, в состав которой могут входить музыкальное и речевое сопровождение, видеоклипы, анимация, графические изображения и слайды, базы данных, текст и т.д. Мультимедийные продукты делятся на энциклопедии, обучающие и развивающие программы, игры и программы для детей, рекламные программы и презентации. Основная особенность мультимедийного компьютера — это наличие дополнительных устройств, таких, как CD-ROM- накопители, звуковая карта, колонки, 3D-ускоритель и др.

В настоящее время большинство представленных на рынке компьютеров являются мультимедийными и указанные устройства входят в стандартную комплектацию. Как уже писалось ранее, мультимедийная технология предоставляет возможность работы со звуковыми и видеофайлами, что позволяет использовать компьютерную технику в области туризма. Это позволяет создавать экскурсии по достопримечательностям, Турист может увидеть что-либо, заинтересоваться каким-либо объектом, находясь далеко от него. В Интернете широко развиваются виртуальные гиды. Так, например, открыт сервис Your personal guide, позволяющий совершить виртуальную экскурсию по Санкт-Петербургу с персональным гидом, говорящим на русском или английском языке. В отличие от обычного сайта, где пользователь находит тексты и фотографии, здесь информация дополняется присутствием гида, которому можно задавать вопросы, вести диалог. Оператор одновременно общается с 5–6 пользователями, поэтому информационная служба справляется с потоком клиентов. Информация может быть различной – от ресторанов и бань до музеев, театров или погоды. В конце экскурсии все материалы и справочная информация отправляется клиенту по электронной почте. [5]

[5]Кизим А. В. Информационные технологии в туризме : учебно-методическое пособие / А. В. Кизим. – Астрахань : Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет»,2011. – 146 с.

Мультимедиа делится на программную и аппаратную. Аппаратная сторона мультимедиа может быть представлена как стандартными средствами — видеоадаптерами, мониторами, дисководами, накопителями на жёстких дисках, так и специальными средствами — звуковыми картами, приводами CD-ROM и звуковыми колонками. Программная сторона без аппаратной лишена смысла.

Программные средства делятся на прикладные и специализированные. Прикладные — это сами приложения Windows, представляющие пользователю информацию в том или ином виде. Специализированные — это средства создания мультимедийных приложений — мультимедиа проектов (например, программа для создания мультимедиа презентаций MicroSoft Power Point). Сюда входят графические редакторы, редакторы видеоизображений (например, Adobe Premier), средства для создания и редактирования звуковой информации и т.д.

Так же мультимедиа может быть грубо классифицирована как линейная и нелинейная. Аналогом линейного способа представления может являться кино. Человек, просматривающий данный документ никаким образом не может повлиять на его вывод. Нелинейный способ представления информации позволяет человеку участвовать в выводе информации, взаимодействуя каким-либо образом со средством отображения мультимедийных данных. Такой способ взаимодействия человека и компьютера наиболее полным образом представлен в категориях компьютерных игр.

Нелинейный способ представления мультимедийных данных иногда называется «гипермедиа». Мультимедиа представляет пользователю потрясающие возможности в создании фантастического мира (виртуальной реальности), интерактивного общения с этим миром, когда пользователь выступает не в роли стороннего пассивного созерцателя, а принимает активное участие в разворачивающихся там событиях; причем общение

происходит на привычном для пользователя языке, в первую очередь на языке звуковых и видеообразов.

Таким образом, роль мультимедиа в учреждениях и офисах туриндустрии значительно увеличивается. Владельцы туристических фирм могут демонстрировать свои товары с помощью мультимедиа. Область виртуальной рекламы является классическим примером применения мультимедиа. С помощью таких витрин клиенты имеют возможность самостоятельно получить интересующую их информацию.

**Вывод по 1-й главе.** Эффективность менеджмента турфирмы – это целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы – организации, реализацию целей и стратегий, достижение определённых качественных и количественных, экономических результатов. Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной.

Эффективностьменеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. Кадровая и информационная политика турфирмы занимает особое положение.

Главным признаком эффективности менеджмента является степень достижения целей деятельности организации.

Туристская деятельность - это непрерывная работа с людьми. С одной стороны, это общение с клиентами - потребителями туристских услуг, а с другой - это управление человеческим ресурсом турфирмы. Эти аспекты взаимосвязаны, так как качество работы менеджеров и персонала турфирмы непосредственно отражается на удовлетворенности туриста, приобретающего турпакет. Поэтому вопросам управления персоналом в менеджменте туризма должно уделяться особенное внимание.

Информационная мультимедийная технология предоставляет возможность работы со звуковыми и видеофайлами, что открывает новые направления использования компьютерной техники в области социально-

культурного сервиса и туризма, в частности разработку виртуальных экскурсий по музеям и путешествий.

Виртуальные экскурсии и путешествия — это презентации, которые позволяют зрителям осмотреть основные интересующие их объекты (музеи, достопримечательности) еще до реального их посещения. Это могут быть произвольно движущиеся панорамы объектов любого размера (экспонаты музеев и картинных галерей, помещения отелей, улицы и здания городов, аллеи парков, виды с высоты птичьего полета и т.д.). Панорамы соединены между собой имитированными продольными передвижениями внутри объекта таким образом, что создается иллюзия реального движения вдоль и внутри объекта с возможностью остановки для кругового осмотра в наиболее интересных местах. Зритель может произвольно менять направления движения, использовать функцию увеличения изображения, перемещаться вперед и назад, вправо и влево. Имеется возможность озвучивания презентации, встраивание в нее пояснительных надписей, интеграции в виртуальное путешествие географических карт и планов помещений с возможностью ориентации по сторонам света.

Одно из наиболее распространенных направлений использования мультимедийных технологий в области управленческого сервиса и туризма — это создание и использование энциклопедических, справочных и рекламных дисков.

# Глава 2. Система менеджмента туристской фирмы ООО «Пилот МС»

## 2.1 Общая характеристика направлений деятельности

Внутренний туристский рынок представляет вся Россия и страны ближнего зарубежья.

В структуре турфирмы «Пилот МС» предусмотрены два отдела: отдел внутреннего туризма и отдел иностранного туризма, которые занимаются соответственно приемом туристов на территории Дагестана (гостиницы, турбазы, базы отдыха, частный сектор) и отправкой туристов в страны ближнего Востока.

Основные цели турфимы – это увеличение объемов продажи путевок, как на внутреннем туристском рынке, так и на зарубежные маршруты. И как результат получение чистой прибыли и увеличение доли участия ООО «Пилот МС» на туристском рынке до 45%.

Для достижения своих целей турфирма «Пилот МС» планирует провести рекламную кампанию, поданы заявки на участие в ряде международных выставках и ярмарках путевок, заказаны цветные буклеты и брошюры, рекламные листки.

В этих целях туристское предприятие «Пилот МС» заключает договора с туроператорами и турагентами, гостиничными комплексами, транспортными организациями.

Имущество принадлежит туристскому предприятию «Пилот МС» на праве полного хозяйственного ведения. В состав имущества «Пилот МС» входят основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе. Переданное туристскому предприятию «Пилот МС» учредителями в полное хозяйственное ведение имущество, включая дивиденды, за счет прибыли образуют уставной и специальный фонды.

В целях повышения заинтересованности членов трудового коллектива туристского фирмы «Пилот МС» в процессе своего развития и создания

новых основных фондов, 10% прибыли остается в распоряжении турфирмы после обязательных платежей бюджету.

Туристское предприятие «Пилот МС» имеет право:

1) Оказывать услуги фирмам, организациям согласно заключенным договорам.

2) Покупать, продавать другим фирмам и организациям, сдавать гражданам в аренду, предоставлять во временное пользование здания, сооружения, транспортные средства, инвентарь и другие материальные ценности, а также списывать имеющееся на балансе имущество.

3) Передавать на договорных началах материально-денежные ресурсы другим фирмам, организациям и гражданам, производящим продукцию или выполняющих для туристскойфирмы «Пилот МС» работы и услуги.

Для нормального функционирования турфирмы «Пилот МС» проводится анализ её деятельности, в зависимости от постоянно меняющейся конъюнктуры туристского рынка. Это позволяет сделать «Пилот МС» устойчивой – прибыльной и конкурентоспособной, а также обеспечить её дальнейшее развитие.

Туристическая компания "Пилот МС " более шести лет занимается туризмом на Байкале. А также предлагает туры в зарубежье. Приоритетными направлениями компании являются:

- организация индивидуальных и групповых туров в Байкальском регионе;
- организация отдыха и лечения на курортах и в санаториях России;
- организация детского отдыха;
- отдых в зарубежье.

Выбирая отдых с компанией «Пилот МС», вы можете посетить Тункинскую долину, Аршан, Нилову пустынь, Шумакские источники, Минеральные источники Северобайкальска, побывать на Малом море, а также Монголии и Китае.

У компании Пилот МС появилась потребность в создании мультимедийных продуктов: маркетингового, корпоративного и обучающего

дисков. Направленность взаимодействия с аудиторией посредством дисков указанных типов отражает рисунок 1.

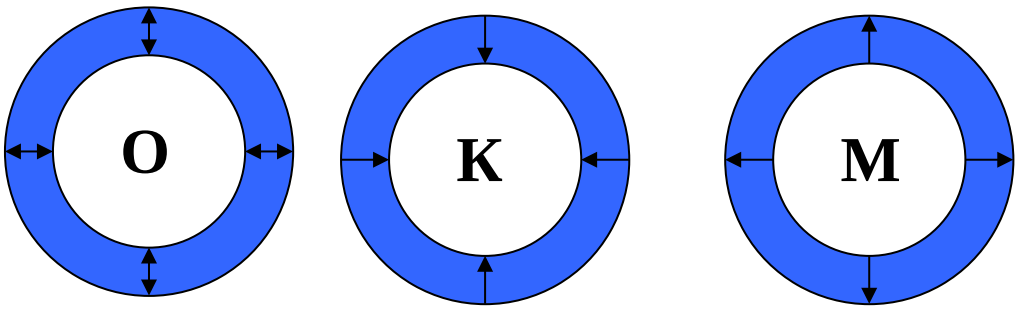



Рис.1. Направленность взаимодействия с аудиторией мультимедийных продуктов различных типов

Типология диска определяет цель создания и работу компании с вполне определенной аудиторией.

Маркетинговый диск. Основная цель создания рассказать о приоритетных направлениях и турах компании: Байкал (Малое море, КБЖД), Китай, Монголия.

Как правило, диски этого типа представляют собой мультимедийный продукт с максимумом интерактивности, красочным и ярким дизайном, простым и легким для восприятия контентом, наглядно и привлекательно повествующим о существующих туристских направлениях. В турфирме «Пилот МС» это: Диск предназначен для широкой аудитории и демонстрации на выставках и ярмарках, а также для информирования и привлечения корпоративных клиентов.

Корпоративный диск предназначен для новых работников, с целью ознакомления с деятельностью компании, изучения организационной структуры и должностных инструкций, а также, для того чтобы быстрее войти в курс дела и на высоком уровне справиться с поставленными задачами.

Цель создания обучающего диска – представить обширный, подготовленный материал, позволяющий ознакомиться с Кругобайкальской

железной дорогой и выполнить познавательную и популяризаторскую функции. Обучающий диск по КБЖД должен способствовать формированию благоприятного впечатления о Кругобайкальской железной дороге как о туристическом объекте. Кроме того, информация с диска может использоваться для формирования экскурсий, так как содержит материал о природе, природных памятниках, галереях и тоннелях.

## 2.2 Анализ кадровой политики

В компании проводится корпоративная политика, где весь коллектив работает на равных условия. Проводятся всевозможные мероприятия для большей сплоченности сотрудников. Также менеджеры, которые ездили в информационные туры проводят обучающие семинары для других работников фирмы. Работники, выше по должности общаются с другими на равных, что приводит к дружественной обстановке внутри коллектива. Это позволяет легко и непринужденно каждому работнику фирмы выполнять свои обязанности. Все сотрудники квалифицированы и имеют опыт работы более 3 лет.

В фирме отсутствует отдел по подбору персонала, этим занимается генеральный директор, что позволяет уменьшить затраты.

Туристская фирма «Пилот МС» относится к числу средних по численности кадров предприятий. Организационно-управленческая структура организации – линейно-функциональная.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;

- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

-ясно выраженная ответственность;

-быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

В фирме линейно-функциональная структура является хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда, в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором.

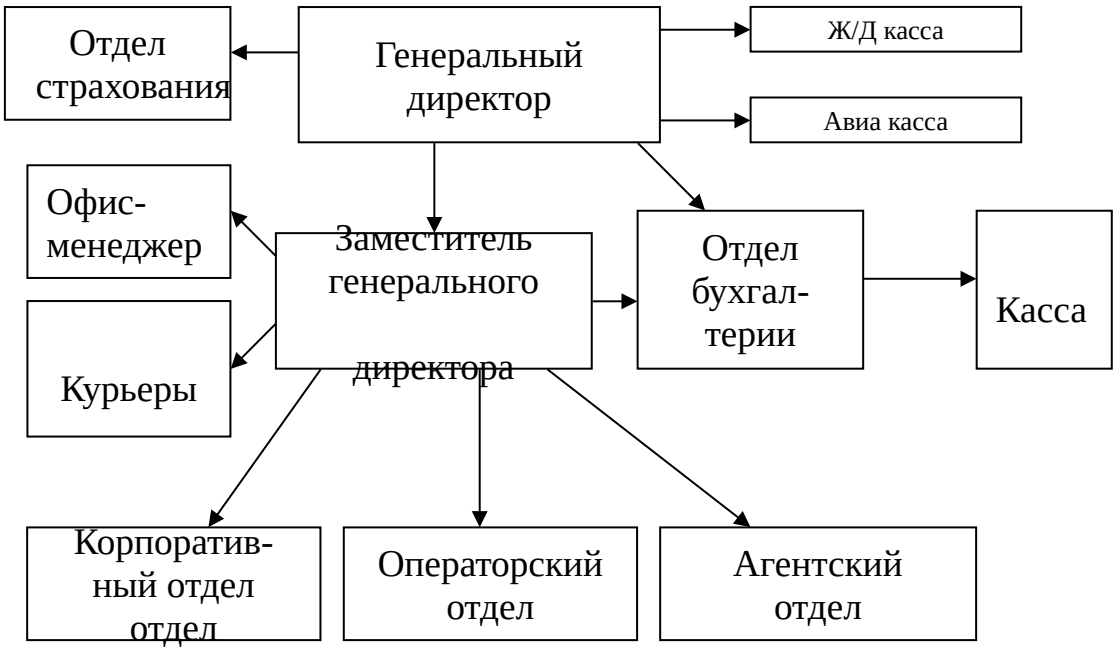



Рис.2. Структура фирмы «Пилот МС»

Примечание. Составлено автором на основе внутренней документации фирмы

В работе ООО «Пилот МС» используются компьютерные технологии – все компьютеры офиса связаны в локальную сеть, имеют подключение к интернету. Работает система, которая обеспечивает ввод, редактирование и хранение информации о турах, гостиницах, клиентах, о состоянии заявок. Программа позволяет обеспечить вывод информации в форме различных документов: списков туристов, описаний туров, гостиниц, может рассчитывать стоимость туров с учетом курса валют, скидок, так же автоматически

производится оплата туров, позволяет получить финансовую отчетность, имеет другие возможности. Все это обеспечивает программный комплекс для автоматизации турфирмы - «САМО-ТурАгент», основное предназначение которого - внутриофисная автоматизация турфирмы: учет заказанных туристами туров, учет оплат (как со стороны клиентов и туроператоров, так и по внутренним платежам кассы), учет постоянных клиентов, выданных дисконтных карт, телефонных звонков с пожеланиями. Для проведения расчетов используется программа Exel, для ведения бухгалтерии используется программа 1-С.

1. Должностные обязанности Генерального директора ООО «Пилот МС» заключаются в следующем:

- руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации;
- организует работу и эффективное взаимодействие между менеджерами
- решает все вопросы, касательно финансирования и развития фирмы;
- контролирует получение услуг отраженных в договоре;
- визирует договора с клиентами, с фирмами - операторами, а также все бухгалтерские документы и несет ответственность (наряду с главным бухгалтером) за их достоверность и выполнение.

2. Должностные обязанности Заместителя генерального директора заключаются в следующем:

- подчиняется директору фирмы и несет ответственность за работу отдела туризма;
- осуществляет общее руководство работы менеджеров. Распределяет нагрузку среди менеджеров;
- координирует и контролирует работу менеджеров в выборе туроператоров по направлениям;

- изучает предложения туроператоров и особенности турпродукта по всем направлениям. Он обязан знать особенности оформления туров, правила и формальности, действующие в странах пребывания туристов и т.д;

- изучает потребительский рынок, контролирует разработку и внедрение рекламы (печатной продукции, внешнее оформление фирмы, реклама на радио и в печатных средствах), проводит социологические опросы.

3. Должностные обязанности менеджера заключаются в следующем:

- подчиняться непосредственно заместителю генерального директора и руководителю, и выполнять их поручения и распоряжения;

- работать с клиентами, разъяснять условия туробслуживания, предоставлять полную информацию о туре, давать информацию о необходимых формальностях и особенностях страны пребывания;

- он заключает с клиентом договор-заявку, по которому подыскивает и предлагает клиентам туры, согласно их пожеланиям;

- рассчитывает стоимость тура для клиента и выдает счета на предоплату.

4. Должностные обязанности главного бухгалтера заключаются в следующем:

- осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль над экономным использование трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности фирмы;

- формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности фирмы, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости;

- возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформлении хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, а также обеспечению порядка проведения инвентаризаций, контроля за

проведением хозяйственных операций, соблюдения технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота;

- обеспечивает рациональную организацию бухгалтерского учета отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе максимальной централизации учетно-вычислительных работ и применения современных технических средств и информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля, формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности фирмы, его имущественном положении, доходах и расходах, а также разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины;

- организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнение работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности фирмы, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

- обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ (услуг), расчеты по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды.

5. Должностные обязанности кассира заключаются в следующем:

- осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность;

- оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком денежные средства и ценные бумаги в учреждениях банка для выплаты рабочим и служащим заработной платы, премий, оплаты командировочных и других расходов;

- ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу;

- сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком;

- составляет описи ветхих купюр, а также соответствующие документы для их передачи в учреждения банка с целью замены на новые.

- передает в соответствии с установленным порядком денежные средства инкассаторам.

- составляет кассовую отчетность;

- бережно относится к вверенным ему ценностям;

- принимает все меры для обеспечения сохранности вверенных ему денежных средств и ценных бумаг и предотвращения ущерба;

- нигде, никогда и ни в какой мере не разглашает известные ему сведения об операциях по хранению ценностей, их отправке, перевозке, охране, сигнализации, а также служебных поручениях по кассе;

- выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Ключевые факторы успеха – это те факторы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют успех или провал фирмы, ее конкурентные возможности непосредственно влияющие на прибыльность.

Ключевые факторы успеха фирмы «Пилот МС».

1. Высокая квалификация персонала.
2. Наличие программы постоянной переподготовки персонала.
3. Высокий уровень обслуживания клиентов.
4. Гарантии безопасности клиентов.
5. Широкий ассортимент услуг.
6. Высокая лояльность клиентов.

7. Удобное месторасположение для клиентов.

## 2.3 Методы практического исследования эффективности менеджмента

Методы практического исследования эффективности менеджмента представляют собой процедуру анализа социальной действительности на основе научно разработанной методологии и методики, позволяющую систематизировать факты об изучаемых социальных явлениях и процессов, об их связи, отношениях и зависимостях.

Выделяют несколько методов исследования:

1) Наблюдение
2) Опрос.
3) Тестирование.
4) Изучение документальных источников.
5) Интервью.

Из них мы выбираем опрос, изучение документальных источников, тестирование и интервью.

Самый распространенный метод исследования – опрос. Он превосходит эксперимент с точки зрения дескриптивных возможностей и служит не только сугубо академическим целям, являясь наилучшим средством получения социальной статистики. Именно опросы общественного мнения используются при изучении мнений и установок широких слоев общества, обеспечивая, при корректном применении, возможность «отслеживания» даже небольших изменений в самых разнообразных сферах общественной жизни- от распределения семейных бюджетов до динамики избирательских предпочтений. Современные подходы к построению выборки и анализу данных позволяют максимально приблизить возможности проверки причинных гипотез, предоставляемые методом массового опроса, к возможностям экспериментального метода.

Наиболее распространенным методом сбора первичной маркетинговой информации является опрос. Он используется примерно в 90 % исследований.

Опрос — это метод сбора первичной маркетинговой информации, предусматривающий, во-первых, письменное или устное обращение исследователей к определенной совокупности людей (респондентов) с вопросами, содержание которых отражает изучаемую проблему, и, во-вторых, регистрацию, статистическую обработку и интерпретацию полученных ответов.

Цель опроса состоит в том, чтобы выяснить субъективные мнения людей, их предпочтения, убеждения, установки в отношении какого-либо объекта. Поэтому применение метода опроса позволяет:

идентифицировать потенциальных потребителей;

осуществить сегментацию рынка в соответствии с качественными и количественными характеристиками потребителей;

оценить осведомленность, восприятие, отношение и требования потребителей относительно продукта (фирмы), его характеристик, цепы и других элементов комплекса маркетинга;

выявить предпочтения потребителей по товарным маркам;

изучить поведение и мотивацию потребителей, покупательские решения и процесс их принятия;

установить факторы, влияющие на поведение потенциальных потребителей, и возможности управления ими;

оценить эффективность воздействия на потребителей маркетинговых программ, приемов и инструментов;

отследить динамику потребления, предпочтений, потребностей, установок и убеждений потребителей;

выявить характеристики потребителей (социально-демографические, психографические, поведенческие) и т. д.

Опросы классифицируются по ряду признаков. В зависимости от типа

респондентов различают массовые и специализированные опросы.

В массовом опросе основным источником информации выступают разные категории населения, профессиональная деятельность которых не с вязана с предметом анализа. В специализированных опросах главным ис-точником информации являются компетентные лица, чья профессиональная деятельность тесно связана с предметом исследования. Отсюда следует еще одно широко используемое название таких опросов — экспертные. К ним чаще всего обращаются на начальных этапах маркетинговых исследований, когда необходимо выявить проблему, и на заключительном, когда требуется проверить полученную информацию и принять решение.

В практике маркетинга применяются две основные формы опроса: анкетирование и интервьюирование.

При анкетировании респондент письменно отвечает па вопросы в присутствии исследователя (анкетера) или без него.

Интервьюирование как форма опроса предполагает личное общение с респондентом, при котором исследователь (интервьюер) сам задает вопросы и фиксирует ответы.

Применение различных форм опросов обусловлено спецификой ситуации и характером изучаемой проблемы. В практике маркетинга при проведении количественных исследований предпочтение отдается анкетированию, а качественных — интервьюированию. Критерии для выбора формы опроса, предложенные немецкими учеными Е. Дихтлем и Х. Хершгеном.

Основной инструментарий опроса — вопросник, представляющий собой формализованный набор вопросов. В зависимости от формы опроса (анкетирование или интервьюирование) вопросник называется анкетой или бланком интервью.

Особенностью опроса как метода сбора первичной маркетинговой информации является достаточно высокая степень отказа респондентов от участия в исследовании, обусловленная двумя основными причинами. Первая связана с чувством подозрительности и стремлением никого не допускать в

свою личную жизнь. Определенная категория людей не изъявляет желания участвовать ни в каком обследовании. Вторая причина определяется специфическими обстоятельствами проведения конкретного опроса. Например, некоторые респонденты не желают обсуждать определенные темы. Выбранная форма опроса также влияет па степень желания участвовать в обследовании. Так, люди находят более затруднительным отказаться от участия в личном интервью, чем в почтовом опросе. Обычно используются методы стимулирования желания принять участие в исследовании путем предоставления небольших подарков. Например, в некоторых гостиницах Испании за заполненную анкету гость при расчете за проживание может получить символическую скидку ($1-2). В качестве вознаграждения за участие в исследовании клиента можно «премировать», например, фирменной майкой, мелкими предметами домашнего обихода или купоном, позволяющим бесплатно воспользоваться дополнительной услугой (имеющимися в гостинице сауной, теннисными кортами и т. д.).

В нашем исследовании предполагается опрос: по типу респондентов – массовый; по частоте проведения – разовый; по степени охвата – выборочный; по форме проведения – интервьюирование (прямое) и анкетирование.

Подготовка к Интервью:

- определение цели интервью и характера необходимых сведений;
- изучение предмета интервью и собеседника;
- предварительное обдумывание хода беседы, составление вопросов;
- договоренность о встречи, месте, времени интервью.

В данном практическом исследовании планируется интервью с директором турфирмы «Пилот МС», вопросы для его проведения представлены в Приложении Б.

Кроме мнения директора нас интересуют мнения рядовых сотрудников турфирмы. Для их получения применен метод анкетирования. Данный вид

опроса применяется, когда нужно получить информацию о мнениях и предпочтениях многих людей.

Анкетирование чаще всего рассматривается как форма опроса, в ходе которого респондент самостоятельно фиксирует ответы на поставленные в анкете вопросы. Особенностью анкетирования является то, что в результате обработки ответов может быть получена количественная характеристика изучаемого явления, выявлены и смоделированы причинно-следственные связи.

По форме проведения анкетирование может быть индивидуальным или групповым. В последнем случае за короткое время можно опросить большое количество людей (например, трудовой коллектив фирмы, студенческую группу). Анкетирование бывает также очным и заочным.

Очное анкетирование, при котором исследователь присутствует в момент сто проведения и может, если необходимо, давать пояснения респонденту, является одним из наиболее часто используемых методов сбора первичной маркетинговой информации. Оно может осуществляться путем посещения респондентов на дому или по месту работы (учебы), а также путем опроса в общественных местах (па улице, в торговых центрах, ресторанах, театрах, на транспорте и т. д.). Последний подход является очень популярным, так как является чрезвычайно экономичным и позволяет обеспечить быстрый сбор первичной маркетинговой информации. Практика свидетельствует, что при подобном опросе за одно и то же время может быть охвачено в пять раз больше респондентов, чем, например, при анкетировании на дому. Еще одним важным положительным моментом проведения опросов в общественных местах является то, что они обеспечивают получение в значительной степени падежной информации о покупках или потреблен ни товаров и услуг. Дело втом, что в данном случае респондент дает «свежую» информацию, а его оценки являются действительно спонтанными и собственными, не подвергшимися влиянию других людей.

Анкеты для проведения очного анкетирования должны быть предельно

краткими и удобными для заполнения.

В практике туристской деятельности представляет несомненный интерес имеет значимость анкетирование на пляже. Очень часто при этом достигается практически стопроцентный возврат анкет. Дело в том, что люди ищут занятие, чтобы «убить» время во время принятия солнечных ванн, и с удовольствием принимают участие в подобных исследованиях.

Очное анкетирование может осуществляться при помощи компьютера. Проведение подобного опроса предполагает использование компьютерных программ (Computer Assisted Personal Interviews — CAPI) с дружественным интерфейсом. Респондент читает вопросы с экрана мониторам самостоятельно отмечает ответы. Исследователь присутствует при этом и может при необходимости давать пояснения респонденту. Такие опросы могут проводиться во время выставочно-ярмарочных мероприятий, в торговых центрах, на конференциях и семинарах.

Достоинства очного анкетирования заключаются в том, что исследователь имеет возможность:

разъяснить респонденту все аспекты, касающиеся формулировок и существа вопросов;

непосредственно контролировать возврат заполненных анкет и полноту ответов.

Наиболее распространенными формами анкетирования в туристском бизнесе являются размещение анкет в гостиничных номерах и почтовый опрос. В общем виде последний заключается в рассылке анкет и получении ответов на них с использованием традиционной, электронной почты, факсимильной связи, Интернета.

Достоинства почтового опроса:

возможность проведения на большой территории, в том числе и в труднодоступных районах;

отсутствие психологического барьера и влияния исследователя на ответы респондентов;

отсутствие жестких временных ограничений при заполнении анкет. Недостатки почтового опроса:

долгое ожидание ответов;

неполный возврат анкет (число безответных анкет нередко превышает 90 %);

трудности с определением достоверности получаемой информации;

обязательное наличие списка рассылки.

Очень важно, чтобы письмо содержало и некоторые элементы внушения: что ответы данного лица необходимы, что они принесут пользу как предприятию, так и его клиентам. Могут быть предложены также и некоторые стимулы (например, в виде поощрений за самый быстры!! возврат заполненных анкет; участия всех респондентов, приславших анкеты до определенного срока, в розыгрыше призов). Обязательным условием для повышения возврата заполненных анкет при осуществлении традиционного почтового опроса является предоставление пустого конверта с маркой и обратным адресом, что в значительной степени облегчит работу респондентов.

Опросы по электронной почте могут проводиться в нескольких вариантах:

вопросы исследования содержатся в тексте самого послания;

вопросы исследования содержатся в специально прилагаемом файле;

сообщение, доставляемое электронной почтой, содержит приглашение (гиперссылку) посетить определенный интернет-адрес, па котором расположена интерактивная анкета.

При проведении опроса в среде Интернета анкета размещается на сайте, где клиенты могут просмотреть текущие результаты, которые обновляются каждый раз, как только очередной респондент заполняет анкету. При этом респондентам предоставляется возможность ознакомиться с результатами исследования. Можно привлечь внимание к опросу, если разместить баннеры с приглашением принять участие в обследовании па сайтах, часто посещаемых потенциальными потребителями. Для опросов в

среде Интернета характерны: низкие затраты, высокая скорость получения ответов, возможность использования демонстрационных видеоматериалов, интерактивный характер коммуникации. Кроме того, исследователи имеют большие возможности контроля качества получаемой информации. Логические проверки могут быть встроены непосредственно в анкеты таким образом, что ввод противоречивых или бессмысленных ответов будет невозможен, это избавит от необходимости проверки и редактирования данных. Возможно также проведение опроса на конференциях. Для этого необходимо: выбрать телеконференцию с интересующей аудиторией; некоторое время следить за проходящими па пей дискуссиями; принять активное участие в обсуждении проблем; предложить па телеконференции вопросы, на которые необходимо получить ответы. В то же время при проведении интернет-вопросов сложно обеспечить репрезентативность выборки. Существуют также этические проблемы, связанные с риском нарушения конфиденциальности.

Одной из разновидностей почтового опроса является так называемый прессовый опрос, осуществляемый путем публикации анкеты в периодическом издании. Требования к его проведению заключаются в следующем:

максимальная простота процедуры заполнения анкеты;

создание у потенциальных респондентов мотивации для заполнения и возврата анкет;

соответствие тематики опроса интересам читателей издания;

анкеты, адресованные определенным группам респондентов, следует размещать в соответствующих периодических изданиях;

целесообразно публиковать напоминания о заполнении и возврате анкет; возможна повторная публикация анкет.

Как свидетельствует опыт, прессовым опросам присущи некоторые недостатки: крайне низкий уровень возврата анкет, вместо индивидуального мнения ответы респондентов часто отражают точку зрения их ближайшего

окружения. Кроме того, па анкету, как правило, отвечают наиболее активные читатели. В связи с этим следует достаточно осторожно интерпретировать получаемые результаты.

## 2.4 Анализ готовности внедрения мультимедийных технологий в качестве информационного продукта среди сотрудников турфирмы

При разработке методологии оценки качества главным фактором должно являться удовлетворение многообразных требований конкретного пользователя. Поэтому не существует универсальной меры качества программного продукта, и методика оценки качества сводится к разработке системы показателей качества конкретного программного продукта.

С позиции пользователя качественный программный продукт должен обладать общей полезностью, то есть удобством эксплуатации, мобильностью и исходной полезностью. Исходная полезность – программный продукт должен быть надежным, простым и эффективным при его использовании в исходном виде. Удобство эксплуатации – программный продукт должен быть удобным при эксплуатации, то есть доступным для понимания и модифицирования. Мобильность – должна быть возможность использования данного программного продукта при изменении условий его применения и модифицирования.

Для осуществления указанных требований необходимым условием является достижение элементарных характеристик, которые являются составными элементами обобщенных показателей.

Так исходная полезность характеризуется следующими показателями:

1) надежность – выполнение необходимых функций, обеспечение необходимой точности выполняемых процедур и возможность запоминания сведений об обнаруженных или устраненных ошибках;
2) эффективность – то есть выполнение нужных функций без лишних затрат ресурсов;

3) учет человеческого фактора – то есть способность выполнять нужные функции без излишних затрат времени пользователя и без неоправданных усилий по поддержанию работоспособности программы.

Удобство эксплуатации можно охарактеризовать следующими показателями:

4) оцениваемость – то есть легкая тестируемость программы, наличие специального блока контроля, разделение программы на модули по функциональному признаку;

5) понятность – то есть описание программы должно быть осуществлено понятным языком, содержать ссылки на легко доступные источники, содержать расшифровку применяемых символов, общепринятую символику.

Для указанных показателей можно выделить еще более частные показатели, которые в различных комбинациях формируют эти показатели. Для данного программного продукта выделим 8 показателей:

6) машино-независимость – программа должна выполняться на компьютерах любой конфигурации;

7) завершенность – программа должна иметь все внешние ссылки и входные данные;

8) точность – получаемые результаты должны отличаться от расчетных на допустимую величину;

9) доступность – построение программного продукта допускает селективное использование его компонент;

10) коммуникативность – возможность легко описывать исходные данные, форма и содержание выдаваемой информации просты для понимания и несут полезные сведения;

11) информативность – программный продукт содержит всю информацию, необходимую и достаточную для понимания;

12) согласованность – в том случае, если программный продукт имеет единую символику и терминологию (внутренняя согласованность) и соответствует требованиям и ограничениям технического задания (внешняя согласованность);

13) краткость – документация не содержит избыточной информации, программный продукт не включает излишнее количество модулей, функций, подпрограмм, не имеет перекрытий.

Связь показателей на разных уровнях иерархии показана на рисунке 3.

На схеме каждый параметр пронумерован согласно порядку и уровню иерархии.Важность выбранных параметров оценивается при помощи весовых коэффициентов. Причем сумма весовых коэффициентов параметров на каждом уровне иерархии должна равняться единице.

Оценим программный продукт по каждому параметру в баллах от 1 до 10. Для этого в таблице приведены оценки трех независимых экспертов ($D_i$ и $D_i^*$) и их усредненные значения. Данные приведены в таблице 1.

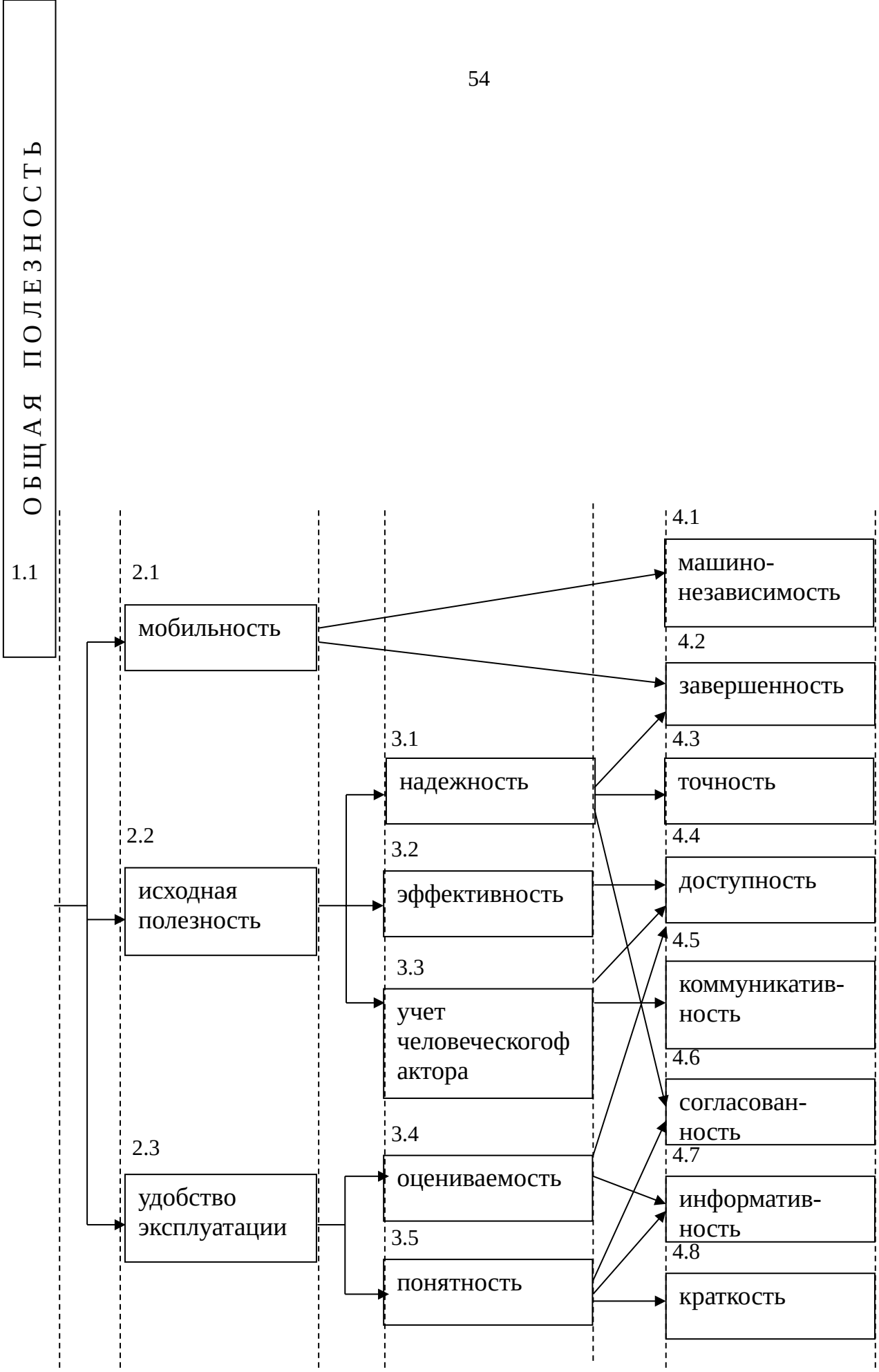

ОБЩАЯ ПОЛЕЗНОСТЬ
1.1
2.1
мобильность
2.2
исходная полезность
2.3
удобство эксплуатации
3.1
надежность
3.2
эффективность
3.3
учет человеческогофактора
3.4
оцениваемость
3.5
понятность
4.1
машино-независимость
4.2
завершенность
4.3
точность
4.4
доступность
4.5
коммуникатив-ность
4.6
согласован-ность
4.7
информатив-ность
4.8
краткость

Рис.3. Система показателей качества программного продукта

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Таблица 1

Весовые коэффициенты параметров системы качества программного продукта

| Номер параметра | Наименование параметра | Весовой коэффициент |
|---|---|---|
| 1.1 | Общая полезность | 1 |
| 2.1 | Мобильность | 0,3 |
| 2.2 | Исходная полезность | 0,5 |
| 2.3 | Удобство эксплуатации | 0,2 |
| 3.1 | Надежность | 0,4 |
| 3.2 | Эффективность | 0,2 |
| 3.3 | Учет человеческого фактора | 0,2 |
| 3.4 | Оцениваемость | 0,1 |
| 3.5 | Понятность | 0,1 |
| 4.1 | Машино-независимость | 0,08 |
| 4.2 | Завершенность | 0,08 |
| 4.3 | Точность | 0,25 |
| 4.4 | Доступность | 0,15 |
| 4.5 | Коммуникативность | 0,2 |
| 4.6 | Информативность | 0,11 |

| Номер параметра | Наименование параметра | Весовой коэффициент |
|---|---|---|
| 4.7 | Согласованность | 0,09 |
| 4.8 | Краткость | 0,04 |

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Анализ проблем, связанных с необходимостью внедрения мультимедийных технологий в турфирму «Пилот МС», вытекает из интервью руководителя фирмы (Приложение Б) и сотрудников фирмы (Приложение В).

Результаты анкетирования сотрудников турфирмы «Пилот МС»

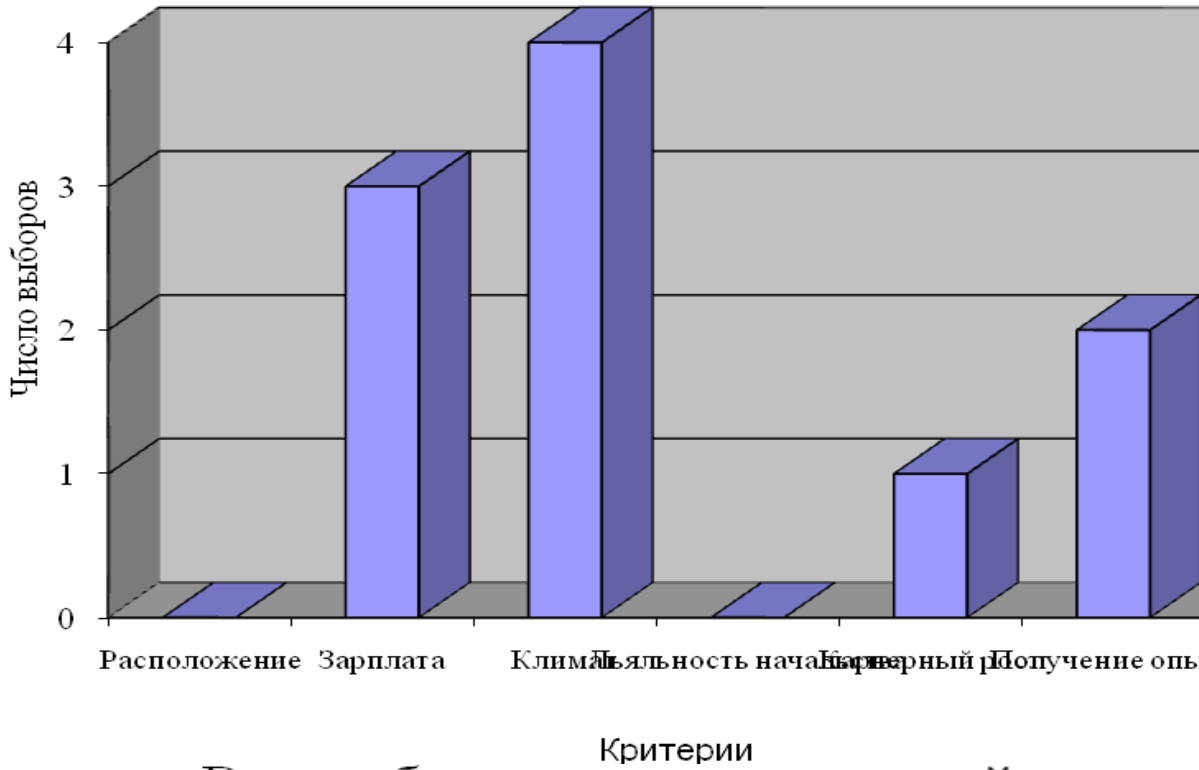
Анкета для персонала турфирмы «Пилот МС» представлена в Приложении 4. Ниже даны графики, показывающие результат ответов на некоторые вопросы из анкеты.

Уважаемые работники турфирмы «Пилот МС», в анкете вам будет предложено ответить на несколько несложных вопросов. Напротив верного, по вашему мнению, ответа ставьте, пожалуйста, отметку X в соответствующем квадрате.

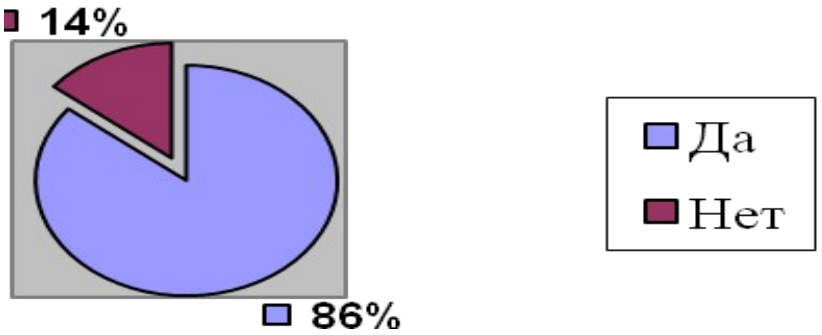
1. Насколько хорошо распределены обязанности в фирме?



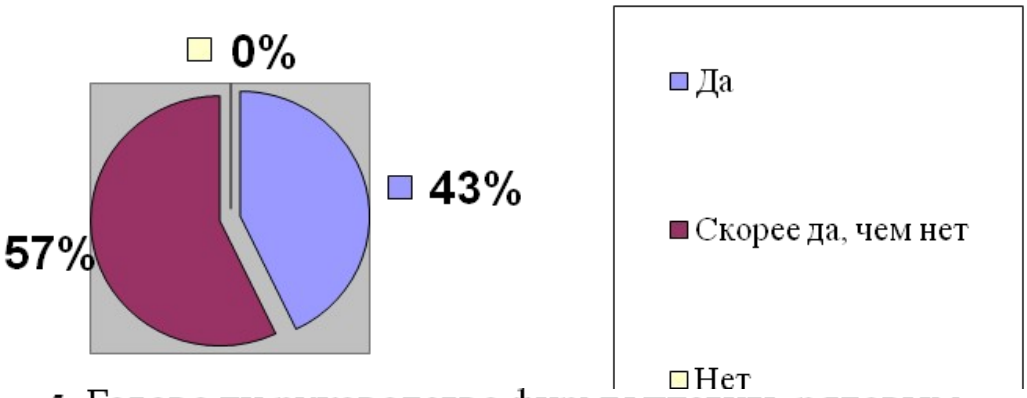
2. Вас устраивает оптимизация системы управления?



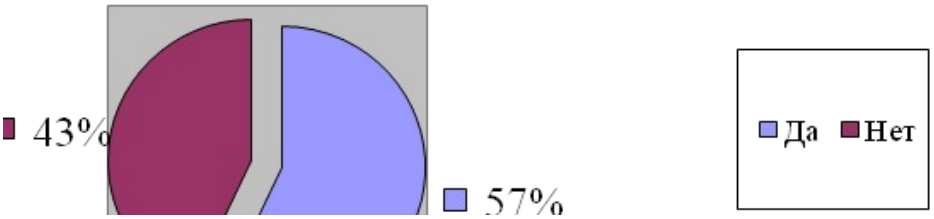

3. Связано ли Ваше образование стуристской деятельностью?



4. Готово ли руководство фирмы сформировать из своих сотрудников группу специалистов, ответственных за внедрение мультимедийной системы?




5. Готово ли руководство фирмы платить рядовым сотрудникам премию за успешное освоение и правильное использование мультимедийной системы?




Примечание. Составлено по материалам исследования.

Выводы по результатам анкетирования: большинство сотрудников турфирмы «Пилот МС» имеют большой стаж работы, работников, которые пришли в турфирму недавно, очень мало (1 человек), следовательно, нет текучести кадров, что говорит о приверженности сотрудников турфирме. Основным мотивом поступления на работу явился благоприятный климат в коллективе и заработная плата, но практически ни у кого образование не связано с туристским, то есть они всему научились на месте работы. Все работники отметили, что фирма готова к внедрению мультимедийных технологий и их совершенствованию.

Все сотрудники готовы содействовать внедрению мультимедийных технологий, но никто не уточнил, какие именно технологии они хотят видеть в своей организации.

**Результаты интервью с руководителем турфирмы «Пилот МС».**

Интервьюирование проводилось в рабочей обстановке. Директор туристской организации Смирнов  Борис Валентинович сидел за своим рабочим столом. Беседа проходила непринужденно в свободной форме, но в то же время сохранялась структура интервью.

В ходе интервью выявилась следующая информация: на  турфирме сложилась достаточно сильная сплоченная команда, готовая к новшествам и любым трудностям команда сотрудников. Отношения между сотрудниками преимущественно семейные и доверительные. На фирме сформировался благоприятный социально-психологический климат, сплоченный коллектив, что свидетельствует о наличии социально-психологического метода управления, так как директор, в управлении людьми, использует методы психологии. По словам Бориса Валентиновича: «главная ценность – это удовлетворение желаний туристов, в первую очередь». В турфирме «Пилот МС» уже существуют мультимедийные средства, но они  универсальны  и дороги в обслуживании и применении. Из беседы стало ясно, что  в турфирме готовы к внедрению, использованию и совершенствованию мультимедийных технологий. Но готовность руководителя внедрять какие-то новые мультимедийные технологии, не столь велика.

Более подробное описание предоставлено в анализе интервью с руководителем.

# Глава 3. Проектные предложения по совершенствованию эффективности менеджмента турфирмы ООО «Пилот МС» и их экономическое обоснование

## 3.1Повышение эффективности кадровой политики в системе управления персоналом на предприятии

Анализ кадровой политики в ООО «Пилот МС» показал необходимость изменения процесса подбора и обучения на предприятии. Очевидно, что стратегия руководства в области персонала должна способствовать усилению возможностей фирмы противостоять конкурентам, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ фирмы за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей ООО «Пилот МС», так и личных целей работников.

Учитывая тенденции и планы развития фирмыООО «Пилот МС» можно предложить программу по совершенствованию системы подбора и обучения персонала, включающую следующие мероприятия (табл. 2).

Таблица 2

**Программа по совершенствованию системы подбора и обучения персонала в ООО «Пилот МС»**

| Наименование мероприятия | Ответственное лицо | Сроки выполнения | Результат |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Введение должности менеджера по персоналу | Генеральный директор | 01.02.15 | Снятие перегруженности руководства, четкое распределение функций, повышение эффективности управления |
| Разработка Интернет-сайта | Коммерческий директор | 01.03.15 | Снижение издержек на поиск и подбор персонала |
| Совершенствование системы оценки кандидатов | Менеджер по персоналу | 01.03.15 и постоянно | Повышение производительности труда |
| Разработка и применение анкетирования | Менеджер по персоналу | 01.03. 15 и постоянно | Снижение текучести |
| Внедрение наставничества | Менеджер по персоналу | 01.04.15 и постоянно | Снижение издержек на адаптацию, снижение текучести |
| Обучение на семинаре «Управление персоналом для линейных руководителей» | Генеральный директор | 24.03.15. – 27.03.15. | Повышение культуры коммуникаций, повышение производительности труда |
| Обучение менеджеров на тренингах по профессиональным продажам | Генеральный директор, менеджер по персоналу | 10.03.15, 10.04.15, 10.05.15, 10.06.15 | Повышение производительности труда, увеличение товарооборота |

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Далее рассмотрим подробнее отдельные мероприятия предложенной программы.

Как уже отмечалось, функции по поиску, подбору и найму необходимых работников осуществляет генеральный директор по мере необходимости заполнения тех или иных вакансий, который, кроме общего руководства предприятием, имеет огромный круг обязанностей. Помимо этого, ни генеральный, ни коммерческий директоры не имеют специального

образования в области управления персоналом и руководствуются в своей работе с кадрами, в основном, опираясь на собственный опыт и интуицию. Ведением кадровой документации занимается бухгалтер. Очевидно, что с таким огромным объемом работы трудно справиться, если им занимается не конкретный работник, а разные люди выполняют отдельные функции. Поэтому целесообразно на предприятии ввести штатную единицу менеджера по персоналу, который будет совмещать функции инспектора по кадрам и руководителя по развитию и обучению персонала.

При этом принцип организационной структуры фирмы не изменится, подчинение структурных подразделений останется прежним, то есть генеральному и коммерческому директорам. Менеджер по персоналу непосредственно будет заниматься всей работой с персоналом и осуществлять более тесное взаимодействие между подразделениями фирмыООО «Пилот МС».

На менеджера по персоналу будут возложены следующие функции:

1. Определение потребности в персонале, изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

2. Осуществление поиска и подбора кадров, обеспечение укомплектованности фирмы работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

3. Составление и оформление трудовых договоров, ведение личных дел работников и другую кадровую документацию.

4. Разработка системы оценки деловых качеств работников, мотивации их должностного роста.

5. Организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

6. Организация проведения оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

7. Совместно с руководителями структурных подразделений участие в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

ООО «Пилот МС» предлагается совершенствовать и поддерживать свой уже имеющийся собственный сайт. На нем предлагается разместить страничку, где будут публиковаться все имеющиеся вакансии (с возможностью постоянного их обновления) и форма резюме, заполнив которую, соискатель направляет информацию о себе непосредственно на предприятие. Также можно использовать сайт как вспомогательное средство для предоставления информации об имеющихся вакансиях и поиска кандидатов. Существует множество сайтов как городского, так и государственного масштаба, на которых размещается информация о людях, ищущих работу. Находя их, предприятие получает еще одну возможность привлечения специалистов. Возможен также вариант информации об имеющейся вакансии, чтобы заглянувший на сайт потенциальный кандидат смог о нем узнать и потом позвонить на предприятие, либо выслать резюме.

Реклама в интернете сегодня практически бесплатная, платить нужно только за время работы в нем. В отличие от газетной полосы рекламодатель (работодатель) не ограничен размером рекламного модуля.

С другой стороны, интернет-фирмыдолжны следить, чтобы на сайтах не появлялось «сомнительного соседства» и рекламодатель был уверен в том, что его сообщение прочитает целевая аудитория. Есть еще одно преимущество интернет-рекламы по сравнению с газетой. Информация в сети может распространяться по подписке, поэтому человек один раз может зайти на сайт, зарегистрироваться и получать сообщения об интересующих его вакансиях, самого сайта больше не посещая. Как правило, настоящие профессионалы редко сами ищут себе работу и нечасто заглядывают на job – страницы в газетах. Но, если они однажды выложили свое резюме на сайте и подписались на рассылку, то они получают информацию о вакансии в

агентстве в свой почтовый ящик. Таким образом, несмотря на то, что посещаемость сайта может быть ниже, чем тираж газеты, рекламная информация может быть донесена до целевой аудитории более эффективно. В России этот метод уже начинает входить в оборот.

Используя собственный сайт как внешний источник поиска кандидатов, предприятие снизит издержки на поиск и подбор сотрудников (время на поиск и проведение интервью, выплаты рекрутинговому агентству и т.п.), которые в совокупности могут составлять до 38% годового оклада уходящего сотрудника [17, с.47].

Менеджеру по персоналу предлагается совместно с руководителями подразделений разработать модели компетенций для каждой должности, которые должны содержать перечень оценочных характеристик. Модели компетенций составляется на основании заявки на подбор сотрудника, могут быть дополнены для каждой конкретной должности с учетом индивидуальных требований и пожеланий руководителей отделов. Оценочные характеристики которые должны отражать:

1) соблюдение требований, предъявляемых фирмой к оформлению и логике изложения: лаконичность изложения, грамотность написания и аккуратность оформления;

2) соответствие уровня образования вакантной должности; предыдущие занимаемые должности и решаемые профессиональные вопросы;

3) стиль изложения (он не должен быть слишком витиеватым, так как это свидетельствует о подобострастии, и не слишком жестким, поскольку этим подчеркивается самооценка и высказывается в неявной форме неуважение к фирме);

4) присутствие в резюме положительных характеристик по поводу профессиональной и/или управленческой деятельности;

5) объяснение причин обращения именно в данную предприятие и желания занять именно данную вакансию;

6) использование специальных приемов оформления (особенно это касается

резюме, приготовленных на компьютере), привлекающих работодателя и отражающих творческий подход участника конкурса к делу.

Именно правильный подбор претендента на вакантную должность поможет турфирме ООО «Пилот МС» более эффективно управлять своим персоналом, избежать текучести кадров, добиться определенных целей, которые перед ней стоят.

Вопросы эффективного обучения новых сотрудников и полноценного включения их в коллектив и работу для руководителей предприятий актуальны всегда. Как правило, одних разъяснений требований к работе бывает недостаточно, чтобы ввести работника во все тонкости профессии, и тогда на помощь приходит испытанный веками способ – наставничество. Наставничество - один из наиболее эффективных методов адаптации и обучения. Наставник направляет действия нового сотрудника в определенной области, реализуя принцип «Делай, как я!». Наставничество – это обучение личным примером, практическая передача профессиональных и иных навыков и знаний от старшего к младшему, от более опытного к менее опытному.

Новые сотрудники при поступлении в организацию и отсутствии соответствующего опыта в среднем тратят на обучение и адаптацию до трех месяцев. Как таковой, структурированной программы обучения персонала на предприятии нет, и обучение происходит в процессе работы в коллективе более опытных сотрудников. Турфирме ООО «Пилот МС» предлагается использовать в процессе обучения и адаптации новых сотрудников наставничество. При этом в каждом структурном подразделении будет назначен конкретный сотрудник - наставник, отвечающий за адаптацию и обучение новичка, принятого на работу в соответствующий отдел. При выборе кандидатов на должность наставника необходимо учитывать, какую должность занимает сотрудник, как долго он работает на фирме и насколько лоялен по отношению к предприятию.

Эффективность такого обучения зависит не только от самого

обучаемого, его способностей и стремления к обучению, но и от того, насколько досконально наставник знает обязанности сотрудника, которого он будет обучать, насколько он является доброжелательным и требовательным. Заработная плата новичка на испытательный срок ниже в среднем на 13000 – 15000 рублей (в зависимости от должности и оклада). Наставнику в случае приема нового сотрудника предлагается ввести доплату к основному окладу на время испытательного срока новичка в размере 13000 рублей.

Обычно один наставник без ущерба для своей основной деятельности может одновременно обучать 1-2 новичков.Совместное время работы наставника и новичка показано на рисунке 3.1. В первые дни наставнику необходимо уделять новичку больше половины своего рабочего времени.

Сотрудникам фирмы было предложено высказать свое мнение о наставничестве, отмечая положительные и отрицательные на их взгляд моменты такого вида адаптации новых работников. Отзывы различных сотрудников об эффективности системы наставничества показывают, что плюсы существенно перевешивают минусы (таблица 3).

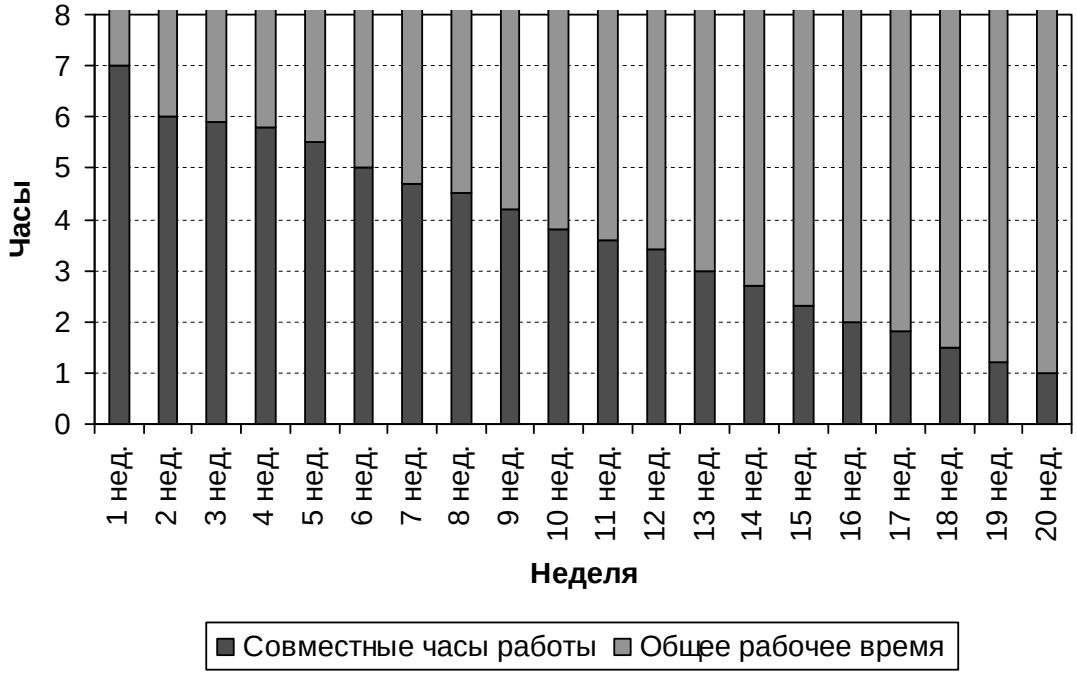



Рис.4. Совместное время работы наставника и новичка
Примечание. Составлен по материалам исследования.

Таблица 3

**Отзывы сотрудников ООО «Пилот МС**» о наставничестве

| **Должность опрашиваемого** | **Преимущества** | **Недостатки** |
|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** |
| Руководители структурных подразделений | Наставник помогает «новым» быстрее адаптироваться в новом коллективе и овладеть профессиональными навыками. Наставник предупреждает возможные грубые ошибки и нарушения. Признание заслуг и повышение статуса наставников стимулирует их самих работать более эффективно. | Занимаясь с новичком, наставник отвлекается от своей основной работы, когда он отсутствует на рабочем месте, нагрузка ложится на его коллег. |
| Наставники | Повышение профессиональной и личностной самооценки за счет возможности помочь новым сотрудникам быстрее освоиться в новом коллективе. | Подопечным нужно уделять много рабочего времени. Наставник несет материальную ответственность за ошибки нового сотрудника. |
| Новые сотрудники | Опытный наставник помогает закрепить знания, исправляет ошибки. Новый сотрудник чувствует себя намного увереннее. | Новые работники не назвали минусов. |

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Таким образом, система наставничества позволит:

1) повысить качество подготовки и квалификации персонала;

2) развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дать им возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых фирмы;

3) сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых работников;

4) предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед предприятием;

5)снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

На период врабатываемости у нового сотрудника наблюдается неполная отдача: для рядовых позиций в течение первых четырех недель

эффективности работника – 25%,далее – 50%, с 9 й по 12-ю неделю – 75%, а для топ-менеджеров срок достижения полной компетентности увеличивается в несколько раз [17, с.101]. Совершенствование системы обучения и адаптации новых сотрудников ООО «Пилот МС» при помощи наставничества приведет к тому, что у работников будет сокращаться период врабатываемости, вследствие чего снизятся потери времени на начальном этапе работы. Издержки на адаптацию и обучение (время опытного сотрудника на передачу дел и наставничество) в среднем составляют 10 – 13% годового оклада [17, с.115]. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда составляет 2 - 3 месяца.

## 3.2 Эффективностьповышения кадровой политики в системе управления персоналом на предприятии

Эффективность данного предприятия проявляется в условном высвобождении численности и снижении себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы. Экономию времени, составляющую период адаптации нового работника можно определить по формуле [10, с.15]:

Эвр = ПА * Чад.р * ПВ / 100 (3.1),

где: ПА – период адаптации, дней;

Чад.р. – численность работников, проходящих адаптацию, чел.;

ПВ – средние потери в период адаптации,%.

Условное высвобождение численности рассчитывается по формуле:

ΔЧ = ЭВР / Д (3.2),

где Д – эффективный фонд рабочего времени на 1 работника в год, дни.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле:

ΔСз.п. = Зср.год * ΔЧ (3.3),

где: ΔСз.п. – снижение себестоимости, руб;

Зср.год. – среднегодовая заработная плата 1 работника, руб.

Руководство фирмы планирует в текущем 2012 году снижение текучести персонала с 13,7% до 4,7%. При таком показателе текучести численность уволившихся и вновь принятых работников составит 7 человек. Период адаптации – 90 дней, потери рабочего времени в период адаптации и обучения составят в среднем 50%; среднегодовая заработная плата 1 работника – 180,00 тыс. руб., эффективный фонд рабочего времени – 240 дней. Экономия фонда рабочего времени составит:

Эвр = 90 * 7 * 0,5 = 315 дней

Условной высвобождение численности персонала составит:

ΔЧ = 315 / 240 = 1,31 чел.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:

ΔСз.п. = 180,00 * 1,31 = 235,8 тыс. руб.

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения наставничества выразится в снижении себестоимости и составит 235,8 тыс. руб.

Для каждойфирмы важно, чтобы любой процесс обучения приводил к достижению целей организации. При выборе программ обучения важно определить, какие задачи стоят перед фирмой, какой персонал для этого нужен, какой персонал предприятие имеет в наличии, в чем заключается разрыв между желаемым и действительным. Исходя из задачи преодоления разрыва, и определяется потребность в обучении. Как уже отмечалось, на предприятии ООО «Пилот МС» существует «разрыв» между знаниями и опытом руководителей фирмы и знаниями и опытом руководителей структурных подразделений. Многие из линейных руководителей незнакомы (или мало знакомы) с тем, что называется управлением персоналом. Это и неудивительно – у всех напряженный рабочий график и не остается времени на то, что многие искренне считают несвойственными им функциями. Поэтому очень важно изменить отношение руководителей отделов к

вопросам управления персоналом. В этой связи для руководителей структурных подразделений предлагается пройти обучение на семинаре «Управление персоналом для линейных руководителей».

Основная задача семинара-тренинга – дать руководителям понимание того, что именно они управляют своими подчиненными, и предоставить базовые знания об управлении персоналом.

Теоретически семинар рассчитан на два дня: в течение первого дня должна рассматриваться организационная «база», а в течение второго – вопросы общение и межличностного взаимодействия руководителей и подчиненных. Так как практически нет возможности исключить руководителей из рабочего процесса на два дня, то предлагается заниматься по четыре часа в день (два часа утром и два вечером), обучение в таком случае займет четыре дня. Это позволит уменьшить затраты времени, а также даст участникам по окончании первого дня дома в спокойной обстановке продумать новую информацию, познакомиться с информацией следующего дня на основании раздаточных материалов. Стоимость проведения семинара определяется в целом за аудиторию, не зависит от количества слушателей и составляет 286000 рублей.

Пакет раздаточных материалов включает все слайды, используемые на семинаре и приложения с упражнениями и примерами. Объем информации в материалах, которые получат участники, превышает то, что будет изложено на семинаре. Это позволит желающим выбрать для себя дополнительные разделы (не являющиеся необходимыми) и ознакомиться с ними в дальнейшем самостоятельно.

По статистическим данным повышение профессионализма сотрудников, прошедших обучение ведет к росту производительности труда в среднем на 10% [18, с.35]. Таким образом, за счет повышения профессионализма, роста производительности труда можно ожидать увеличение выручки:

982988+ 982988 * 10% = 1081286,8 тыс. руб.

Прирост выручки составит: 1081286,8 – 982988 = 98298,8 тыс. руб.

При неизменности уровня рентабельности продаж по прибыли (4,8846%) можно ожидать повышение размера прибыли от продаж на:

98298,8 * 4,8846% = 4801,50 тыс. руб.

Экономический эффект от данного мероприятия составит:

4801,50 – 286 = 4515,50 тыс. руб.

Линейные руководители вне зависимости от их положения на предприятии нуждаются в помощи и обучении вопросам управления персоналом. Важно убедить руководителей задуматься над тем, как они работают с подчиненными, и показать пути улучшения этой работы. Необходимым условием развития руководителей является взаимодействие с менеджером по персоналу и непосредственным руководством предприятием, поскольку сложившиеся отношения доверия и взаимного уважения являются той базой, которая обеспечивает развитие всего фирмы.

Как отмечалось выше, руководство фирмы, учитывая прогнозы развития рынка [20, с.79] и количество дополнительно привлеченных клиентов, планирует в 2012 году увеличение выручки от реализации продукции на 25%. При этом обучение менеджеров приведет к росту продаж. В таком случае выручка составит:

982988 + 982988*25% = 1228735 тыс. руб.

Прирост выручки составит: 1228735 – 982988 = 245747 тыс. руб.

При неизменности уровня рентабельности продаж по прибыли (4,8846%) можно ожидать повышение размера прибыли от продаж на:

245747 * 4,8846% = 12003,76 тыс. руб.

Экономический эффект от данного мероприятия составит:

12003,76 – 1932 = 10071,76 тыс. руб.

Совокупный прирост выручки от реализации продукции от двух мероприятий составит:

98298,8+245747=344045,80 тыс.руб.

Совокупный прирост прибыли от продаж от двух мероприятий

составит:

4801,50+12003,76=16805,26 тыс.руб.

В ходе проведенной работы удалось выработать перечень мероприятий и оценить возможный экономический эффект от их реализации. В целях совершенствования системы подбора и обучения персонала в ООО «Пилот МС» предлагается разработать следующие регламентирующие документы:

1) положение о наставничестве;

2) положение об обучении и развитии персонала.

Также предлагается разработать модели компетенции для различных должностей и применять дополнительные виды анкет и интервью.

Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий**

**ООО «Пилот МС» в 2015** году

| **Статья затрат** | **Сумма, руб.** |
|---|---|
| **1** | **2** |
| Обучение (семинар – 16 часов) | 286000 |
| Обучение (тренинги – 61 час) | 1932000 |
| Заработная плата менеджера по персоналу (за год) | 300000 |
| ЕСН (единый социальный налог) | 102000 |
| Совершенствование и поддержание сайта | 33000 |
| Итого | 2653000 |

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Таким образом, затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят 2653000 руб. Предполагаемые результаты от внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Пилот МС» в 2015 году представлены в таблице 5.

Таблица 5

**Предполагаемые результаты разработанных мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Пилот МС»**

**в 2015** году

| **Наименов-ание мероприятия** | **Результат** | **Стоимость реализации, тыс. руб.** | **Дополнитель-ная прибыль от внедрения, тыс. руб.** | **Экономи-ческий эффект, тыс. руб.** |
|---|---|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Введение должности менеджера по персоналу | Четкое распределение функций Повышение эффективности управления | 402 | - | -402 |
| Совершенствование и поддержание сайта | Снижение издержек на поиск и подбор персонала | 33 | - | -33 |
| Совершенствова-ние методики при анализе резюме | Повышение эффективности управления | - | - | - |
| Разработка и применение анкетирования | Снижение текучести | - | - | - |
| Внедрение наставничества | Снижение издержек на адаптацию, снижение текучести | - | 235,8 | 235,8 |
| Проведение семинара | Повышение культуры коммуникаций, повышение производительности труда | 286 | 4801,50 | 4515,50 |
| Проведение тренингов | Повышение производительности труда | 1932 | 12003,76 | 10071,76 |
| Общий эффект | Улучшение системы подбора и обучения персонала для повышения эффективности бизнеса | 2653 | 17041,06 | 14388,06 |

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Далее на основании полученного экономического эффекта можно рассчитать показатель «возврата на вложенный капитал» (ROI):

ROI = (Доход от программы – Затраты на программу) / Затраты на программу х 100% (3.4)

ROI = (14388,06– 2653) / 2653 * 100 = 442,24%

Таким образом, на каждый 1 рубль, затраченный на реализацию мероприятий, предприятие получит 4,42 рубля отдачи.

Таким образом, после реализации предлагаемых мероприятий по разработке новой кадровой политики в ООО «Пилот МС» получаем прогноз увеличения выручки на 344045,80 тыс. руб., прибыли от продаж на 16805,26 тыс. руб. На каждый 1 рубль, затраченный на реализацию мероприятий, предприятие получит 4,42 рубля отдачи. Улучшение экономических показателей говорит об экономической эффективности предложенных мероприятий по разработке новой кадровой политики на ООО «Пилот МС».

## 3.3 Практическая реализация проекта по созданию информационного мультимедиа-издания

Реализация любого CD-ROM проекта, связанного с гуманитарной областью и выполняемого на основе музейных экспонатов и коллекций, а также архивных материалов и комплексов разнообразных исторических источников, требует от специалистов творческих подходов в подготовке и подаче сложного и объемного историко-культурного материала в нестандартной форме мультимедиа продукта, включающей разнообразную информацию. Основной идеей подобных дисков является представление пользователю обширного, подготовленного специалистами материала, позволяющего всесторонне изучать культурное наследие и выполнять на достаточно высоком научном уровне общеобразовательную, познавательную и популяризаторскую функции [4, с.118].

Мультимедиа продукт – это результат совместного творчества специалистов двух направлений: той предметной области, которой

посвящено издание, и собственно компьютерных технологий. Только при их полном взаимопонимании может получиться хороший CD-ROM.

Технологическая цепочка создания мультимедиа продукта включает в себя несколько этапов:

1. Формулирование основной темы и идеи издания.
2. Разработка концепции (укрупненного содержания и основных технических приемов, использование которых предполагается в издании).
3. Написание покадрового сценария и определение навигационной схемы.
4. Сбор и подготовка части материала, необходимой для создания макета издания (решение вопросов авторских прав, написание образцов текстовой информации, оцифровка и цветокорректура образцов изображений, видео и аудио, отрисовка экранных форм и т.д.).
5. Создание макета (a-версии) диска, включающего в себя все типовые экранные формы, заполненные типовой информацией и демонстрирующего логику навигации и технические возможности, предусмотренные в издании.
6. Сбор и подготовка всего объема информации.
7. Создание полного варианта диска (b-версия).
8. Тестирование продукта.
9. Создание матрицы продукта («золотой диск»), готовой к тиражу.
10. Тиражирование.

Описанная схема может претерпеть незначительные изменения. Упрощенная схема показана на рис.5.

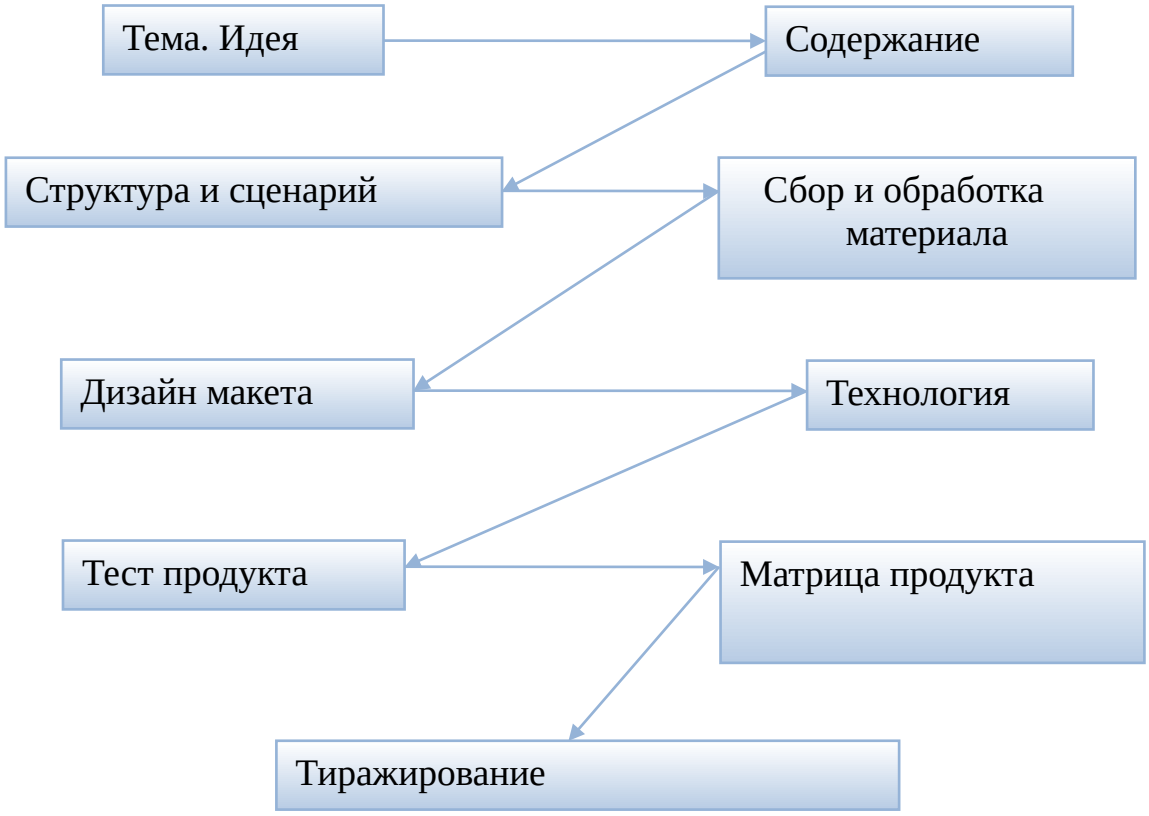



Рис.5.Технологическая цепочка создания мультимедиа продукта

Продолжительность разработки проекта может колебаться от 2 месяцев до 1 года в зависимости от сложности издания, но в среднем она составляет примерно 6 месяцев. При этом наибольшие временные затраты приходятся на этапы написания сценария, сбора и подготовки информации (3-4 месяца).

Финансовая сторона, пожалуй, самый болезненный вопрос при освоении новых технологий, который у многих может навсегда отбить охоту серьезно заниматься этой технологией. Достаточно сказать, что успехом на рынке, как правило, пользуются продукты, на создание которых затрачено не менее 150 тыс. долларов. При этом, 60% суммы идет на промоушен и только 40% - собственно на разработку. Из этих 40%, принятых уже за 100%, от 2 до 15% отчисляется авторам и владельцам материалов, что составляет мизерную сумму. Следует особо отметить, что при создании продуктов культурологического плана серьезными западными фирмами-

разработчиками чрезвычайно пунктуально отслеживаются вопросы авторского права на любые составляющие продукта. Так обстоит дело с финансами и правами на западном рынке.

В России один слайд с изображением произведения искусства, купленный у фотографа, стоит от $15 до $ 50 (если учесть, что в издание входит не менее 200 произведений, то легко подсчитать первоначальную сумму затрат). Но этих затрат недостаточно. Фотограф не гарантирует легитимности использования материала. Следовательно, необходимо обращаться в музей, где разработчику продадут право (правда, на каком основании - не понятно!) на воспроизведение в издании данного изображения... Подобных казусов в юридическом и финансовом сопровождении разработки проекта в России - "мильен"!.. В этой ситуации разработчику (издателю) остаются два пути: использование репродукций, что значительно снижает качество изображения, удешевляет процесс разработки, но не снимает вопрос о легитимности продукта, или полный отказ от любых попыток что-либо делать. Лишь немногие, загнанные в угол фирмы, в этом случае решаются на серьезные разработки.

Следующий этап разработки проекта - оцифровка и последующая обработка изображений - оценивается в 20-30 долларов за одно изображение. При этом, существенную роль играют качество программного обеспечения и профессионализм цветокорректора. Последний должен быть одновременно и компьютерщиком, и искусствоведом с уникальным чувством цвета. В противном случае "Красные рыбки" Матисса будут на экране фиолетовыми, а зеленоватый снег от полозьев саней суриковской "Боярыни Морозовой" превратится в сплошное белое пятно. Здесь издатель сталкивается с существованием проблемы кадров, которые, как известно, решают все, и стоят непомерно дорого. Однако при увеличении количества изображений и снижении требований к качеству их представления цена обработки может значительно снизиться.

Если речь идет об исторических источниках не визуального, а, к примеру, рукописного характера, то принципиально допустимо их сканирование не со слайда, а непосредственно с оригинала, что значительно снижает уровень затрат на весь цикл подготовки изображений. Поскольку именно такие источники составляют большинство единиц хранения в архивах, то создание компьютерной копии архива - дело не такое уж дорогостоящее: сумма затрат будет складываться из стоимости самого компьютера, планшетного сканера, софта, зарплаты программиста/инженера по оцифровке. Можно просто найти подрядчика на данный вид работ, что тоже не очень сложно.

**Основная цель** создания диска - представить красочно ярко и наглядно туристские продукты компании. Диск предназначен для демонстрации в офисе - для ознакомления клиентов, а также для показа на выставках, пример «Байкал-Тур».

Содержание диска – туристические продукты компании: Байкал (Малое море), КБЖД, Китай, Монголия, Бурятия.

Структура диска представлена на рис.6.

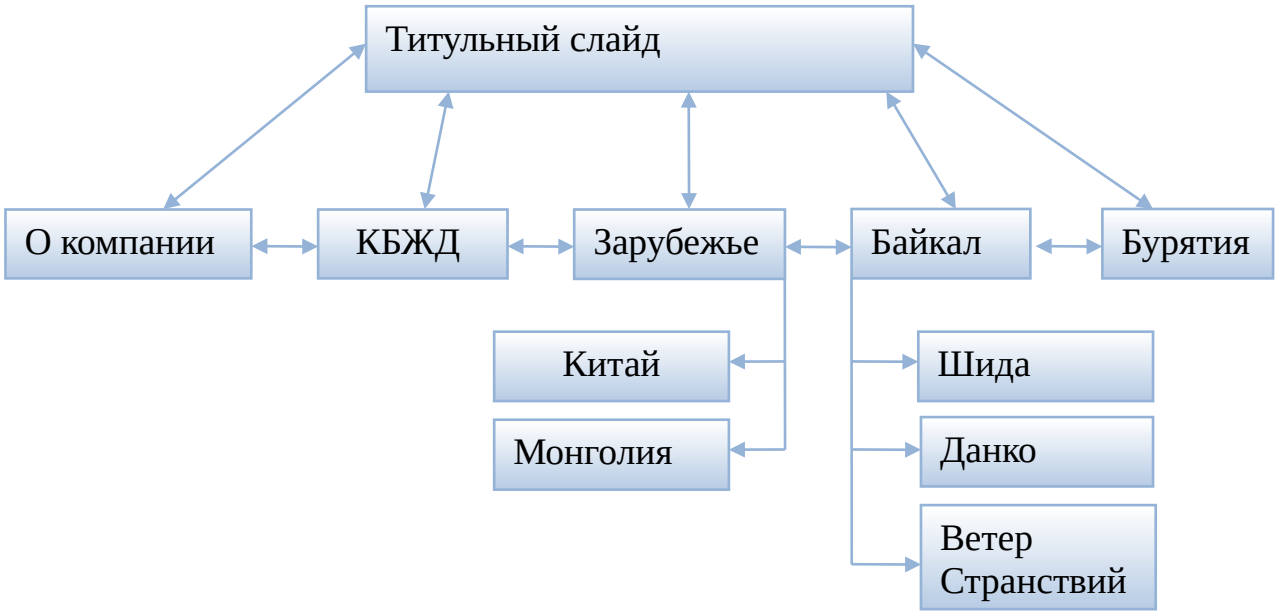



Рис.6.Структура маркетингового диска фирмы «Пилот МС»

**Сценарий презентации.**

Навигация по презентации из титульного (главного слайда). Посредством кнопок осуществляется смена слайдов.

1) Слайд № 1 «Титульный» – главный слайд презентации, в котором находится меню, состоящее из кнопок.

2) Слайд № 2 «О компании» - рассказывает о направлениях, которые предлагает компания. Также содержатся «контакты» (адрес, телефон, эл. ящик).

3) Слайд № 3 «Байкал» - содержится информация о предлагаемых турах на Байкале по двум направлениям: Малое море (базы: «Шида», «Ветер Странствий», «Данко»). На этом слайде находятся кнопки, по щелчку осуществляется навигация на html-страницы, (рис. 6).

На следующем рисунке показана html-страница, на которую переходят с кнопки по щелчку мышкой.

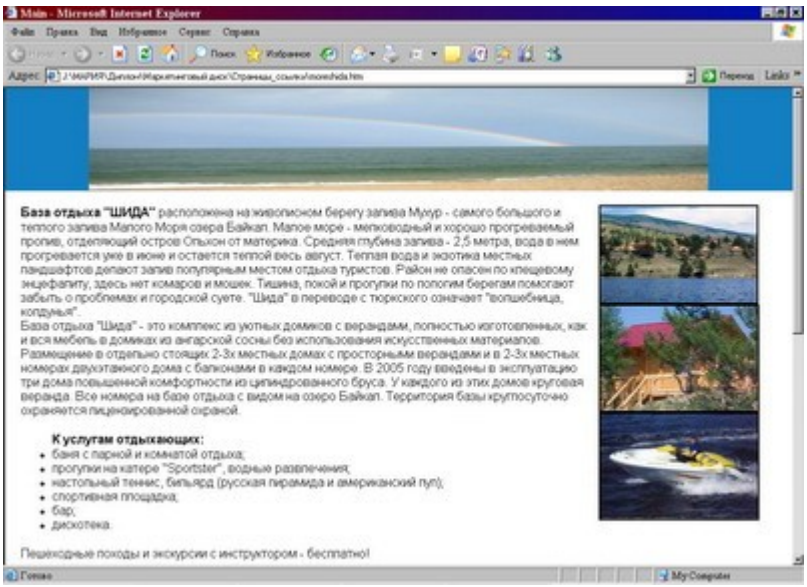



Рис.6. Описания туристской базы «Шида» в каталоге

1) Слайд № 4 «КБЖД» представляет собой html-страницу, навигация через титульный слайд, кнопкой «КБЖД». На странице показан двухдневный тур активного отдыха по Кругобайкальской

железной дороге.

2) Слайд № 5 «Зарубежье» - рассказывает о турах по Китаю и Монголии.

3) Слайд № 6 «Бурятия» - тур «Улан-Удэ».

Собрать необходимую информацию было несложно, так как компания предоставила красочные фотографии, информацию по туристическим продуктам.

Дизайн макета выполнен в зеленых тонах от светлых до темных оттенков, с использованием красного и синего цвета с добавлением размытых панорамных снимков Байкала. Зеленый цвет символизирует жизнь, дословный перевод названия фирмы «Байкал-Жизнь». Кроме этого фирменными цветами компании являются зеленый, со всевозможными оттенками, синий и красный.

При выборе технологии следует учитывать специфику материала. Информационное наполнение диска – это туры, которые должны быть красочно представлены, с использованием фотографий, звука, с добавлением средств для просмотра. Исходя из этого, диск было решено сделать в виде презентации, а в качестве технологии использовать Macromediaflash, так как эта программа обладает интерактивностью - в любой объект или область презентации можно вводить полноценные навигационные свойства: кнопки, меню или фрагменты анимации, с помощью которых конечный пользователь сможет с легкостью перемещается по презентации. Кроме этого, программа MacromediaFlash обладает рядом преимуществ по сравнению с другими графическими приложениями:

1) Применение векторной (vector) графики, которая в действительности представляет собой ряд математических формул, описывающих размер, цвет и местоположение формы. Векторная графика состоит из линий и кривых тогда как растровая (bitmapped) — из небольших точек растра, или пикселей (pixels). Применение математических формул является главным преимуществом отображения

графики и сохранения небольшого размера файлов, что особенно важно для Web.

2) Возможность сжатия анимации, графики и звука. Такое сжатие файла обусловливает свойство потоковой передачи (streaming), которое позволяет отображать сайт в Web-браузере до полной загрузки его содержимого. Это означает, что одна векторная графика сайта отображается, в то время как другая графика, звук и анимация все еще загружаются.

3) Интерактивность во Flash может состоять из самых разных свойств. Помимо неограниченных возможностей применения простой графики, анимации или крупных заголовков, в любой объект или область сайта/презентации можно вводить полноценные навигационные свойства: кнопки, меню или фрагменты анимации, с помощью которых конечный пользователь перемещается по сайту/презентации. А задавая действия (actions), можно создавать интерактивные фильмы. Для создания интерактивных элементов управления во Flash предоставляется язык создания сценариев - ActionScript.

4) Изображения и тест, разработанные во Flash, всегда отображаются ясно и четко, что опять же обусловлено векторной графикой.

5) Flash помогает пользователю рисовать. В частности, Flash может распознавать основные геометрические формы в процессе их создания. При этом она заменяет небрежно нарисованную форму правильной геометрической формой, которую, как предполагается, пользователь пытается нарисовать. Например, если быстро нарисовать овал или окружность, создав круглую форму, Flash сделает эту форму более плавной и круглой, доведя ее до идеального овала или окружности. Кроме того, Flash помогает создавать прямые и плавные линии.

6) В состав Flash входит инструмент, который создает основу для большинства качественных Flash-фильмов. Этот инструмент – Actio№Script - событийно-управляемый язык, встроенный во Flash. Actio№Script делает

страницы интерактивными. Можно реагировать на события с мышки или с клавиатуры, можно выполнить какие-либо действия при проигрывании определенного кадра.

7) А также MacromediaFlash позволяет создать мультимедийный продукт, который сочетает в себе анимацию, графику, видео, музыку, которые организованы в единую среду.

В процессе тестирования продукта оказалось, что вводить большой объем информации в одну презентацию сложно, так как слайд имеет небольшую площадь для размещения всей информации о туристических продуктах. Поэтому к технологии Flash добавилась технология HTML - (HyperText Markup Language - язык разметки гипертекстов) - язык публикаций, используемый в глобальной сети интернет. С помощью этой технологии были созданы страницы, на которых уместилась вся информация о турах. Таким образом, навигация в презентации осуществляется посредством кнопок от слайдов к html—страницам.

Создание такого рода презентаций - это современный высокотехнологичный способ донести информацию до потенциальных клиентов, партнеров или инвесторов. Это одновременно рекламный и информационный инструмент, позволяющий пользователю активно взаимодействовать с ним через меню управления.

Эксперты по маркетингу уже давно (до появления в системе обучения приложений мультимедиа) заметили отчетливую связь между методом, с помощью которого сотрудник осваивал материал, и способностью вспомнить (восстановить в памяти) этап материал. Например, только четверть услышанного материала остается в памяти. Если сотрудник имеет возможность воспринимать материал зрительно, то доля материала, оставшегося в памяти, повышается до одной трети.

Целью создания корпоративного диска является: помощь новым работникам фирмы «Пилот МС» освоиться на своем рабочем месте, изучить структуру фирмы, должностные обязанности менеджеров.

Содержание диска – общая информация о компании (лицензии, сертификаты и т.д.), организационная структура, должностные инструкции менеджеров.

Структура диска представлена на рис.7.




Рис.7.Структура мультимедийного диска

**Сценарий презентации.**

Слайд № 1 – Титульный. Название компании.

Слайд № 2, в котором описываются основные направления деятельности компании «Пилот МС».

Слайд № 3 Рассказывает о приоритетных направлениях компании.

Слайд № 4 Наименование, почтовый адрес, номер свидетельства о государственной регистрации.

Слайд № 5 Директор, телефоны, электронный ящик.

Слайд № 6 Номер лицензии, сертификата.

Слайд № 7 Показана организационная структура фирмы.

На слайдах № 8, 9, 10, 11 приводится должностная инструкция менеджера

Слайд № 12 – контакты «Пилот МС».

Весь необходимый материал был собран в короткие сроки, фирма предоставила все необходимое.

Дизайн макета выполнен в фирменных цветах: зеленый, синий, красный.

В качестве технологии для создания диска была выбрана программа «MicrosoftPowerPoi№t», который входит в стандартный пакет MSOffice (рис. 16) - это графический пакет подготовки презентаций и слайд-фильмов. Он предоставляет пользователю все необходимое - функции работы с текстом, включая отрисовку контура текста, средства для рисования, построение диаграмм, широкий набор стандартных иллюстраций и т.п.

«MicrosoftPowerPoi№t» - это самая простая технология, работа с которой удобна и легка для каждого сотрудника. Созданная презентация рассчитана для постоянного редактирования: добавления новой информации о структуре, работниках, должностных инструкциях. Именно этим определяется выбор технологии для данного диска, для освоения программы подготовки презентаций PowerPoi№t не требуется какой-либо специальной подготовки в области информационных технологий, её инструменты доступны и понятны обычным пользователям, а функций вполне достаточно для подготовки мультимедийного продукта внутреннего пользования.

При разработке презентаций необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1) стиль отдельных разделов презентации может отличаться тональностью или цветовой гаммой;

2) старайтесь избегать текста WordArt особенно в презентациях делового характера: чаще всего он смотрится вычурно;

3) лучше не помещать на слайд слишком много объектов;

4) текст, особенно большого объема, будет хорошо смотреться, если его выровнять по ширине;

5) длинный текст лучше разместить на нескольких слайдах;

6) на слайды рекомендуется выносить ту часть материала, которую сложно объяснить словами или трудно воспринимать на слух;

7) внимательно проверьте текст презентации - опечатки подрывают авторитет докладчика;

8) не рекомендуется использовать на одном слайде более трех различных шрифтов;

9) следите за тем, чтобы текст хорошо читался, используйте при его оформлении минимально возможное количество цветов;

10) старайтесь избегать нестандартных шрифтов, так как их может не быть на других компьютерах. В случае отсутствия вашего шрифта, он будет заменен другим, а это может привести к нарушению дизайна слайда и даже к невозможности прочесть текст;

## 3.4 Этапы разработки информационного мультимедийного обучающего диска «Кругобайкальская железная дорога»

Диск создан с целью представления пользователю обширного, подготовленного материала, позволяющего ознакомиться с Кругобайкальской железной дорогой и выполнить познавательную и популяризаторскую функции. Обучающий диск по КБЖД должен не только ознакомить пользователя, но и способствовать появлению благоприятного впечатления о Кругобайкальской железной дороге как о туристическом объекте. Кроме того информация с диска может использоваться для формирования экскурсий.

Содержание диска составляет общая информация о Кругобайкальской железной дороге, природе, тоннелях и галереях, памятниках природы. Кроме этого предложен тур 2-дневный тур и добавлены контакты фирмы.

Структура корпоративного диска на рисунке 8.

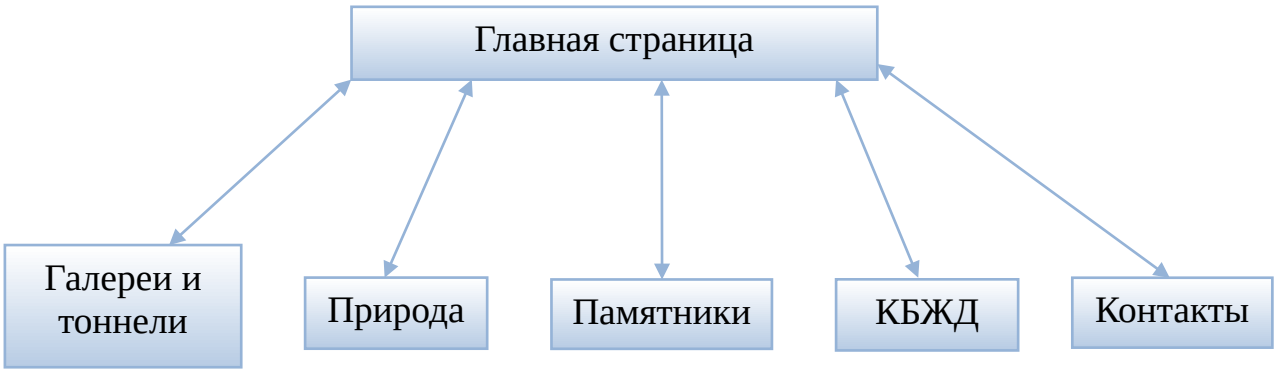



Рис.8.Структура обучающего диска КБЖД турфирмы «Пилот МС»

**Сценарий диска**

Главная страница (i№dex.htm) – страница содержит общую информацию о Кругобайкальской железной дороге. Служит для навигации по страницам. Страница выполнена в ярких цветах, с использованием фотографий природы. Содержит меню-ссылки на другие страницы, (рис.9).

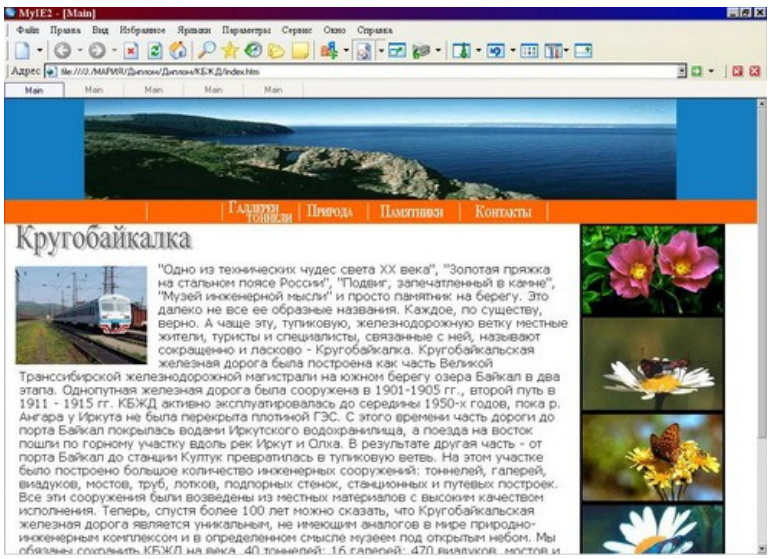



Рис.9 Главная страница сайта

1) Памятники природы (memorials.htm). На странице содержится информация о памятниках природы Кругобайкальской железной дороги.

2) Природа (№ature.htm) . Описание природы, видов животных, птиц, насекомых, которых можно встретить на территории КБЖД, (рис.10).

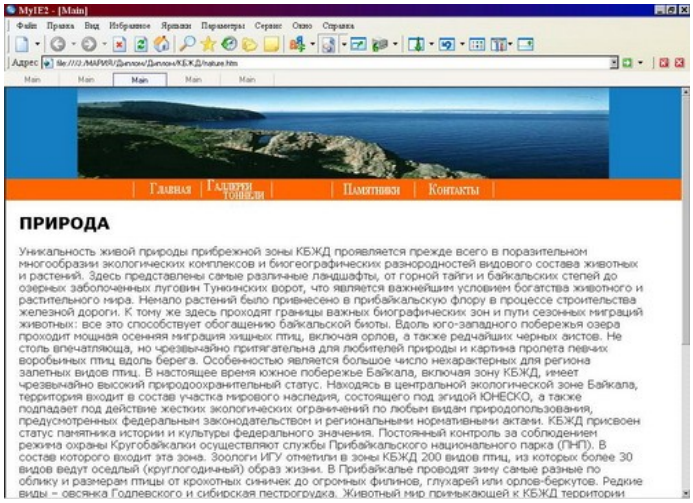



Рис.10. Страница «Природа» обучающего мультимедийного диска

3) Галереи и тоннели (to№№els.htm) – содержится информация о тоннелях, их количестве, подробно приводятся названия всех тоннелей.

4) Тур по КБЖД (kbjd.htm) – 2-дневный тур по Кругобайкальской железной дороге.

5) Контакты (co№tacts.htm) – адрес туристической компании «Пилот МС».

Переход по страницам осуществляется посредством меню, находящемся в верхней части страницы, также меню есть внизу, но можно воспользоваться и кнопкой назад/вперед, содержащейся в меню браузера. Как показано на рисунке 11.

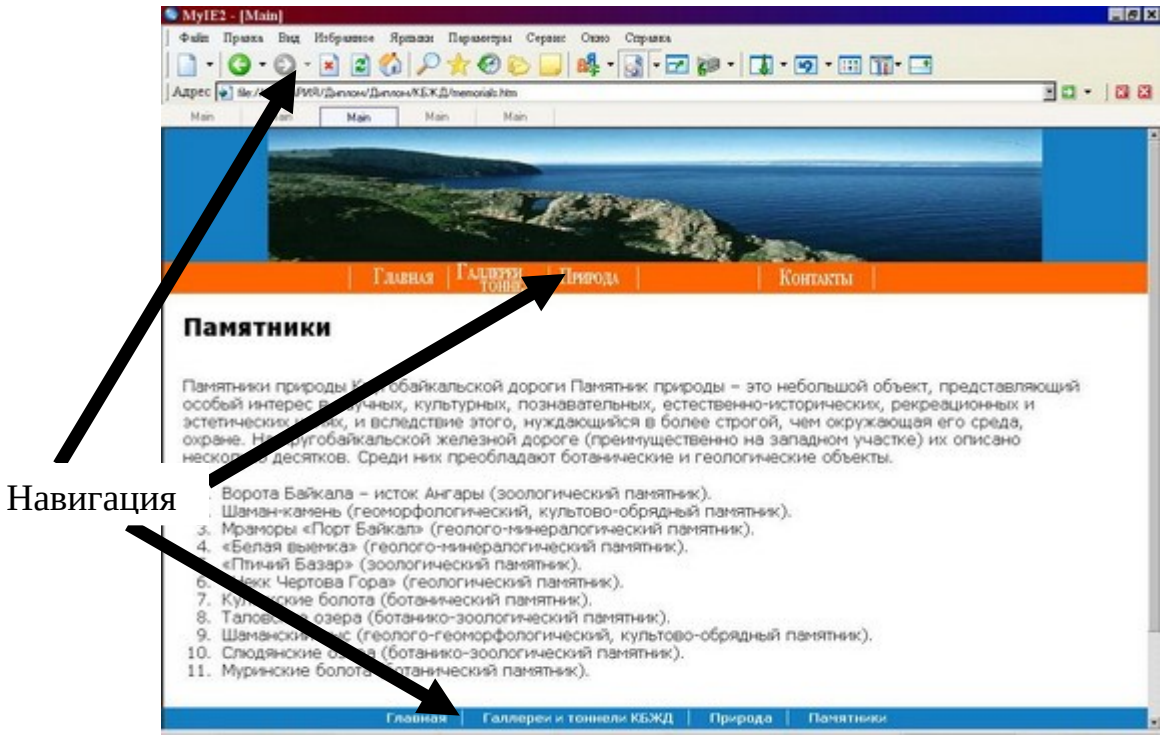



Рис.11.Навигация по странице турфирмы «Пилот МС»

Собрать необходимую информацию было несложно, так как компания предоставила красочные фотографии, материал по КБЖД.

Дизайн макета сайта выполнен в ярких цвета, с использование панорамных снимков.. Сочетание синего и оранжевого цветов ассоциируются с водой и солнцем.

Реализовать диск, было решено, в виде сайта, созданного с помощью технологий html и css.

HTML (HyperText Markup La№guage - язык разметки гипертекстов), который позволяет представить информацию для глобального использования.

Особенностью выбора этой технологии является возможность вместить большой объем информации в пределах одной страницы и возможность опубликовать сайт в сети интернет, а также позволяет создавать:

1) публикации электронных документов с заголовками, текстом, таблицами, списками, фотографиями и т.д.

2) загрузку электронной информации с помощью щелчка мыши на гипертекстовой ссылке.

3) включения электронных таблиц, видеоклипов, звуковых фрагментов и других приложений непосредственно в документы [14, с.18].

Cascading Style Sheets(CSS) - каскадные таблицы стилей. Таблицы стилей нужны, чтобы отделить детали дизайна странички от ее структуры и содержания. В классическом HTML структура и дизайн вперемешку: рядом с текстовым абзацем его цвет, размер шрифта, тип шрифта и т.п CSS позволяет назначить всем объектам стиль, описание которого может храниться вообще в отдельном файле. Используя CSS, например, можно изменить размер шрифта во всех страницах сайта, исправив только один файл с описанием стилей. Самое главное, что не придется менять уже готовые HTML документы, лежащие на сервере. Браузер пользователя сам обратится к файлу (по ссылке) со стилями и придаст страничке нужный облик.

Многочисленные исследования подтверждают успех системы обучения с использованием компьютеров. Очень трудно провести объективное сравнение со старыми, традиционными методами обучения, однако можно сказать, что внимание во время работы с обучающей интерактивной программой на базе мультимедиа, как правило, удваивается, поэтому освобождается дополнительное время. Экономия времени, необходимого для изучения конкретного материала, в среднем составляет 30%, а приобретенные знания сохраняются в памяти значительно дольше.

## 3.5 Экономическая эффективность от внедрения информационного проекта

Таблица 6

*Расчет годовых эксплуатационных затрат для проекта*

| Статьи затрат | Затраты на проект, руб. | Затраты на аналог, руб. |
|---|---|---|
| Основная и дополнительная зарплата с отчислениями в бюджет | 17035,2 | 150000 |
| Амортизационные отчисления | 1409 | 1130 |
| Затраты на электроэнергию | 94,08 | 75,3 |
| Затраты на текущий ремонт | 564,0 | 451,0 |
| **Итого** | **19102,3** | **151656,3** |

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Оценка экономической эффективности вариантов проектных решений элементов АИС основывается на расчете показателей сравнительной экономической эффективности капитальных вложений. Экономический эффект от использования разрабатываемой системы определяется по формуле 3.17

$$Э = (З1 \times Ak - З2) \times A2, \quad (3.5)$$

где 31, 32 - приведенные затраты на единицу работ, выполняемых с помощью базового и проектируемого вариантов процесса обработки информации, руб.;

$A_k$ - коэффициент эксплуатационно-технической эквивалентности ($A_k$ = 1,24);

$A_2$ - объем работ, выполняемых с помощью разрабатываемого продукта, натуральные единицы (примем $A_2$ = 1).

Приведенные затраты $З_i$ на единицу работ, выполняемых по базовому и разрабатываемому вариантам, рассчитываются по формуле 3.18

$$Зi = Ci + (Eн \times Ki), \quad (3.6)$$

где $C_i$- себестоимость (текущие эксплуатационные затраты единицы работ), руб.;

$E_н$ - нормативный коэффициент экономической эффективности ($E_н$ = 0,33);

$K_i$– удельные (на единицу работ) капитальные вложения, связанные с проектированием и внедрением нового проекта.

Аналог:

3i=280000+(0,33*745000)=525850,0 руб.

Проект:

3i=178868,5 +(0,33*242832,6)=259003,3 руб.

Расчет экономического эффекта приведен в таблице 7.

Таблица 7.

*Расчет экономического эффекта*

| Данные | Продукт-аналог (базовый) | Разрабатываемый продукт |
|---|---|---|
| Себестоимость (текущие эксплуатационные затраты), руб. | 280000 ($C_1$) | 178868,5 ($C_2$) |
| Суммарные затраты, связанные с внедрением проекта, руб. | 745000 ($K_1$) | 242832,6 ($K_2$) |
| Приведенные затраты на единицу работ, руб. | 525850,0 ($З_1$) | 259003,3 ($З_2$) |
| Экономический эффект от использования разрабатываемой системы, руб. | Э=(525850,0 × 1,24 – 259003,3) × 1=393050,7 | |

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

После определения годового экономического эффекта необходимо рассчитать срок окупаемости затрат на разработку продукта по формуле 3.7.

$$T_{ОК} = \frac{K}{Э}, \qquad (3.7)$$

Срок окупаемости составит:

$$T_{ОК} = \frac{259003,3}{393050,7} = 0,7 \text{ года.}$$

Что меньше полутора лет, а значит, разработка является эффективной.

Затем рассчитаем по формуле 3.8 фактический коэффициент экономической эффективности разработки ($E_ф$) и сопоставим его с нормативным значением коэффициента эффективности капитальных вложений $E_н$ = 0,33.

$$Еф = \frac{Э}{K} \quad (3.8)$$

Фактический коэффициент экономической эффективности составит:

$$E_ф = \frac{393050,7}{259003,3} = 1,5$$

Данные, доказывающие целесообразность и эффективность данной разработки приведены в сводной таблице 8.

Таблица 8

Сводная таблица экономического обоснования разработки и внедрения проекта

| | |
|---|---|
| Затраты на разработку проекта | 178868,5 |
| Затраты на реализацию проекта | 63964,1 |
| Общие эксплуатационные затраты | 19102,3 |
| Экономический эффект | 393050,7 |
| Коэффициент экономической эффективности | 1,5 |
| Срок окупаемости | 0,7 года |

Примечание. Таблица составлена по материалам исследования.

Таким образом, разработка и внедрение разрабатываемого продукта является эффективными, так как $E_ф$ в нашем случае больше $E_н$. В ходе проделанной работы найдены все необходимые данные, доказывающие целесообразность и эффективность данной разработки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определяющим фактором, влияющим на эффективность менеджмента турфирмы, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема.

В целом проведенный анализ кадровой обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов фирмы позволяет сделать вывод об эффективной кадровой политике, проводимой вООО «Пилот МС».Вместе с тем, следует отметить ее одностороннюю направленность. Кроме того, на предприятии мало учитываются цели каждого работника, все усилия направлены на достижение целей всего фирмы, что снижает эффективность проводимой кадровой политики

В частности обеспечено снижение текучести кадров, высокий процент стабильности кадров. Некоторые потери связаны с неполным использованием экстенсивных факторов, связанных с наличием вакансий и сверхплановыми целодневными потерями рабочего времени.

Кадровый состав фирмы соответствует потребностям производственной деятельности, но квалификация и опыт работы персонала находятся на достаточно невысоком уровне.

В ООО «Пилот МС» преобладает «превентивная» кадровая политика. При этом руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба фирмы располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что процесс подбора и обучения в турфирме ООО «Пилот МС» не находится на профессиональном уровне. Поиск и отбор персонала заранее не планируется

и осуществляется в момент необходимости заполнения тех или иных вакансий, причем этим непосредственно занимается генеральный директор. Обучение персонала в фирмы не практиковалось. По итогам деятельности турфирма располагает средствами для организации необходимого обучения своих работников. В связи с этим была разработана новая кадровая политика в целях повышения эффективности менеджмента и предложены следующие мероприятия.

1. Ведение в штат ставки менеджера по персоналу, совмещающей функции инспектора по кадрам и руководителя по развитию и обучению персонала. Затраты на оплату труда менеджера по персоналу составят 402 тыс. руб. в год. Как результат следует ожидать повышение эффективности управления, снижение текучести кадров, устранение коммуникационных барьеров.

2. Совершенствование и поддержание Интернет-сайта фирмы. Затраты на собственный сайт составят 33 тыс. руб. в год. В результате – привлечение дополнительного источника кандидатов, снижение издержек на поиск и подбор персонала.

3. Совершенствование системы оценки кандидатов путем применения профессиональных способов обработки информации. В результате сокращается время на подбор кадров, снижается текучесть, повышается эффективность управления персоналом.

4. Разработка и применение анкетирования, как в процессе работы сотрудников для прогнозирования увольнения и вакантных мест, так и при увольнении для выяснения причин ухода работника и анализа ситуации.

5. Внедрение наставничества как эффективный метод обучения и адаптации новых работников. В результате снижаются период врабатываемости сотрудника, издержки на адаптацию и текучесть кадров. Эффективность данного мероприятия выражается в условном высвобождении численности и снижении себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы. Годовой экономический эффект от внедрения

наставничества составит 235,8 тыс. руб.

6. Обучение руководства и руководителей структурных подразделений на семинаре «Управление персоналом для линейных руководителей». Затраты на проведение семинара составят 286 тыс. руб. Как результат ожидается повышение эффективности управления и культуры коммуникаций, рост производительности труда, что выразится в увеличении товарооборота и повышении размера прибыли от продаж. Годовой экономический эффект составит 4515,50тыс. руб.

7. Обучение менеджеров на тренингах по профессиональным продажам. Затраты на обучение составят 1932 тыс. руб. Как результат – рост производительности труда, улучшение коммуникационных связей, увеличение продаж продукции. Годовой экономический эффект выразится в увеличении выручки от реализации продукции и повышении прибыли от продаж и составит 10071,76 тыс. руб.

Общий экономический эффект после реализации предлагаемых мероприятий по разработке новой кадровой политики составит 14388,06тыс. руб. Также предполагается увеличение выручки от реализации на 344045,80 тыс. руб., прибыли от продаж на 16805,26 тыс. руб. На каждый 1 рубль, затраченный на реализацию мероприятий, предприятие получит 4,42 рубля отдачи. Улучшение экономических показателей говорит об эффективности предложенных мероприятий по разработке новой кадровой политики в ООО «Пилот МС».

Мультимедиа-технологии являются одним из наиболее перспективных и популярных направлений повышения эффективности менеджмента. Они имеют целью создание продукта, содержащего "коллекции изображений, текстов и данных, сопровождающихся звуком, видео, анимацией и другими визуальными эффектами, включающего интерактивный интерфейс и другие механизмы управления".

Мультимедийная технология служит перспективным и надежным средством, позволяющим создателю рекламного продукта (образовательного

или справочного) предоставить массивы информации в большем объеме, чем это может ожидать пользователь; наглядно, в интегрированном виде включать не только текст, графики, схемы, но и звук, анимацию, видео и т. п.; отбирать виды информации в той последовательности, которая соответствует логике восприятия конкретной аудитории. Именно, поэтому сегодня многие фирмы сферы социально-культурного сервиса и туризма, создают свои собственные мультимедийные продукты, содержащие справочно-информационную и рекламную информацию.

Практика подготовки и использования мультимедийных продуктов показывает, что на сегодняшний день сложился своего рода порочный круг: специалисты отрасли, лучше кого-либо знакомые с её спецификой, не имеют возможности, а порой и желания подключаться к процессу создания мультимедийных продуктов. Их роль минимальна даже при составлении технического задания. Программисты же порой делают их как бы «на века», без учета специфики содержательного параметра конкретного предмета. Вместе с тем, для успешной реализации цели создания каталога или справочника необходимы хорошо структурированные и содержательно наполненные продукты.

Проведенное исследование носит комплексный характер. Для работы с мультимедийными ресурсами необходимо соответствующее аппаратное и программное обеспечение, которое подробно обсуждается во второй главе. Здесь приводятся технологии работы со звуком, видео, технологии виртуальной реальности, даются рекомендации по выбору мультимедийной техники, инструментов создания мультимедийных приложений, в том числе мультимедийные программы категории Ope№Source.

Не смотря, на прикладной характер решаемых в третьей главе задач, в ней продолжается построение методики подготовки мультимедийных продуктов: даются общие рекомендации по практической реализации мультимедийного издания, обсуждаются технологии, сценарии, структуры.

Рассчитанный экономический эффект внедрения мультимедийного продукта составляет 393050,7 руб. Коэффициент экономической эффективности равен 1,5. Срок окупаемости проекта составляет 0,7 года.

Таким образом, материалы проведенного исследования могут быть полезны при подготовке мультимедийных продуктов предприятий сферы туристско-гостиничного сервиса. Особенно полно результаты работы могут быть использованы турфирмами при разработке и создании мультимедийных каталогов различных туристских направлений, обучающих дисков.

Перспективы мультимедиа разнообразны, области применения будут расширяться, совершенствуя наш мир и открывая новые миры, предоставляя информацию глобального масштаба, меняя не только технику, но и, прежде всего самого человека, его мировосприятие.

Предлагаемые мероприятия позволят ООО «Пилот МС» повысить эффективность деятельности менеджмента, провести организационные изменения, в том числе обеспечить развитие персонала, улучшить систему коммуникаций и организационную культуру, увеличить объемы продаж, повысить уровень лояльности турфирмы.

## Список использованных источников и литературы

1."Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)// Собрание законодательства РФ", 04.08.2014, № 31, ст. 4398

2. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 03.05.2012) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.11.2012г.)// СПС Консультант Плюс

3. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю. Н. Аксененко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 512 с.

4.Бабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учебник для студентов вузов специальности «Экономика и управление социально-культурной сферой». - 3-е изд., испр. - Минск: Новое знание, 2002. – стр. 52.

5.В.Г. Гуляев. Организация туристической деятельности. – М.: Нолидж, 2009. 235 с.

6.. Гуляев В.Г. Новые информационные технологии в туризме. – М.:"Издательство ПРИОР", 1999. – 144 с.

7. Г.Л. Азаев, В.П. Баранчеев, В.Н. Гунин и др. Управление организацией: Учебник для вузов по спец. Менеджмент/; Под ред. А.Г. Поршнева и др.; ГУУ.-2-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра.-М, 2002. – 668 с.

8.Ефремова М. Эффективность коммуникационных процессов в сфере туризма (семантика, дефиниции в терминологическом аппарате). // Маркетинг. – 2004. – № 2. – С. 88-102

9.И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Олдерогге. Эффективный менеджмент. Учебное пособие для вузов. Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

10. Е.П. Кулагин. Эффективный менеджмент и использование человеческого ресурса. Учебное пособие для студентов. Нижний Новгород: ООО «Издательство «Пламя», 2010. – 108 с.

11. З.П. Румянцева. Общее управление организацией. Теория и практика. М.: Высшая школа, 2005. – 420 с.

12.Кизим А. В. Информационные технологии в туризме : учебно-методическое пособие / А. В. Кизим. – Астрахань : Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет»,2011. – 146 с.

13. Н.К. Моисеева. Стратегическое управление туристической фирмой. М.: Финансы и статистика, 2010. – 115 с.

14. Н.И. Кабушкин. Основы менеджмента: Учебник. Мн.: Новое знание, 2006. – 284 с.

15. П.А. Кохно, В.А. Микрюков. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2012. – 354 с.

16.Машков В. Н. Психология управления: Учеб. пособие; Европ. ин-т экспертов. 2-е изд.-СПб.:Изд-во Михайлова В.А., 2005. – 253 с.

17.С.А. Боголюбов, Г.М. Волков, С.П. Галенко. Менеджмент: учебное пособие для вузов;; Под общ. ред. Ж.В. Прокофьевой. М.: Знание, 2007. – 287с.

18. Маслов Е. В. Управление персоналом фирмы / Е. В. Маслов – М. : ИНФРА-М, 2003. – 398 с.

19.Менеджмент: Конспект лекций/Авт. – сост. В.М. Гавриленко – К.: Приор-издат., 2004. – 160с. – (В помощь студенту)

20.Менеджмент: Теория и практика в России: Учебник для студентов вузов /Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой – М.: ИДФБК – Пресс, 2003. – 523с.

21.Менеджмент: Учебник для студентов вузов/Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 2-е. Изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, Единство, 2002. – 359с.

22.Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Авт. кол.: Э.М. Коротков, А.А. Беляев, М.Б. Жернакова и др.: ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М.,2003. – 224с.

23.Менеджмент: Учеб. пос. для студентов вузов / ред. Ж.В. Прокофьевой. – М.: Знание 2011. – 287с.

24.Менеджмент: Экзаменационные ответы/Под ред. И.Ю. Солдатовой, М.А. Чернышева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 379с. – (Сдаем экзамен)

25.Менеджмент туризма: Учебник / Н.И. Кабушкин. – 4-е изд. Стереотип. – Мн.: Новое знание, 2012. – 409с.

26.Менеджмент организации: современные технологии: Учебное пособие для студентов вузов/Под ред. Н.Г. Кузнецова, И.Ю. Солдатовой. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 479с. – (Учебники и учебные пособия)

27. Папирян Г. А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160 с.: ил.

28.Современные тенденции развития туристического бизнеса. // БИКИ. – 2012. – № 96. – С. 1-4

29.Сенин В. С. Организация международного туризма : учебник для вузов / В. С. Сенин : изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 400 с.