Оглавление

Введение……...3

1. Теоретические основы кадровой и информационной политики в турфирме……..7

1.1 Содержание кадровой и информационной политики……...7

1.2 Система управления кадрами предприятия ……..13

1.3 Критерии эффективности кадровой и информационной политики …...22

2.Анализ кадровой и информационной политики турфирмы ООО «Экипаж»…….....30

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности турфирмы ООО «Экипаж»..…….....…….....30

2.2. Анализ системы управления персонала турфирмы ООО «Экипаж» в целях повышения эффективности менеджмента…….....37

2.3. Выявление наиболее значимых факторов, влияющих на кадровую и информационную политику……...……..64

3. Совершенствование кадровой и информационной политики турфирмы ООО«Экипаж»……...….....69

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой и информационной политики в турфирме ООО «Экипаж»… ……....69

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций, направленных на повышение эффективности менеджмента турфирмы ООО «Экипаж»……...79

Заключение.……...…..85

Список используемых источников…….……...….88

Приложения……....90

Введение

Кадровая политика - это выбор и реализация фирмой средств и вариантов достижения целей управления кадрами, осуществляемые как результат доминирования тех или других ценностей.

Ценности, которые используются в кадровой политике, сосредоточены вокруг исследования роли человеческого ресурса для предприятия, и того, как он функционирует. Доминирующие ценности появляются во взаимодействии заинтересованных участников которые могут оказать влияние на выработку политики предприятия.

Кадровая политика это составная часть всей управленческой деятельности а так же производственной политики организации. Известно, что от успешной работы фирмы в наше время во многом зависит становление и прогресс рыночных отношений в России. Сейчас выигрывает и преуспевает фирма, четко организованная, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро меняться и переучиваться. Именно поэтому каждый руководитель любой фирмы, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, должен владеть наукой управления, уметь управлять своим персоналом.

До 90-х годов кадровым проблемам обычно уделялось минимальное внимание. Управление на российских предприятиях сейчас терпит довольно трудные и не всегда однозначные изменения. По-прежнему сильны традиции и подходы кадровой политики, существовавшие ещё в советские времена, когда отделы кадров были в числе структур, которые отвечали за работу с людьми: её действительно настоящими центрами были производственные службы и руководящие органы общественно-политических организаций (партком, профком, комитет комсомола). А в 1990-х годах управление кадрами в организациях стало изменяться: кадровые службы начали меняться в «службы управления персоналом». Сейчас конкуренция переходит в кадровую плоскость. Доказанно, что главный производственный фактор это люди

или, как говорят, производственный персонал. Иными словами проблема качества этих кадров на сегодняшний день вышла на первый план. В борьбе на фоне конкуренции победит тот, у кого лучшие кадры. Осознавая этот факт, большинство зарубежных предприятий начинают направлять средства в человеческий фактор.

Современные мгновенно изменяющиеся условия рынка принуждают менеджеров быстро реагировать, внося поправки в свою деятельность. В тоже время это не достижимо без постоянного улучшения профессиональных навыков и личностных качеств управленцев и работников, что объясняет нужду в постоянном непрерывном обучении, планирования, которое должно быть информационно насыщенно а так же, должно представлять собой последовательность курсов, программ, дополняющих и развивающих друг друга, т.е. конкретную систему а так же, должно основываться на сочетании традиционных методов обучения и новейших разработок, к тому же, должно позволять производить оценку эффективности материальных и временных затрат. Представление ценности человеческого ресурса еще не пришло на предприятия.

Многие руководители давно поняли, что американский, японский, немецкий опыт менеджмента не пригоден для русского человека и нынешнего состояния экономики России.

Особый интерес представляют разработка кадровой политики и корпоративной культуры предприятия, все потому что эти вопросы направлены на создание коллектива, способного к творческому поиску наиболее правильных и эффективных решений, совершенных приемов, методов в работе. Интересной выступает проблема субъекта управления, потому что именно руководство вырабатывает и задает алгоритм всей работы с кадрами, определяет ее стратегию и тактику.

Именно кадровая и информационная политика имеет цель создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Этим определяется **актуальность** темы бакалаврской работы.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но и давать возможность продвижения по службе и требуемую степень уверенности в завтрашнем дне. Так что, главной задачей кадровой политики фирмы является обеспечение в ежедневной кадровой работе учета интересов всех групп работников и социальных категорий трудового коллектива. Преуспевающая деятельность любой фирмы зависит от налаженной и стабильной работы квалифицированного персонала. Кадровой политике в любой организации должны уделять важное внимание. Одним из направлений подготовки и формирования эффективного кадрового потенциала турфирмы ООО «Экипаж», является сотрудничество с заведениями по вопросам подготовки, переподготовки специалистов турфирмы.

Без правильно налаженной кадровой системы трудно повысить возможности турфирмы, создавать хорошие условия труда, давать возможность продвижения по службе и достаточную степень уверенности в завтрашнем дне. Сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. План работы с кадрами должен быть систематизирован таким образом, чтобы постоянно добиваться повышения в составе рабочей силы фирмы тех людей, кто обладает хорошими навыками, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше и больше.

Профессионализм и компетентность требуется работнику, работающему в турфирме ООО «Экипаж».

Для турфирмы, которая решила в настоящее время победить в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник имел весьма обширные знания. Формирование у работников нужной компетенции начинается уже на этапе подбора кадров и их приема на работу. Люди, которые придут в фирму, должны стремиться максимально максимально изучить аспектами данной деятельности. Чаще всего это вопрос желания самих работников, нежели их предшествующего трудового опыта или базового образования.

Цель бакалаврской работы является рассмотрение вопроса повышение эффективности менеджмента турфирмы ООО "Экипаж" на основе совершенствования кадровой и информационной политики.

Цель бакалаврской работы предлагает решение следующих **задач**:

1. Рассмотреть теоретические основы кадровой и информационной поли тики в турфирме;

2. Провести анализ кадровой и информационной политики турфирмы ООО "Экипаж";

3. Предложить пути совершенствования кадровой и информационной политики турфирмы ООО "Экипаж"

Объектом исследования является турфирма ООО "Экипаж".

Предметом исследования выступает кадровая и информационная политика в стратегии повышения эффективности менеджмента турфирмы.

Теоретико-методологическую основу работы составляют труды таких ученых как И.К. Бондарь, А. Бондаренко, Н.Л. Зайцев, В. Кардашевский, Д.С. Синк и др.

Методологическую основу дипломной работы составили компаративный, структурный и метод системного анализа.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты и выводы могут быть использованы в практической управленческой деятельности предприятий.

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении определяется актуальность работы, ее цель, предмет и объект исследования.

В заключении дипломной работы представлены выводы по результатам выполненного исследования и мероприятия по совершенствованию системы кадровой и информационной политики турфирмы ООО "Экипаж".

1. Теоретические основы кадровой и информационной политики в турфирме

1.1 Содержание кадровой политики.

Кадровая политика состоит из правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику реализуются цели и задачи управления персоналом, поэтому её считают основой системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих обязанностей. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменения требований рынка в ближайшем будущем. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

- в правилах внутреннего распорядка;
- в коллективном договоре.

Упоминая о кадровой политике, нельзя сравнивать её с управлением персоналом. Сами по себе понятия "управление персоналом" и "политика" далеко не тождественны. "Управление" - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика. [1,с.211]

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкования:

1. система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач фирмы;

2. набор определенных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и фирме. В этом смысле, например, слова:

"Кадровая политика нашей фирмы заключается в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием" - могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса. [1,с.127]

История развития кадровых служб, то есть разделов,занимающихся комплектацией и учетом персонала, достигает в глубину веков. Да, первое упоминание о разрядном указе (военное описание ратных людей с обозначением их должностей) по вопросам комплектования, учета денежных окладов для личного состава армии Русского государства датируется 1478 годом.

Промышленная революция XIX века сильно изменила характер организации труда и роль самих работников. Рост масштабов производства и поведение работников, не удовлетворенных условиями труда, вынуждали руководителей организации искать специалистов, которые бы занимались только работниками. В Англии их называли секретарями благополучия, в США и Франции - общественными секретарями, главными функциями которых было: следить по условиям труда; препятствовать созданию профсоюзов; устраивать больных работников больнице, а детей - в дошкольные заведения. [25,с.162]

В советское время отделы кадров появились практически во всех организациях, но их функции сводились к тому что они подготавливали и выдавали разные справки, анкеты, отчеты. Они обеспечивали вышестоящие организации всеми видами информации о персонале.

Вспоминая известную фразу Иосифа Сталина "Кадры решают все", ставшую абсолютной политической аксиомой, понимают на сколько она конкретна и значима. Ведь для нынешнего времени и позиции России это утверждение является не только справедливым, но и носит характер главной проблемы для предприятий. [25,с.39]

Делая анализ современных понятий «объект» и «субъект» в кадровой политики, я так же вижу значимость высказывания Сталина: « Главным

объектом кадровой политики фирмы является — персонал (кадры). Персоналом предприятия называется главный состав его работников.

Кадры — эта первая производительная сила общества. От квалифицированности сотрудников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в серьезной степени зависит эффективность всей фирмы. Субъект кадровой политики – это тот, кто ее формирует и реализует». [32,с.48]

Общие требования к кадровой политике в наше время сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть слаженно работать с стратегией развития предприятия. В этом виде она является кадровым обеспечением реализации данной стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, потому что именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными будут те стороны, которые направлены на интерес персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3.Формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для фирмы, поэтому кадровая политика должна быть всегда экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика обязана обеспечивать индивидуальный подход ко всем своим работникам.

5. Кадровая политика обязана создавать не только хорошие условия труда, но и давать возможность продвижения по службе и должную степень уверенности в завтрашнем дне.

Именно поэтому, кадровая политика направлена на создание такой системы работы с кадрами, которая нацелена на получение не только

экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. [1,с.73]

Кадровая политика – это одно из главных направлений в работе с кадрами, которое имеет свои задачи и цели, набор основополагающих принципов, которые используются для кадровой службы предприятия.

Главная цель кадровой политики это реализация системы управления кадрами, формирующихся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией отличных экономических результатов [25,с.51].

Главная цель конкретизируется в следующих задачах:

1. Обеспечение условий реализации предусмотренных Конституцией РФ, трудовым законодательством прав и обязанностей граждан.

2. Соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики.

3. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда.

4. Подчинённость всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионального квалифицированного состава.

5. Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации.

6. Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии.

7. Разработка принципов организации трудового процесса.

8. Выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала.

9. Разработка принципов определения социального экономического эффекта от мероприятий, входящих в систему управления персоналом. [4,с.66]

Все цели кадровой политики можно разделить на экономические и социальные.

Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики.

В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда, с другой.

Социальные цели заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия. Особенно это относится к заработной плате, социальным расходам, сокращению рабочего времени, а также оборудованию рабочих мест, требованиям предоставить большую свободу действий и права на участие в принятии решений. [25,с.97]

Собственные цели кадровой политики определяются с учётом основных положений всех составных частей развития организации:

1. Цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями).

2. Цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний и т.п.). [1,с.85]

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

1. Увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

а) переводить на сокращенные формы занятости;

б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

2. Подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку.

3. Набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия.

4. Набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение частных задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). При этом учитываются:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

- отношение к "капиталовложениям" в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной части);

- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, также к переподготовке кадров;

- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п. [32,с.106]

Кадровая политика организации призвана обеспечить:

- высокое качество работы и её результатов, условий труда, а также самой рабочей силы;

- структурную адаптацию персонала к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям - гибкость кадрового потенциала;

- отказ от традиционного, жёсткого ограничения между различными видами работ, а также использование разнообразных гибких форм организации трудовых процессов: полная, частичная и временная занятость и т.п.;

- организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления персоналом как «свою собственную» и реализуют её в своей оперативной деятельности;

- высокий уровень ответственности всех работников организации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

- новое качество содержания труда и высокий уровень удовлетворенности им, путем использования новых форм, обогащающих содержания труда. [1,с.117]

Поэтому кадровая политика – это сложный процесс формирования качественного трудового коллектива предприятия, требующий знаний теории социального управления и умение выражать стратегию субъекта управления в работе с персоналом.

1.2 Система управления кадрами предприятия.

Обобщение опыта работы крупных компаний, а также оценок отечественных и зарубежных экспертов показывает, что в ближайшие 10-15 лет проблемы управления будут существовать главным образом в сфере работы с кадра-

ми, в области разработки и реализации кадровой политики предприятий. Эволюция мысли о процессе управления персоналом (прил. 2)

Управление кадрами представляет собой часть общего менеджмента, связанную с людьми и их отношениями внутри предприятия. Управление кадрами связано с разработкой и реализацией политики, включающей в себя планирование, наем, отбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе, карьеру; условия найма, методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и неформальные связи, консультирование как нанимателей, так и нанимающихся, переговоры о заработной плате и условиях работы. Управление кадрами предполагает также совершенствование методов кадровой работы, экономических и социальных изменений.

Управление кадрами в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной политики, имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровая политика предприятия). Принципы построения системы управления персоналом в организации (прил. Б)
Кадровая политика предприятия определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и неправительственными организациями), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т.д.).
Планы в области кадровой политики предприятия связаны прежде всего с функцией мотивации.

Кадровая политика направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности посредством лучших условий работы, улучшение отношений рабочих и руководства. Существуют признанные принципы, составляющие основу кадровой политики: демократия управления, от которой зави-

сит готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей; справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Исходными положениями политики в области кадров являются следующие: политика занятости - обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных и безопасных условий работы, а также возможностей для продвижения;

- политика обучения - обеспечение соответствующими обучающими мощностями в целях постоянного улучшения исполнения работниками своих нынешних обязанностей и подготовки к дальнейшему продвижению;
- политика оплаты труда - предоставление более высокой, чем в других компаниях и фирмах, заработной платы в соответствии со способностями, опытом и ответственностью работников;
- политика производственных отношений - установление определенных процедур для эффективного решения трудовых проблем;
- политика благосостояния - обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей.

Каждое из названных направлений требует точного выполнения следующих функций:

- занятость (анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуск, увольнение);
- обучение (проверка новых работников, практическое обучение, непрерывное развитие персонала);
- оплата труда (льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне);
- трудовые отношения (шаги по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами);

- благосостояние (пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в решении личных проблем).

Рациональная организация процесса кадрового планирования, согласованность и увязка последовательно подготавливаемых плановых материалов, обеспечение единства планового процесса при разработке кадровой политики.

Важным методологическим вопросом при разработке прогнозов, программ, основных направлений, планов развития кадров является обеспечение выполнения следующих требований:

- совместимость структурных элементов (направлений, разделов, подразделов) этих документов;
- применение в них "сквозных" показателей, характеризующих эффективность кадровой политики на всех стадиях;
- преемственность в разработке мероприятий по реализации целей и задач кадровой политики, предусмотренных в последовательно разрабатываемых документах.

Развитие программно-целевого метода при разработке кадровой политики предполагает создание крупномасштабных целевых комплексных программ по важнейшим кадровым проблемам, а также совершенствование методов их увязки с планами кадровой работы, формирование совокупности программ на разных уровнях управления кадрами.

Особенность рассматриваемого метода состоит в том, что в реализации программы участвуют структурные звенья управления, наиболее эффективно обеспечивающие достижение цели программы. Такой подход позволяет преодолеть ведомственную разобщенность, обусловленную отраслевой организацией управления.

Совершенствование системы плановых показателей подготовки, распределения и использования квалифицированных кадров предполагает обоснова-

ние такой системы показателей, которая бы аналитически отражала систему действующих социальных и экономических законов. Совершенствование системы показателей планирования кадров - одна из важнейших проблем кадровой политики, поскольку от состава системы показателей, их методологического единства, общей целевой направленности во многом зависит обеспечение оптимальных пропорций, объемов и структуры квалифицированных кадров рабочих и специалистов.

Эта система показателей должна аналитически отражать систему социальных и экономических законов, таких как закон соответствия уровня развития рабочей силы уровню развития средств производства, закон возмещения рабочей силы, закон перемены труда, социальные законы стратификации и мобильности и др.

С учетом этих предпосылок необходимо проанализировать существующую систему плановых показателей развития кадров, выявить их соответствие системе социальных и экономических законов и изменяющимся условиям развития производства и общества, наметить пути их оптимизации.

Упорядочение нормативной базы разработки кадровой политики предполагает приведение ее в соответствие с требованиями, включающими в себя обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях;

- обеспечение прогрессивности нормативных документов на основе максимального отражения в них современных методов организации управления кадрами;
- обеспечение методического единства при разработке нормативов для различных уровней государственного, отраслевого и территориального планирования и продолжительности планового периода;
- систематическое обновление нормативов с учетом новейших достижений отечественного и зарубежного кадрового менеджмента, прогрессивных изменений в научной организации управления персоналом;

- обеспечение автоматизации сбора, накопления и обновления норм и нормативов.

Обеспечение рационального сочетания государственного, регионального, отраслевого и фирменного планирования развития кадров предполагает правильный учет и отражение интересов и потребностей отдельных работников, предприятий, отраслей и регионов, согласованных с целями и возможностями развития всего государства и общества.

Таким образом, развитие теории и методологии кадровой политики требует комплексного решения проблем, связанных с созданием целостного представления о закономерностях развития кадров и существенных связях этого процесса в современных условиях.

В разработке кадровой политики можно условно выделить три основных этапа.

Первый этап. На этом этапе обосновывают цель развития кадрового потенциала предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Кадровая политика должна реализовывать конечную цель, состоящую в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров.

Для определения конечной цели кадровой политики можно использовать способ структуризации целей.

- Обеспечение научных исследований в области кадровой политики.
- Материально-техническое обеспечение системы управления.
- Обеспечение эффективной эксплуатации фонда учебных заведений и выпуска учеников, рабочих и специалистов.
- Обеспечение эффективного управления человеческими ресурсами.

Приведенная декомпозиция целей позволяет обоснованно определить круг предприятий, организаций и учреждений, обеспечивающих эффектив-

ное функционирование системы управления человеческими ресурсами. Можно выделить следующие группы организаций.

Органы разработки и реализации кадровой политики: управление государственной службы, служба занятости, органы по труду и социальным вопросам, органы управления образованием, кадровые службы. Научно-исследовательские и учебные учреждения: центры профессиональной ориентации, научные и информационные центры, дошкольные учреждения, общеобразовательные школы, профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, учебные центры по переподготовке и повышению квалификации кадров.

Обслуживающие предприятия и организации: проектно-изыскательские, строительные и ремонтно-строительные организации; предприятия материально-технического снабжения; предприятия по производству необходимого оборудования и др.

Названные группы организаций с учетом нынешних условий и структуры государственного управления составляют организационный комплекс по менеджменту человеческих ресурсов.

Второй этап. Этот этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами.

Программа развития рассмотренного кадрового комплекса может включать в себя следующие разделы.

Структура комплекса.

Основные показатели оценки и планирования деятельности комплекса и его структурных звеньев.

- Анализ исходного уровня развития кадрового комплекса.
- Разработка прогноза развития кадрового комплекса.
- Количественное определение цели развития кадрового комплекса на планируемый период.
- Определение структурной части разработки кадровой политики.

- Обоснование ресурсной части кадровой политики.

Третий этап. На этом этапе выбирают оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок.

Эффективность есть свойство, присущее целенаправленным системам и проявляющееся в процессе их функционирования относительно поставленных целей. Критерием эффективности функционирования системы следует считать степень (меру, вероятность) достижения конкретной цели. Степень достижения этой цели и будет определять эффективность предприятия.

Повышение (снижение) эффективности использования квалифицированных кадров приводит к соответствующему повышению (снижению) эффективности производства продукции там, где эти кадры используются, и в конечном счете к повышению (снижению) эффективности воспроизводства и функционирования хозяйства в целом. Такой подход к определению эффективности воспроизводства кадров обеспечивает взаимосвязь показателей хозяйственной эффективности и эффективности подготовки и использования кадров.

Главная особенность планирования развития кадров заключается в его ярко выраженной социальной направленности. Планы развития кадров являются важным разделом социальной программы общества. Сложность такого планирования обусловлена длительным циклом подготовки квалифицированных работников. Оно должно опираться на разработку системы прогнозов (социально-демографических, экономических, научно-технических, развития отдельных отраслей и регионов).

Планы развития кадров должны содержать следующие разделы:
определение потребности в квалифицированных рабочих и специалистах (в общегосударственном, отраслевом и региональном масштабах);
планирование подготовки квалифицированных рабочих и специалистов; планирование распределения и перераспределения рабочих и специалистов;
планирование повышения эффективности использования кадров.

Разработке планов предшествуют составление сводного баланса трудовых ресурсов и выполнение следующих балансовых расчетов:

- дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения;
- потребности в подготовке квалифицированных рабочих и служащих и источников ее обеспечения;
- привлечения молодежи на работу и учебу. Эти документы разрабатываются в целом по стране, экономическим районам, областям и городам, отраслям и предприятиям.

На основе этих балансовых расчетов разрабатываются планы подготовки, распределения и использования кадров.

Система плановых показателей развития кадров должна отвечать следующим требованиям:

- отражать во взаимосвязи все фазы воспроизводства кадров;
- учитывать особенности проявления социальных и экономических законов на каждой фазе;
- создавать возможность для комплексного планирования воспроизводства всех категорий работников (рабочих, специалистов, служащих и др.);
- обеспечивать рациональное сочетание отраслевого и территориального принципов планирования;
- обладать свойствами сводимости и сопоставимости от верхних звеньев управления к нижним, и наоборот;
- обеспечивать их сквозной расчет при различной продолжительности планового периода (1, 5, 10,20 и более лет).

Одним из важнейших элементов системы управления является разработка прогнозов разной продолжительности. Функции планирования и прогнозирования различаются тем, что планирование в узком смысле есть процесс принятия и практического осуществления плановых, управляющих решений, а прогнозирование призвано формировать и подготавливать научные предпосылки принятия плановых решений.

Поскольку прогноз развития кадров является частью комплексного прогноза развития хозяйства, его также следует разрабатывать по соответствующим уровням агрегирования (в целом по стране, отраслям и регионам).

Подход к кадрам и человеческим ресурсам в целом как фактору общественного развития связан с определением (прогнозной оценкой) оптимальной потребности хозяйства в работниках соответствующих профессий и уровней квалификации с учетом их демографического состава. Рассмотрение их в качестве цели общественного производства требует проведения мероприятий, обеспечивающих гармоничное развитие человека как личности, а также выявления потребности людей в образовании и профессиональной деятельности.

Исходным пунктом прогноза является анализ основных закономерностей и тенденций, характеризующих процесс формирования и развития кадров в стране, отрасли, регионе, выявление основных проблем их распределения и использования.

С учетом результатов анализа разрабатывается система прогнозов: естественного и механического движения населения; уровня образования населения; развития системы образования; увеличения заработной платы и других выплат; потребности страны, региона, отрасли в кадрах; занятости населения по сферам и отраслям; повышения производительности труда по отраслям; сокращения ручного труда.

Результаты прогнозов, выполненные на основе изложенных методических указаний, государственные отраслевые и региональные органы управления используют для обоснования долгосрочной кадровой политики.

1.3 Критерии эффективности кадровой политики.

Критериями оценки деятельности руководителя в области кадровой политики выступают компетентность в теоретических и практических вопросах, связанных с умением подобрать и эффективно использовать работников на

своем предприятии, организовать и направить работу коллектива на эффективное достижение поставленной цели.

Особенность труда руководителя заключается в том, что его личный вклад в результаты производства оцениваются по показателям работы возглавляемого им предприятия, то есть по трудовым показателям [26, с.385].

В качестве критериев оценки кадровой политики выступает система трудовых показателей предприятия.

Под системой трудовых показателей следует понимать совокупность количественных и качественных измерителей степени эффективности применения живого труда в процессе производства.

Предпосылкой и основой процесса производства являются люди, кадры. С учетом этого первым критерием оценки эффективности управления персоналом можно определить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать качественный состав трудовых ресурсов по квалификации. Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние тарифные разряды работ рабочих, рассчитанные по средневзвешенной арифметической. Если фактический тарифный разряд рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции. Из-за важности данного показателя влияющего на эффективность кадровой политики в целом, необходимо постоянно проводить анализ и учитывать при разработке мероприятий направленных на совершенствование кадровой политики.

Качество менеджмента во многом зависит от уровня образования административно-управленческого персонала. Поэтому необходимо проверять административно-управленческий персонал на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучать вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Анализируя динамику и выполнение плана по квалификации работ-

ников предприятия, следует изучить такие показатели, как процент работников, обучающихся в высших, средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки рабочих кадров на предприятии. Выполнение и перевыполнение плана по повышению квалификации работников способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу предприятия.

В системе мер, направленных на повышение эффективности работы турфирмы и укрепление его финансового состояния, важное место занимают вопросы рационального использования трудовых ресурсов. Оценить это, можно используя показатель - использование рабочего времени. Баланс рабочего времени составляется по предприятию, цеху, участку, иногда даже отдельно для каждой группы рабочих, имеющих одинаковый график работы и одну и ту же продолжительность очередного отпуска. Это обусловлено тем, что средняя продолжительность очередного отпуска в различных подразделениях предприятия может быть неодинаковой. Плановый баланс рабочего времени рассчитывается по отдельным элементам.

Баланс рабочего времени составляется в три этапа:

- расчет среднего фактического числа рабочих дней;
- установление средней продолжительности рабочего дня;
- определение полезного (эффективного) фонда рабочего времени в часах.

Оценку данного показателя целесообразно проводить в направлении выяснения причин частоты и размеров потерь фонда рабочего времени и степени уплотнения рабочего дня.

Важным показателем эффективности кадровой политики является производительность труда.

Для оценки уровня производительности труда применим систему обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относится среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели - это затраты времени на

производство единицы продукции определенного вида или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затрат времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня (рисунок 1).

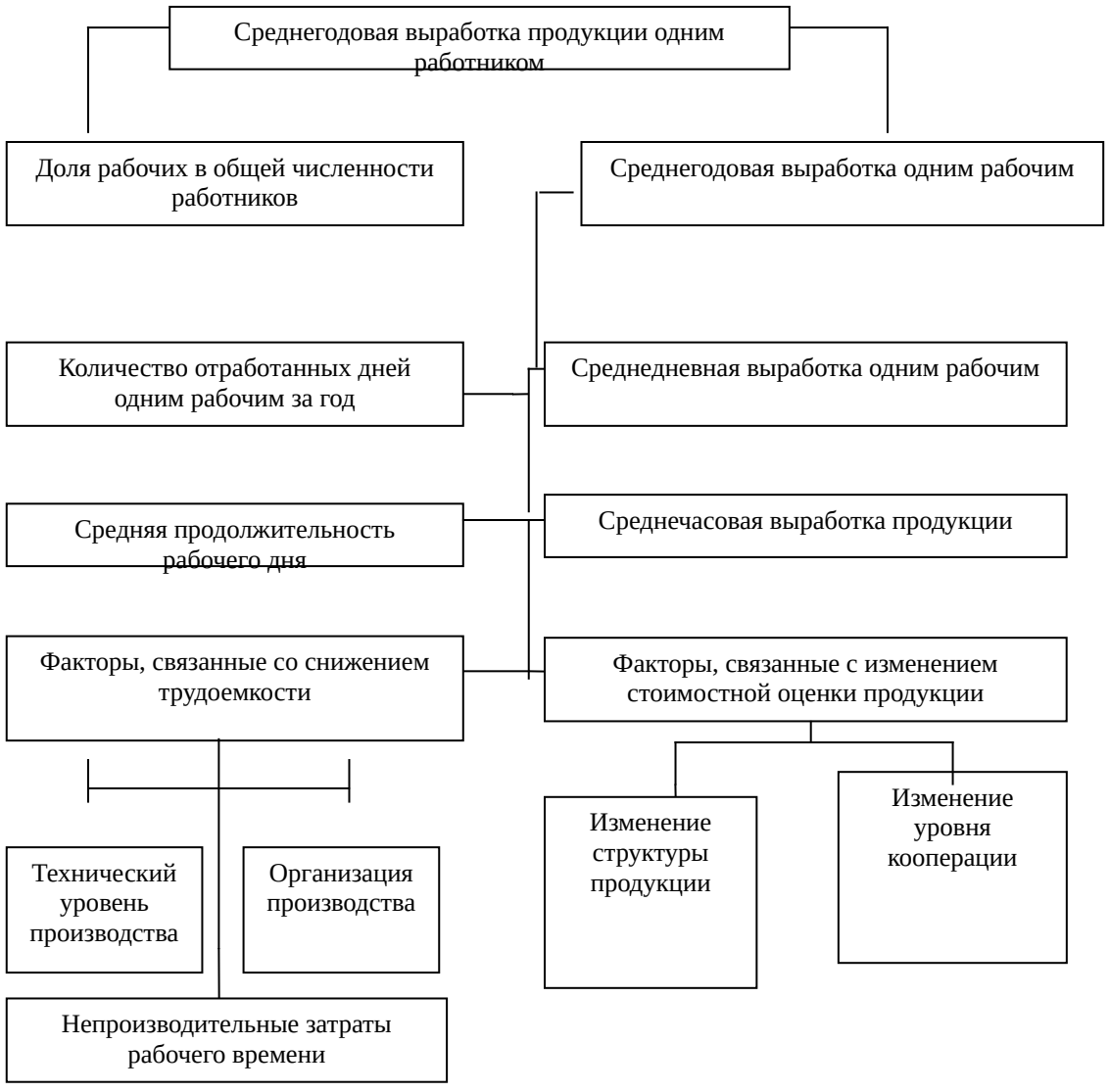


Рис.1. Взаимосвязь факторов, определяющих среднегодовую выработку продукции работником предприятия.

Уровень и динамика роста производительности труда зависит от ряда факторов:

- структурные сдвиги в производстве (изменение удельного веса отдельных видов продукции или производств в общем объеме производства);
- технический уровень производства (комплексная механизация и автоматизация производственных процессов, модернизация действующего оборудования);
- совершенствование управления, организация производства и труда (сокращение потерь рабочего времени, увеличение зон обслуживания, сокращение потерь от брака);
- ввод в действие и освоение новых объектов.

Влияние всех указанных выше факторов на рост производительности труда оценивается в относительной экономии рабочей силы, которая выражает собой результат трудосбережения при производстве продукции.

Важность этого критерия заключается в том, что производительность труда находится в тесной взаимозависимости с численностью и составом кадров, с фондом заработной платы и средней заработной платой.

Система трудовых показателей в совокупности преследует следующие цели:

- обеспечение неуклонного повышения производительности труда и превышение темпов ее роста над темпами роста средней заработной платы;
- достижение экономии труда и фонда заработной платы;
- соблюдение правильных соотношений в заработной плате отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при установленном размере общего фонда заработной платы;
- усиление материальной заинтересованности каждого работника и коллектива в целом в улучшении технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- обеспечение потребности в кадрах необходимой квалификации, а также повышения квалификации работников предприятия;

- установление оптимального соотношения (пропорций) в численности персонала, по функциям производства, обслуживания и управления.

Разработке системы показателей по труду на предприятии должен предшествовать их тщательный анализ, в ходе которого намечаются мероприятия по экономии живого труда, лучшему использованию рабочей силы.

Задача коллектива состоит в том, чтобы разработать такие мероприятия, которые позволили бы выполнить задания с наименьшими затратами и большей результативностью.

Эффективность управления кадрами зависит от многих факторов, которые можно разделить на внешние, оказывающие влияние вне зависимости от интересов предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять. К внешним факторам можно отнести такие, как общеэкономическая ситуация, политика государства, в том числе налоговое законодательство и прочие.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы.

- Нормативные ограничения.
- Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала. Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так например, организации нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;

Получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.
Таким образом, для эффективной кадровой политики необходимо учитывать вышеназванные факторы, то есть управление будет эффективным, если своевременно и рационально реагировать на любое изменение рассмотренных выше факторов.

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

2. Анализ кадровой и информационной политики турфирмы ООО «Экипаж»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности турфирмы ООО «Экипаж».

Турфирма ООО «Экипаж» была создана на основании решения Правления РАСТ № 137 от 11 декабря 1999 года и зарегистрировано распоряжением администрации № 2043 р/р от 21 декабря 1999 года (регистрационный № 2849). Место нахождения Общества: город Малоярославец, ул. Григория Соколова, дом 34.

Фирма находится в довольно развитой части города, имеет хороший подъезд и место для парковки автомобилей клиентов. Предприятие арендует помещение под офис в многоэтажном здании, по соседству с различными организациями. Внутри помещения имеются места для отдыха посетителей, предоставляются различные брошюры, проспекты и фотографии предлагаемых туров. По желанию клиента возможен видео- показ маршрута или гостиницы.

Обращаясь в туристическую фирму ООО «Экипаж», клиенту в первую очередь объясняют какие услуги он приобретает и как ими воспользоваться, а также гарантии и обязательства агентства и свои права. В структуре туристических услуг данной турфирмы различают основные и дополнительные услуги.

К основным услугам относят:

- услуги по организации перевозки;
- размещение;
- питание туристов.

К дополнительным услугам относятся:

- услуги по организации экскурсий;
- услуги по страхованию туристов;
- услуги по организации прочих услуг;

- услуги гидов, гидов-переводчиков;

- услуги перевозки туриста от места его пребывания в страну (место его временного пребывания) до места размещения и обратно (трансферт), а также любой другой перевозке в пределах страны (места временного пребывания);

- услуги по прокату;

- обмен валюты;

- телефон;

-почта;

- право пользования пляжем.

При обращении клиента в турфирму ООО«Экипаж» ему предлагают просмотреть «Информационный листок к туру».

Который содержит следующую информацию:

Раздел 1. Описание маршрута по дням.

Раздел 2. Характеристика условий тура.

Этот раздел содержит следующую информацию:

- условия размещения в каждом пункте (тип здания, оборудование, характеристика номерного фонда, санитарно-гигиеническое оборудование);

- информацию о размещении родителей с детьми;

- характеристику транспортных средств;

- перечень услуг, получаемых за дополнительную плату.

Раздел 3. Информация о странах пребывания.

В этом разделе помещается следующая информация:

- особенности въезда и выезда в страну. Визы. Санитарные правила (страховка, прививки). Таможенные правила:

- специфика поведения в каждой стране, особенные ограничения в связи с преобладающей религией;

- местные традиции и обычаи (правила приличия, одежда, чаевые и прочее);

- магазины, досуг, развлечения, ночная жизнь;

- деньги, обмен;
- почта, телеграф, телефон;
- достопримечательности, в т.ч. по маршруту;
- другая необходимая информация.

Раздел 4. Правила обеспечения безопасности.

Этот раздел содержит следующую информацию:

- перечень туристических фирм – соисполнителей тура и данные о сертификации их услуг по местным требованиям;
- характеристика состояния общественного порядка в стране и рекомендации в связи с этим;
- правила поведения на воде;
- правила санитарии и гигиены;
- как воспользоваться страховкой в экстренных случаях;
- прогнозируемые погодные условия и рекомендации о экипировке;
- опасные животные , пресмыкающиеся и растения;
- как и где хранить вещи, деньги и ценности;
- памятка об ответственности за нанесенный ущерб.

Турфирма ООО «Экипаж» предлагает всевозможные туры с продолжительным отдыхом для групп туристов (от 7 до 9 дней), и индивидуальные туры (от 2 и более дней).

Тур на Байкал (7 дней).

Аэропорт – Тальцы – Листвянка (посещение всех достопримечательностей поселка) – порт Байкал –Северобайкальск – Ивалиенский Датсон – Улан - Удэ (этнографический музей) – Иркутск.

Рыбалка на Байкале.

Условия рыбалки: 4-8 дней проводится спиннингом во время кратковременных стоянок с берега или с кормы капора. Зимой подледная рыбалка (февраль – март)

стоимость рыбалки $ 400-800

Круиз по озеру Байкал (9 дней).

Иркутск (экскурсия по городу) – Тальцы – Листвянка – круиз на теплоходе по озеру Байкал (короткие остановки в различных бухтах, длительная остановка на Малом море) – о.Ольхон (конные туры) –Листвянка – Иркутск.

Зима в Сибири (7 дней, 6 ночей).

Иркутск (экскурсия по городу) – Листвянка (осмотр достопримечательностей поселка, посещение бани, катание на лыжах и санях, вниманию гостей предлагаются гонки на снегоходах –Тальцы – Иркутск.

Новый год на озере Байкал (5 дней 4 ночи).

Иркутск – Листвянка (осмотр всех достопримечательностей) – Тальцы – Иркутск (посещение бани, питание: традиционные Сибирские блюда).

Так же предлагаются туры на Кругобайкальской железной дороге – стоимость тура в среднем $ 150

Туры по России.

Тур в Санкт-Петербург (6 дней 5 ночей).

Вылет из Иркутска. Проживание в трехзвездочных гостиницах, двухместные номера со всеми удобствами, питание (полный пансион, полупансион) по желанию.

Экскурсионная и культурная программа (обзорная экскурсия по городу на автобусе , экскурсия в Эрмитаж, Петродворец, Мариинский театр, посещение музеев , царского села – (г.Пушкин) – экскурсии входят в стоимость путевки, стоимость тура в среднем $ 200.

Тур в Москву (4 дня 3 ночи).

Вылет из Иркутска автотранспортом Бронирование гостиниц, размещение в 2-х-3-х звездочных гостиницах (проживание в 2-х-4х местных благоустроенных номерах), питание по желанию клиента (завтраки, полупансион полный пансион). Экскурсионная и культурная программа включает (обзорную экскурсию по городу на автобусе, экскурсию в Кремль, на Красную площадь, посещение музеев, большого театра) стоимость тура $ 140 (предусмотрены

скидки 50 %) для детей до 7 лет, (скидки предусмотрены для школьников во время зимних каникул) – 40%.

Тур в Сочи.

Вылет из Иркутска автотранспортом от 14-ти до 21 дней) размещение в 2-х ,3-х звездочных гостиницах, в 2-х-4-х местных благоустроенных номерах, питание полупансион, экскурсии, отдых на море. Стоимость тура 1000 руб. день.

Тур в Анапу – (детский оздоровительный лагерь), (от 14 до 21 день)

Вылет из Иркутска авиатранспортом размещение в корпусах 3-5 человек, питание полный пансион, 2 экскурсии, лечение, отдых. Водные аттракционы. Стоимость до 1000 руб. в день.

Планируя летнюю программу 2014 года, фирма провела обширные маркетинговые исследования и приготовила ряд интересных предложение, выступив в роли туроператора. Это оздоровительные туры для взрослых и детей в санатории и пансионаты Крыма. пляжные туры в Анталию, продолжительность от 7 до 12 дней, а также туры «Римская классика» (8 дней 7ночей), где предлогатся обширная экскурсионная программа по Риму, музеям Ватикана, по Флоренции, по Венеции, отдых для всей семьи. Это стало возможным благодаря ресурсам самой фирмы, правильной организации её туроператорской деятельности, а также маркетинговым исследованиям туристического рынка в данном направлении.

Униформы, характерной для всего персонала фирмы не имеется, но присущи бейджи, с указанием предприятия, именем и занимаемой должностью работника.

Агентство имеет несколько городских и международных телефонных линий, факс, ксерокс, несколько компьютеров, принтеров, кондиционер, подключение к локальной сети Internet.Так же для удобной работы сотрудников есть в наличии основные канцелярские принадлежности, которые облегчают

многие вопросы, связанные с работой с бумагами, оформлением договоров, составлением различных документов[1].

Общая численность штата работников предприятия - 23 человека. Опыт успешной деятельности сотрудников компании на рынке туристического бизнеса более восьми лет.

Режим работы круглогодичный: по будням с 10:00 до 19:00, по субботам с 10:00 до 18:00.

Цель и функции подразделения.

Целью турагентства является удовлетворение потребностей населения, привлечение клиентов, повышение прибыли и имиджа предприятия.

Товары и услуги, предлагаемые фирмой, определяют возможность продаж и получения прибыли. Без товаров и услуг фирме нечего предложить на рынке. Однако необходимо не просто выпускать товары : они должны быть предназначены для конкретного рынка и соответствовать целям фирмы.

Туристическое агентство ООО «Экипаж» предоставляет услуги, которые позволяют удовлетворить естественный интерес людей, познакомиться с образом жизни, менталитетом и культурой другой страны. Данное агентство помогает людям узнать, что есть общего и каковы различия между их собственными и типичным российским образом жизни. Предоставляемые услуги ориентированы, главным образом, на индивидуальных туристов или очень небольшие группы, состоящие из трех - четырех человек, которые заинтересованы в том, чтобы получить более глубокое представление о реальной жизни не только в России, но и за рубежом[2].

В зависимости от выбора клиента программа может быть составлена из индивидуализированных экскурсий по заказу клиента с учетом его интереса к истории, культуре, политике или определенной профессиональной области (экскурсий как тематических, так и обзорных).Турфирма ООО «Экипаж» уделяет внимание всем деталям и «мелочам», что особенно важно в России,

---

[1] Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: 2010

[2] Абрютина М.С.Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

где в условиях тоталитарной системы в течении многих лет индустрия туризма не была ориентирована на клиента. Самой сильной стороной фирмы является работа опытных профессиональных гидов, готовых удовлетворить все пожелания клиента. Спрос на такие услуги практически не ограничен, поскольку лишь очень немногие фирмы их предлагают.

Существующие турфирмы можно подразделить на следующие группы:

1) акционерные общества закрытого типа, появившиеся в результате распада крупных советских государственных компаний-монополистов. Их сила заключается в том, что они унаследовали большинство прежних связей и, следовательно, велик объем оказываемых услуг. Их слабость в том, что обслуживание клиента в большинстве случаев поставлено на поток и мало учитывает конкретные интересы личности клиента данной фирмы;

2) совместные предприятия, путевки которых продаются иностранным учредителям за границей через обширную сеть турагенств. Такие компании ориентированы на обслуживание больших групп, в которых индивидуальное обслуживание практически не возможно или мало осуществимо;

3) частные компании, обычно с небольшим объемом работы, заинтересованные в сотрудничестве с иностранными партнерами – поставщиками клиентов. В большинстве случаев они предлагают более высокое качество обслуживания и индивидуализированный подход к клиенту. Некоторые из них выделяются тем, что специализируются на спортивном или оздоровительном туризме. Данное туристическое агентство принадлежит к третьей группе. Рыночная ниша (индивидуальный, ориентированный на клиента туризм) достаточно велика, чтобы приносить прибыль, и в то же время достаточно мала для того, чтобы быть привлекательной для крупных туристических фирм, обслуживающих большие потоки туристов.

В настоящее время турфирма привлекает клиентов по прямым контактам или по рекомендации. Турфирма ООО «Экипаж» занимается поиском иностранных партнеров с целью увеличения объемом работы путем установления контактов с западными фирмами, что, в конечном счете, привело бы к

увеличению прибыли. Фирма предлагает также свои услуги местным фирмам для получения дополнительных средств, идущих на развитие фирмы.

В связи с большим объёмом туристского оборота фирма имеет возможность устанавливать умеренные цены на все виды туристского продукта, использовать все возможные виды скидок для минимизации стоимости туристского обслуживания.

В силу основополагающей концепции многопрофильности своей деятельности турфирма ООО «Экипаж» осуществляет приём большого потока туристов. Она предлагает широкий набор туристских маршрутов, отличное размещение и питание по умеренным ценам. Эффективно используя методы кооперации с экскурсионным бюро, ведущими музеями, турфирма ООО «Экипаж» осуществляет обслуживание туристов на высоком уровне.

2.2. Анализ системы управления персонал турфирмы ООО «Экипаж» в целях повышения эффективности менеджмента.

Организационная структура турфирмы ООО «Экипаж» представлена на рисунке 2.

Из рисунка 2 организационной структуры видно, что на турфирме ООО «Экипаж», линейная структура управления.

В составе отдела по туризму работает по 4 специалиста – во главе отдела стоит начальник отдела продаж, а остальные это менеджеры по туризму, которые решают все вопросы, связанные с организацией туров, заключением договоров с собственниками туристских объектов и услуг, перевозчиками и т.д., с отправкой туристов (российский и местный туризм), а также с покупкой и продажей туров у туроператоров (зарубежный туризм).

Тем самым специалисты указанных отделов занимаются непосредственным выполнением туроператорских и турагентстких функций турфирмы ООО «Экипаж».

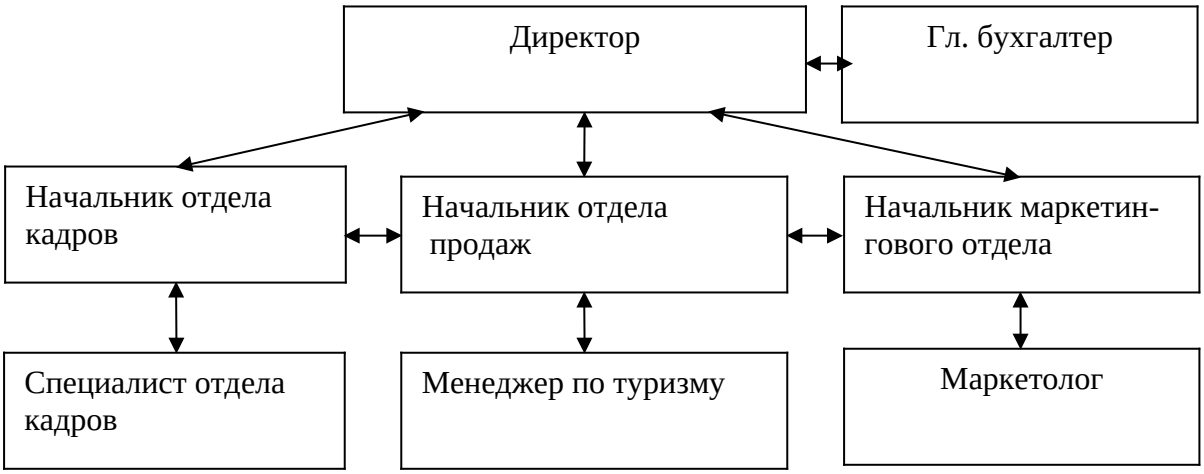


Рис.2. Организационная структура турфирмы ООО «Экипаж»».

Кадровый Отдел также включает 2 чел., начальник отдела кадров и его подчиненный они занимаются всеми вопросами, связанными с организацией деятельности турфирмы, ее материально - техническим и информационным обеспечением (оргтехникой, связью, канцелярскими принадлежностями и т.д.), обеспечивают ежедневное функционирование офиса, его комфорт и уют и т.д. Они же выполняют функции кадровой службы, во главе этой службы стоит директор, который и подбирает персонал. Присутствует на собеседованиях при приеме нового персонала на работу.

Бухгалтер совмещает функции бухгалтера и экономиста, осуществляя все финансовые расчеты, планируя экономические показатели деятельности турфирмы, отвечая за ее финансовую отчетность. В части планирования он тесно взаимодействуют с директором.

Два человека в маркетинговом (начальник маркетинговой службы, подчиненный) отделе они решают задачи специалиста по планированию, формированию и продажам турпродукта и специалист по связям с общественностью.

Таким образом, общее количество работников в турфирме ООО «Экипаж» составляет 10 чел.

Это – средняя численность персонала, которая обычно имеет место в большинстве российских турфирм местного уровня. В рамках действующей организационной структуры все нити управления сосредоточены в руках директора, который осуществляет управление и контроль за всеми направлениями деятельности фирмы. Руководители отделов непосредственно подотчетны ему, и в их полномочия входит решение задач, связанных с работой отделов, достижением каждым отделом плановых показателей, обеспечением качественного обслуживания клиентов, поддержанием партнерских отношений и пр. Обратная связь директора с линейными руководителями осуществляется в рамках еженедельных совещаний, на которых рассматриваются возникающие проблемы, принимаются управленческие решения, происходит корректировка планов.

На сегодняшний день стратегические маркетинговые цели турфирмы ООО «Экипаж» ориентированы на два направления:

а) разработка турпродукта с учетом статуса фирмы как турагенства и тур - оператора;

б) усиление своих рыночных позиций на рынке туриндустрии г.Малоярославца.

С этих позиций в турфирме разрабатываются элементы комплекса маркетинга:

1) тур продукт;

2) ценообразование;

3) место продажи;

4) продвижение товара на рынок.

Реализуя этот комплекс маркетинга, отдел маркетинга турфирмы ООО«Экипаж» решает следующие задачи:

- анализ рыночного положения турфирмы на основе анализа факторов ее внешней и внутренней среды и положения ее конкурентов;

- анализ ценовой, сбытовой, рекламной деятельности турфирмы, методов стимулирования сбыта, выявление их сильных и слабых сторон;

- выбор и разработка целевых сегментов рынка тур услуг и ориентированных на них практических действий;

- разработка элементов фирменного стиля турфирмы, их правильное использование в оформлении офиса, в используемых средствах рекламы;

- разработка плана мероприятий по рекламе и паблик рилейшнз с использованием наиболее эффективных средств рекламы, оперативный анализ эффективности их проведения и при необходимости – корректировка;

- разработка предложений по формированию и корректировке положительного имиджа турфирмы в сознании потребителей туристских услуг и единой корпоративной культуры в фирме, непосредственное участие в их практическом осуществлении с использованием средств реклам.

Эти задачи решают два специалиста отдела маркетинга турфирмы: менеджер по планированию, формированию и продажам тур продукта.

Делегирование полномочий (передача части управленческих функций более низкому уровню, но с сохранением ответственности);

Эффективность управления фирмой во многом зависит от того, насколько распределены функции управления и как осуществляется делегирование полномочий. Регламентирование прав и обязанностей, профессиональных функций (юридическое оформление прав в должностных инструкциях и трудовых контрактах); (в соответствии с данными табл 1).

Таблица 1

Выполняемые функции и делегирование полномочий

Наименование должности	Выполняемые функции	Делегирование полномочий	
		Кому	В какой части
Директор	Право подписи	бухгалтеру	Акты, платежные поручения, отчетные документы.(финансовые документы)

Особое значение, здесь играет роль конкурентов, а так же преимущества и недостатки, чтоб не проиграть в гонке за первенство нужно постоянно совершенствовать новые технологии (в соответствии с таблицей 2).

Таблица 2

«Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия».

Факторы, характеризующие предприятия	Преимущества	Недостатки	Оценка
Менеджмент предприятия предпринимательская культура и философия; цели и формулируемые стратегии; система мотивации сотрудников.	Устойчивость на рынке	Не большие вложения в обучение персонала	Разработка путей к повышению квалификации сотрудников
Деятельность	Разработка новых туристических маршрутов	Не всегда ожидаемый результат	Предоставление скидок на новые маршруты в рекламной информации Необходимо повышать качество производственного планирования
Научные исследования и разработки интенсивность и результаты; ноу-хау; использование новых информационных технологий.	Маркетинговые исследования - Онлайн бронирование	Ограниченность данных к обработке Нет Возможность отказа	Увеличивать пути сбора данных Разрабатывать пути Слабо развита
Маркетинг организация сбыта; фаза «жизненного цикла» у важнейших продуктов.	Получение прибыли 14 дней	Сезонность	Организовать другие каналы сбыта
Кадры возрастная структура; уровень образования; квалификация и мотивация труда персонала.	25-40 Высокий оклад + процент от продаж	Ограничение по возрасту Нет повышения квалификации Сезонность	Привлечение молодых специалистов Тренинги Привлечение спонсоров (инвесторы)
Финансы доля собственного капитала (капитал и резервы); уровень финансового состояния;	1595 Рентабельно Заемные средства	Резервный капитал Не хватка ликвидных средств	Возможность увеличения уставного капитала Проводить работы по погашению задолженности

Факторы, характеризующие предприятия	Преимущества	Недостатки	Оценка
возможности получения кредита.		Проценты по кредиту	Снижение уровня заемных средств

Таблица 2. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия».

Таблица 3

Сильные и слабые стороны услуг турфирмы ООО «Экипаж»

Преимущества и недостатки, а так же оценка, играют очень важную роль.

Вид продукции (работ, услуг)	Сильные стороны продукции (работ, услуг)		Слабые стороны продукции (работ, услуг)
1	Туристическая услуга	Менеджеры хорошо разбираются в услуге	Нет возможности сделать хорошую скидку для клиентов
2	Бронирование авиабилетов населению	Возможна доставка в офис или на дом	Высокая наценка за услугу

И так преимущества – это заслуги всех работников организации, а недостатки это минус, для этого дана оценка.

В соответствии с оценкой можно сказать, что совершенствоваться турфирме ООО «Экипаж». Необходимо увеличивать каналы сбыта, увеличивать обучаемость персонала.

В общем виде сильные и слабые стороны деятельности турфирмы ООО «Экипаж» можно сгруппировать в две широкие категории, исходя из создаваемых ими преимуществ, которые могут быть внутренними и внешними.

Внешние преимущества турфирмы ООО «Экипаж» основаны на отличительных качествах ее продукции (работ, услуг), которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения потребительской привлекательности продукции (работ, услуг).

Внутренние преимущества базируются на превосходстве предприятия (организации) в отношении эффективности (или издержек) производства и управления предприятием и продуктом. Они создают «ценность продукции (работ, услуг)», позволяющей добиться меньшей себестоимости, чем у конкурента.

К внутренним факторам относятся: финансовое положение, обеспеченность оборотными средствами, инвестиционные возможности, рентабельность, состояние.

Конкурентами являются такие организации как тур фирмы: «Аррива», «Синтез –Тур», «Камушки», располагаются в непосредственной близости с турфирмой ООО «Экипаж», а так же похожи по характеристикам, которые рассмотрены в таблице 4

Таблица 4

Сравнительная характеристика основных конкурентов турфирмы ООО «Экипаж»».

№ п/п	Показатели	Туристическая фирма ООО «Экипаж»».	Конкуренты		
			Аррива	Синтез -Тур	Камушки
1.	Факторы, характеризующие предприятие (организацию)				
1.1	Репутация (имидж)	Имидж соответствует ряду принципов: неизменность названия; ассоциация с выпускаемой продукцией; краткость, благозвучность, эстетичность; неповторимость названия; приемлемость названия для иностранцев.	обладает конкурентоспособностью фирмы, привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи.	существует внутренний образ организации — представление о ней своих сотрудников, что тоже немаловажно.	имидж надежной и хорошо знающей свое дело компании, а прямая тур операторская работа позволила укрепить деловые связи с иностранными коллегами.
1.2	Квалификация менеджеров	Соответствует на 85%	Соответствует на 75%	Соответствует на 80%	Соответствует 85%

	высшего звена				
1.3	Автоматизация управления	Применение персональных компьютеров (ПК), технических средств размножения документов (ТСРД) (принтера, копиры) и стандартного программного обеспечения	Применение персональных компьютеров (ПК), технических средств размножения документов (ТСРД) (принтера, копиры) и стандартного программного обеспечения (СПО), например использование программ Word, Excel, Power Point, Outlook,	Применение персональных компьютеров (ПК), технических средств размножения документов (ТСРД) (принтера, копиры) и стандартного программного	Применение персональных компьютеров (ПК), технических средств размножения документов (ТСРД) (принтера, копиры) и стандартного программного обеспечения
№ п/п	Показатели	Туристическая фирма ООО «Экипаж»».	Конкуренты		
			Аррива	Синтез -Тур	Камушки
1.4	Текучесть кадров	Естественная	Естественная	Естественная	Естественная
2.	Факторы, характеризующие продукцию (работы, услуги)				
2.1	Средняя цена единицы продукции (работ, услуг)	20000	18500	20000	18500
2.2	Широта и глубина ассортимента, номенклатуры	работает со всеми туроператорами	работает со всеми туроператорами	работает со всеми туроператорами	работает со всеми туроператорами

Продолжение таблица 4 – Сравнительная характеристика основных конкурентов турфирмы ООО «Экипаж»».					
2.3	Качество продукции (работ, услуг)	отличное	хорошее	хорошее	отличное
3.	Факторы, характеризующие потенциал организации				
3.1	Масштаб деятельности	средний, так как слабо развита рекламная деятельность	средний, так как слабо развита рекламная деятельность	средний, так как слабо развита рекламная деятельность	средний, так как слабо развита рекламная деятельность
3.2	Уровень использования производственной мощности, %	80	80	80	80
4.	Факторы, характеризующие потребителей				
4.1	Доля постоянных потребителей, %	80	75	75	80
5.	Факторы, характеризующие маркетинг				
№ п/п	Показатели	Туристическая фирма ООО «Экипаж»».	Конкуренты		
			Аррива	Синтез -Тур	Камушки

5.1	Маркетинговая стратегия	расширение существующих рынков; проникновение на новые рынки; поддержание уровня сбыта на существующих рынках; концентрация усилий на меньшем числе рынков.	расширение существующих рынков; проникновение на новые рынки; поддержание уровня сбыта на существующих рынках; концентрация усилий на меньшем числе рынков.	расширение существующих рынков; проникновение на новые рынки; поддержание уровня сбыта на существующих рынках; концентрация усилий на меньшем числе рынков.	расширение существующих рынков; проникновение на новые рынки; поддержание уровня сбыта на существующих рынках; концентрация усилий на меньшем числе рынков.
5.2.	Каналы сбыта	канала сбыта понимают какого-нибудь посредника на пути туристического продукта от предприятия к конечному потребителю	канала сбыта понимают какого-нибудь посредника на пути туристического продукта от предприятия к конечному потребителю	канала сбыта понимают какого-нибудь посредника на пути туристического продукта от предприятия к конечному потребителю	канала сбыта понимают какого-нибудь посредника на пути туристического продукта от предприятия к конечному потребителю
5.3.	Реклама	баннеры, интернет реклама, СМИ, стендеры	баннеры, интернет реклама, СМИ, стендеры	баннеры, интернет реклама, СМИ, стендеры	баннеры, растяжки, интернет реклама, СМИ, стендеры

Таблица 4 – Сравнительная характеристика основных конкурентов турфирмы ООО «Экипаж»».

По проведенному анализу можно сделать вывод, что основным конкурентом туристической фирмы ООО «Экипаж» является «Камушки». Для того чтобы, анализируемой турфирме выиграть конкурентную гонку необходимо больше внимания уделять рекламной деятельности и работе с клиентом, привлекать новые рынки, а также расширять существующие. Здесь не мало важное значение имеет обслуживание клиента, работа с клиентом после завершения путешествия.

Как и на любом другом предприятии, в ООО «Экипаж» человеческие

ресурсы во многом определяют эффективность работы предприятия и положение компании на рынке.

Залогом надёжной работы турфирмы ООО «Экипаж» было и остаётся наличие кадров высокого профессионального уровня, а главной ценностью турфирмы ООО «Экипаж» - люди, их знания, навыки и опыт. Компания постоянно развивает концепцию кадровой политики. И что немало важно уровень образованность в турфирме ООО «Экипаж».

В основу кадровой и информационной политики заложены следующие базовые принципы:

- комплексность – охвачены все сферы деятельности по управлению персоналом;

- системность – все составляющие элементы политики рассматриваются во взаимосвязи;

- обоснованность – используются современные научные разработки в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

- эффективность – затраты на мероприятия в этой области должны окупаться результатами хозяйственной деятельности.

Для качественного обучения персонала различного уровня в соответствии с решаемыми производственными задачами в турфирме ООО «Экипаж» функционирует собственная система повышения квалификации персонала, развития руководящих кадров, обучения рабочих кадров.

Для поддержания и развития персонала используется целый комплекс обучающих, тренажерных и консультационных систем.

Численность персонала турфирмы составляет 10 человек. На турфирме наблюдается "омоложение" кадрового состава, т.к. основную массу численности персонала составляют молодые специалисты.

Для установления соответствия работников занимаемым должностям, в том числе и после повышения квалификации или профессиональной переподготовки, улучшения работы по подбору и расстановке кадров, мотивиро-

вания работников к эффективной деятельности в компании регулярно проводятся плановые аттестации персонала.

Социально-трудовые отношения между работниками и работодателями регулировались действующим законодательством о труде, тарифным соглашением между работниками и руководителями турфирмы ООО «Экипаж».

На ближайшую перспективу отдел по управлению персоналом (отдел кадров) планирует в течение 2015 г :

- скорректировать основные положения кадровой политики с целью привязки их к современным производственным и стратегическим задачам;

- обеспечить внедрение единой системы управления нормированием труда в турфирме ООО «Экипаж»

- разработать программу повышения социальной престижности работы в турфирме ООО «Экипаж» на период 2015-2016 гг.;

- продолжить работу по совершенствованию системы управления персоналом в турфирме ООО «Экипаж».

Организационная структура определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации.

Она проявляется через разделение труда создание специализированных подразделений, иерархию должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании ресурсов.

В туристической фирме ООО «Экипаж» используются различные методы управления, такие как организационно –распорядительные - это методы основанные на прямых директивных указаниях, экономические- это методы обусловлены экономическим стимулированием, социально психологические– эти методы используются для повышения социальной активности у сотрудников (в соответствии с данными таблицы 5).

Таблица 5

Характеристика степени использования различных методов управления на турфирме.

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	% использования
1.Организационно-распорядительные	1.1.приказы (обязательные предписания, распоряжения, указания) 1.2.Рекомендации (совет разъяснение) 1.3.согласительные (консультации совет)	На всех	40
2.Экономические	2.1.премии 2.2.вычет 2.3.планирование 2.4. хозрасчет 2.5.ценообразование 2.6.финансирование	На всех	40
3.Социально-психологические	3.1. доска почета 3.2.грамоты Награждения выговор	На всех	20

Не смотря на то, что турфирма ООО «Экипаж», является не слишком большим и численность его персонала составляет 10 человек, в организаци-

онной структуре турфирмы служба управления персоналом (кадровый отдел) выделена в самостоятельный отдел. Данный отдел представлен двумя специалистами – начальником отдела кадров(которые выполняют еще несколько функций), и его подчиненным специалистом по кадрам, которые подчинены руководителю туристической фирмы.

Менеджеры по кадрам (начальник отдела кадров, специалист по кадрам) занимается вопросами кадрового обеспечения и кадрового планирования предприятия (планирование потребности в кадрах, поиск, отбор, прием и расстановка кадров), а также вопросами кадровой политики, кадровой стратегии, развития персонала организации. Но решающую позицию в этой службе играет директор турфирмы ООО «Экипаж».

Таким образом, можно сделать вывод, что на турфирме ООО «Экипаж» используются преимущественно организационно-распорядительные, экономические методы управления, и на втором месте по использованию это социально психологические методы – хотя как раз эти методы нужно совершенствовать, так как это даст сотрудникам организации чувствовать себя комфортнее, адаптироваться, и обучатся новым технологиям и техникам.

Трудовой потенциал - сложное сочетание физических и творческих способностей, знаний, навыков, опыта, духовных и нравственных ценностей, культурных установок и традиций. Представляя собой обобщенный показатель человеческого фактора производства, понятие трудовой потенциал позволяет рассматривать целостный спектр производительной способности работника с позиций не только ее настоящего состояния, но и условий формирования и воспроизводства, а также перспектив общественного развития.

Трудовой потенциал зависит от ряда взаимосвязанных количественных и качественных факторов, таких, например, как численность трудоспособного населения, состояние здоровья, общеобразовательная подготовка, профессиональные знания, опыт, активность работников. Трудовой потенциал выступает как часть всего экономического потенциала предприятия (в соответствии с данными таблицы 6).

Таблица 6

Категории работников, поступившие на работу в период с 2013 - 2015 г.

Категория работников Руководители Специалисты Служащие рабочие	2013	2014	2015
Руководители	1	1	1
Бухгалтер	(по совместительству)	По совместитель-ству	1
Маркетологи	1	1	2
Менеджеры по туризму	2	3	4
Отдел кадров	-	1	2
Всего работников	4	6	10

На туристической фирме используются внешние и внутренние источники формирования кадров.

Внешними источниками формирования кадров являются высшие и средние учебные заведения, центры занятости, агентства по найму, поиск через средства массовой информации.

Наблюдается тенденция расширения организации приема новых работников, что свидетельствует о снижении текучести кадров, повышении эффективности и распределения обязанностей между ними, о совершенствовании организационной структуры предприятия.

Основными источником комплектования кадров в 2015 году стали учебные заведения, ежегодно увеличивается численность работников, полу-

чивших среднее специальное или высшее образование, что способствует улучшению профессиональных способностей отдельных работников и коллектива в целом.

Внутренними источниками формирования кадров являются сами работники турфирмы. В некоторых случаях целесообразно использовать совмещение должностей работниками турфирмы, обеспечивать переподготовку и повышение квалификации кадров.

Повышение квалификации и обучение персонала осуществляется преимущественно без отрыва от производства, то есть сотрудникам предоставляется возможность посещать курсы, семинары, делегироваться на различные выставки и ярмарки.

Политика по сохранению трудового потенциала заключается в следующем:

- упрощение системы управления предприятием и его звеньями, сокращение и удешевление административного аппарата, повышение ответственности органов управления всех уровней за конечные результаты;
- совершенствование оплаты труда. Осуществлять повышение заработной платы в прямой зависимости от роста объемов производства, реализации продукции и эффективности хозяйствования. Внедрение технически обоснованных норм выработки;
- постоянное повышение квалификации производственного персонала с использованием разнообразных форм обучения;
- организация профессиональной подготовки управленческих работников.

Распределение руководителей предприятия по уровням менеджмента (в соответствии с данными таблицы 7).

Таблица 7

Распределение руководителей предприятия по уровням менеджмента.

Уровень менеджмента	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высший	2	20

Средний	3	30
Низовой	-	-
Всего:	5	50

Из таблицы видно, высший уровень имеет степень 20%, а средний 30%, таким образом, это половина численности состава турфирмы ООО «Экипаж».

Распределение руководителей предприятия по уровню образования (в соответствии с данными таблицы 8).

Таблица 8

Распределение руководителей предприятия по уровню образования.

Уровень менеджмента	Численность персонала с образованием, чел					
	среднее	среднее профессиональное	высшее	в т.ч.		Наличие ученой степени
				профильное	непрофильное	
Высший	-	-	2	2	-	-
Средний	-	-	3	2	1	-
Низовой	-	-	-	-	-	-
Итого:	-	-	5	4	1	-
Удельный вес, %	-	-	100	90	10	-

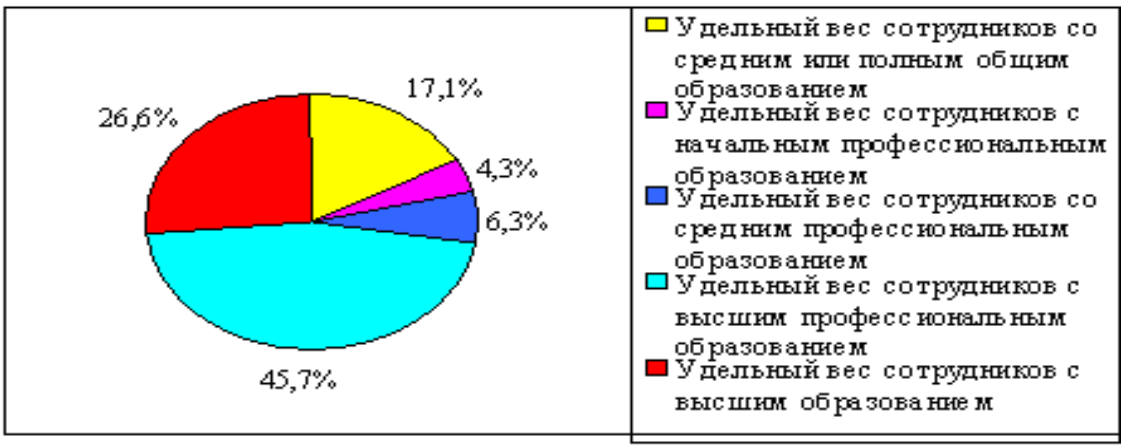


Рис.3. Характеристика структуры кадров по уровню образования.

Из таблицы и рисунка видно, что уровень высшего образования высок, т.к все сотрудники имеют не ниже среднее профессиональное образования , но в этой таблице описывается только управляющее звено турфирмы ООО «Экипаж».

Ниже я распишу всех сотрудников турфирмы и расскажу о наличии у них образования. Приоритетным в этой профессии считается профильное образование «Менеджмент организации». В этой категории преимущественное исключение имеет только бухгалтер, так как преимуществом для фирмы будет наличие у бухгалтера высшего профессионального образования «Финансы и кредит» и т.д.

Директор имеет образование высшее профессиональное (профильное) «Менеджмент организации».

Бухгалтер этой организации имеет образование высшее профессиональное (профильное) специализация, «Финансы и кредит».

В Кадровом отделе:

Начальник отдела кадров - высшее профессиональное (профильное), «Менеджмент организации», специализация управление персоналом.

Специалист отдела кадров - высшее профессиональное (непрофильное).

В Маркетинговом отделе:

Начальник отдела кадров – высшее профессиональное (непрофильное).

Маркетолог – среднее (профессиональное) не профильное.

Одел продаж:

Начальник отдела продаж высшее профессиональное (профильное), «Менеджмент организации».

Менеджер по туризму - высшее профессионально (профильное), «Менеджмент организации».

Менеджер по туризму - высшее профессиональное (непрофильное).

Менеджер по туризму – среднее профессиональное (профильное) «Менеджмент организации».

Из таблицы 8 так же видно, что 90 % численности организации управляющего звена имеет профильное образование, отсюда и можно считать что турфирма ООО «Экипаж» высоко образованна, с точки зрения управляющего звена, что не мало важно, не менее важно низовая структура в нее входят менеджеры по туризму, специалист отдела кадров, маркетолог, из образование описано также, они имеет образование не ниже среднее профессионального, в большинстве своем даже высшее образование. Это говорит о том что весь состав турфирмы ООО «Экипаж», можно считать высокообразованным, что не мало важно в конкурентной гонке за первенство среди предприятий туризма (по данным рисунка 4).

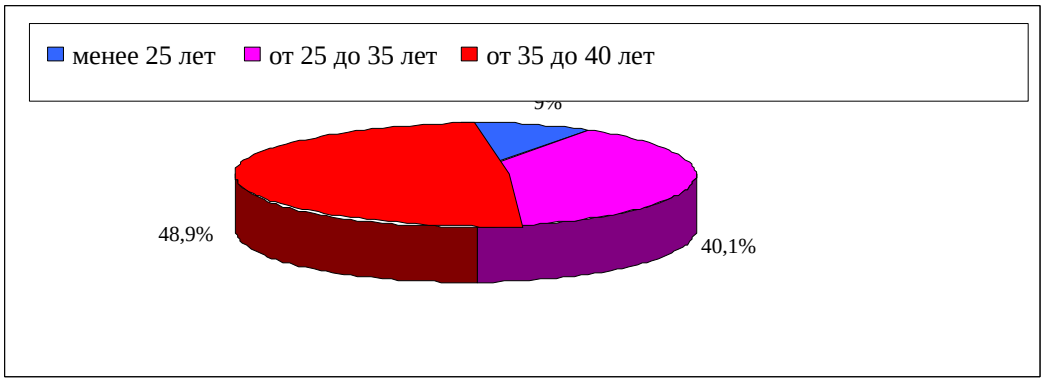


Рис.4. Состав по возрастным категориям на 01.05.2015 год.

Текучесть кадров в турфирме за последние два года выросла с 3,8 до 4,9%, в основном специалисты отделов – 5,9%, при этом по руководителям наблюдается снижение с 2,95 до 2,4%.

Такое положение объясняется из-за не качественного набора без проведения должного профессионального отбора персонала. Молодые сотрудники, пришедшие на работу, не могут адаптироваться к новой атмосфере, чувствуют себе неуютно на новой работе и не нужными, именно поэтому они могут

отреагировать на это увольнением. Специалисты по работе с персоналом не уделяют должного внимания адаптации новых сотрудников [17, с. 23].

При определении целей своей туристической фирмы руководство должно определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Потребность в людях тоже кажется вполне очевидной.

1. Планирование - людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа:

1 этап - Оценка наличных ресурсов.

2 этап - Оценка будущих потребностей.

3 этап - Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

2. Набор - заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Такую работу проводит по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней (будущая потребность в людях зависит от плана производства). При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения, расширение сферы деятельности организации. Набор ведется из внешних и внутренних источников.

Внешний набор осуществляется следующим образом:

– турфирма ООО «Экипаж» публикует объявления об имеющихся вакансиях в местных газетах;

– обращается к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры (это относится только к руководящим должностям);

– приглашает местное население (через местные газеты) подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Туристическая фирма проводит также набор внутри фирмы. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Однако основным методом набора персонала в турфирму ООО «Экипаж» на сегодняшний день является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

3. Отбор кадров на этом этапе начальники производств и подразделений турфирмы ООО «Экипаж» отбирают наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Они выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности. Решение о выборе основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение имеет образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, например, для должности заместителя генерального директора, главное значение имеют образование, навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с генеральным директором, людьми, состоящими в такой же должности, подчиненными.

Расчет стоимости проекта складывается из следующих затрат:

1. Единовременные затраты;

2. Текущие затраты.

К единовременным затратам относятся расходы, которые турфирма понесет на этапе разработки и планирования проекта, такие как: оплата труда участников проектной группы, затраты на поиск информации, печатная продукция (раздаточные материалы и т.д.).

Текущие затраты – это расходы турфирмы на поиск и отбор кандидатов, расходы на адаптацию работников которые мы будем учитывать помесячно.

Для расчета стоимости проекта мы произведем расчет стоимости подбора сотрудника по каждой вакансии (в соответствии с таблицей 9).

Таблица 9

Стоимость подбора по каждой из вакансий.

Вакансия	Стоимость
Гл. бухгалтер	400 руб. (объявления в газетах) + 50 руб. (объявления в интернете) + 120 руб. (стоимость одного часа работы гл. бухгалтера +ЕСН) * 3ч. (время отбора кандидатов) = 810 руб.
Специалист отдела кадров	400 руб. (объявления в газетах) + 50 руб. (объявления в интернете) + 120 руб. (стоимость одного часа работы специалиста отдела кадров +ЕСН) * 2 ч. (время отбора кандидатов) = 690 руб.
Начальник отдела продаж	1000 руб. (объявления в газетах) + 50 руб. (объявления в интернете) + 120 руб. (стоимость одного часа работы начальника отдела продаж+ЕСН) * 2,5 ч. (время отбора кандидатов) = 1350 руб.
Менеджер по туризму	1000 руб. (объявления в газетах) + 50 руб. (объявления в интернете) + 120 руб. (стоимость одного часа работы менеджера по туризму +ЕСН) * 2 ч. (время отбора кандидатов) = 1290 руб.
Маркетолог	1000 руб. (объявления в газетах) + 120 руб. (стоимость одного часа работы маркетолога + ЕСН) * 1,5 ч. (время отбора кандидатов) = 1180 руб.

Для определения стоимости разработки и реализации проекта необходимо учесть единовременные затраты на разработку и планирование проекта, а также текущие затраты на поиск персонала. Общий объем текущих затрат определяется исходя из стоимости поиска каждого сотрудника и планируемой годовой потребности в персонале. Также в текущие затраты мы включили оплату услуг связи на телефонные переговоры с кандидатами (в соответствии с таблицей 10).

Таблица 10

Единовременные и текущие затраты на проект.

Единовременные затраты			
Наименование	Стоимость (руб.)	Количество	Общая Стоимость (руб.)
Поиск необходимой информации в интернет (оплата трафика в интернете)	2,3 руб./Мб	100	230
Премиальные выплаты участникам проектной группы(+ЕСН)	3780	8	30240
Печатная продукция	500	1	500
Итого:		30970 руб.	
Единовременные затраты			
Текущие затраты			
Поиск и отбор секретаря	1350	14	18900
Поиск и отбор маркетолога	1290	14	18060
Поиск и отбор менеджера по продажам	810	2	16200
Поиск и специалиста по кадрам	690	1	690
Печатная продукция	1000	1	1000
Оплата услуг связи	1000	1	1000
Итого:		58 210 руб.	

Таким образом, видим, что общая стоимость проекта составляет 58 210 рублей. Требования, предъявляемые кандидатам при приеме на работу, ого-

ворены в должностных инструкциях, которые разработаны турфирмой ООО «Экипаж» на основании «Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденного постановлением Министерства труда РФ от 21.08.98 г. № 37. Должностные инструкции содержат в себе 5 разделов:

1. Общие положения (где оговариваются: название подразделения, должности, подчинение, условия приема и увольнения, условия оплаты труда).

2. Обязанности сотрудника.

3. Квалификационные требования (где оговариваются: образование, требования к стажу (количество лет, в какой должности), общие знания, специальные знания, особенности работы). В этом же разделе указываются перспективы роста сотрудника, виды повышения его квалификации

4. Права.

5. Ответственность.

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. Специалист по подбору персонала(специалист отдела кадров) анализирует эффективность отбора, используя расчетный коэффициент, так называемый коэффициент отбора, который определяется следующим образом:

$К_{отб.}$ = Число отобранных лиц / Число претендентов

Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры - около 4, профессионально-технические работники - 1/1, квалифицированные рабочие - около 1/1, чернорабочие - почти 1/2.

Если коэффициент отбора близок к 1/1, то процесс отбора короток и прост. При его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя предприятие. Меньший коэффициент означает, что предприятие наймет на работу соответствующих ее критериям работников.

При организации отбора работников на предприятии часто допускаются следующие ошибки: недостаток системности в организации отбора, отсутствие надежного перечня требуемых от работника качеств, ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умение красиво говорить, суждение о человеке по одному из качеств, нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех. На турфирме ООО «Экипаж» предусмотрены правила внутреннего трудового распорядка, которые утверждены для укрепления трудовой дисциплины, организации труда, рационального использования рабочего времени.

Согласно этому правилу регламентируются прием и увольнение работника. При приеме на работу, каждый работник заключает договор с турфирмой ООО «Экипаж», в котором оговорены все условия работы, отдыха, порядка начисления заработной платы, премии, дополнительных оплат, социальных услуг, права и обязанности каждой из сторон.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, представляет необходимые документы (паспорт, трудовая книжка, ИНН, страховое свидетельство и др.).

При приеме руководитель турфирмы может устанавливать испытательный срок от 1 до 3-х месяцев. Также на работника составляется личная карточка со всеми последующими реквизитами.

4. Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формальный способ заключается в беседе с начальником службы маркетинга.

Он объясняет вновь поступившему служащему его обязанности, права, рассказывает о системе вознаграждения труда, в свою очередь, интересуется навыками работника, рассказывает о своих ожиданиях относительно работы нового служащего. В процессе работы новому служащему приходится сталкиваться с другими сотрудниками. Из неофициального общения новые работники узнают неписаные правила, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе.

5. Подготовка кадров в целях обеспечения высокой производительности труда работников в турфирме существует методологическая инструкция, которая устанавливает единый порядок определения потребности в повышении квалификации, подготовке и переподготовке персонала - это «Определение потребности в подготовке и повышении квалификации персонала», также другие методологические и рабочие инструкции, предусматривающие порядок организации и проведения обучения.

6. Оценка результатов деятельности трудовой представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, руководство вознаграждает их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем.

На основе анализа содержания работы, руководство устанавливает - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех должностях в турфирме.

Это позволяет выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Решив все эти вопросы, руководство разрабатывает график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Какие бы технические возможности, организационно-управленческие преимущества ни открывались перед турфирмой, оно не начнет работать эффективно без людей, все зависит от их квалификации, умения и желания работать.

7. Анализ текучести кадров каждая фирма должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнить вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе - отличные способ признания выдающегося исполнения работы.

Увольнение может иметь опасные последствия для компании, особенно если подходить к самому процессу неправильно. В случае увольнения сотрудника по инициативе работодателя они иногда выражаются в несоблюдении стандартов деловой этики.

Если руководитель срывается, проявляет нетерпимость, применяет жесткие меры - это может сказаться губительно на внутренней атмосфере в компании, так как ее персонал является непосредственным проводником информации о ней.

Расставаясь, обе стороны должны достичь взаимопонимания и обоюдного согласия, во-первых, ради взаимоуважения, а во-вторых, во имя сохранения отношений.

Трудно предугадать, как сложится дальнейшая профессиональная судьба покидающего компанию сотрудника - быть может, он окажется вашим клиентом или партнером.

Не секрет, что, когда клиент туристической фирмы, приобретая тур, получает хорошо подготовленные документы и полную информацию о туре, он более комфортно себя чувствует и больше доверяет выбранному агентству. Также и турфирма, затратив немалые средства на привлечение данного клиента к себе, сохраняя полную информацию о нем, может в дальнейшем использовать ее для повторного привлечения старого клиента к себе.

Известно, что затраты в этом случае в четыре раза ниже первоначальных!

Нельзя упускать важную составляющую успеха любой компании - финансовое управление и планирование.

Стабильность развития турфирмы и отсутствие финансовых потрясений являются заветной мечтой многих компаний.

2.3 Выявление наиболее значимых факторов, влияющих на кадровую и информационную политику.

Эффективность управления кадрами зависит от многих факторов, которые можно разделить на внешние, оказывающие влияние вне зависимости от интересов предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять. Эти факторы наглядно иллюстрирует рисунок 6.

Следующим шагом в проведенном аналитическом исследовании является анализ факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом.

Для выявления наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на управления кадрами организации на рассматриваемом предприятии, был использован такой метод, как анкетирование. Респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале факторы, оказывающие влияние на

эффективность управления персоналом организации. Количество респондентов 10 человек. Приведено в рисунке 5.

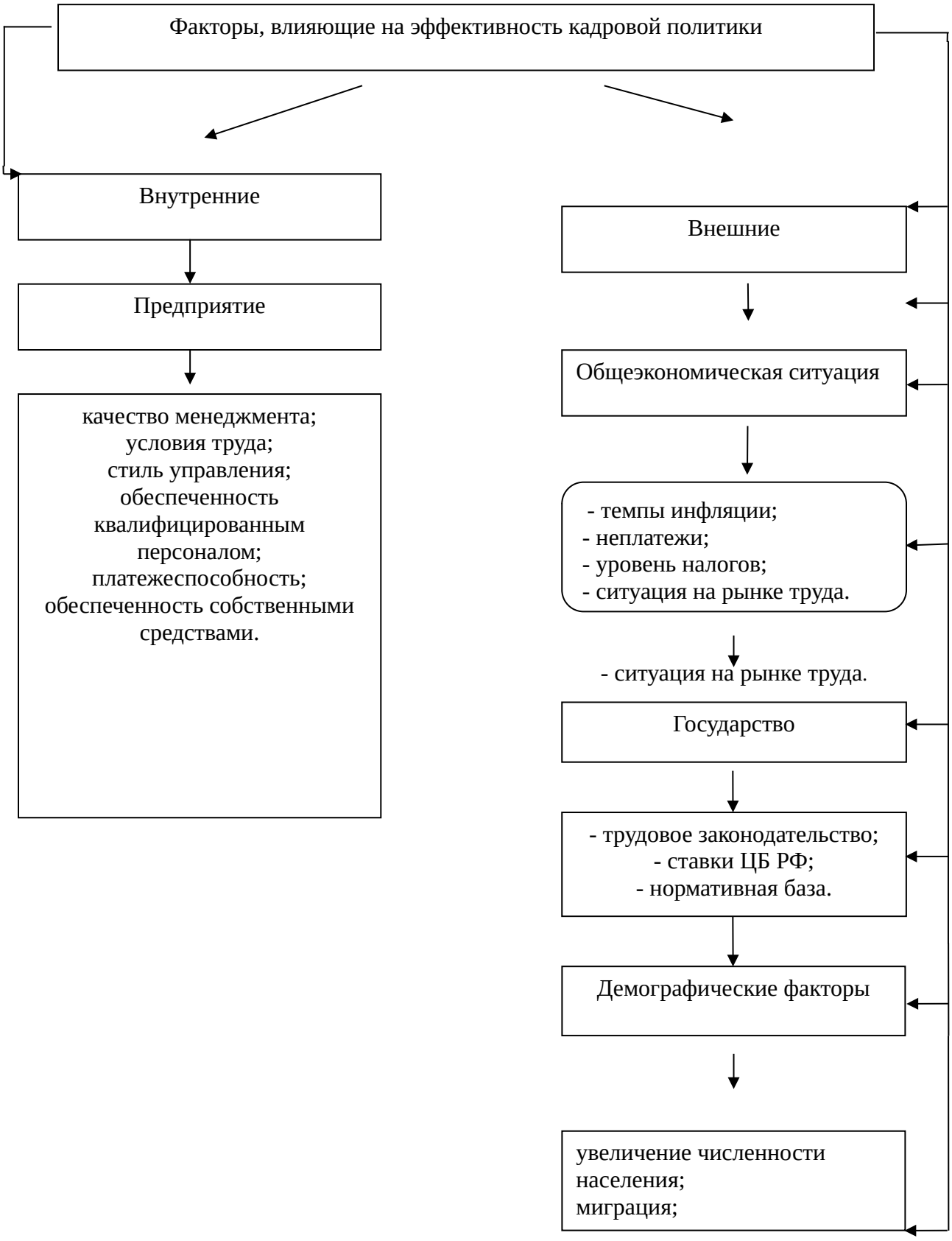


Рис 5. Факторы, влияющие на эффективность кадровой политики.

Результаты анкетирования представлены на рисунке 6 и 7.

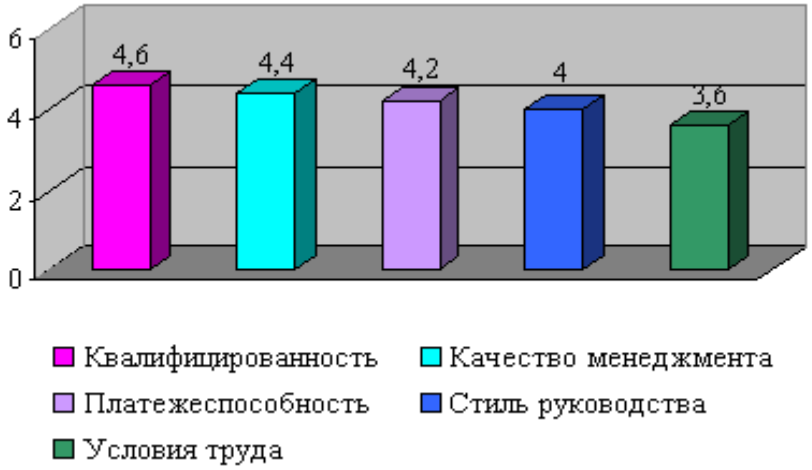


Рис 6. Анализ внутренних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом турфирмы ООО "Экипаж".

Таким образом, полученные результаты анализа влияния внутренних факторов на эффективность кадровой политики турфирмы ООО "Экипаж", позволяют сделать следующий вывод. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом турфирма ООО "Экипаж" оказывает квалификационный уровень работников (значимость данного фактора 4,6).

Еще одним значимым фактором влияния качество менеджмента (значимость данного фактора - 4,4).

Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как стиль руководства (значимость данного фактора - 4) и платежеспособность (значимость данного фактора 4,2).

Влияние такого фактора, как условия труда, на эффективность управления персоналом турфирмы ООО "Экипаж" респонденты оценили в 3,6 балла.

В связи с тем, что наибольшее влияние на эффективность кадровой политики турфирмы ООО "Экипаж" оказывает именно эти факторы, представляется целесообразным оценить приоритетность целей системы управления персоналом при разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики в будущем.

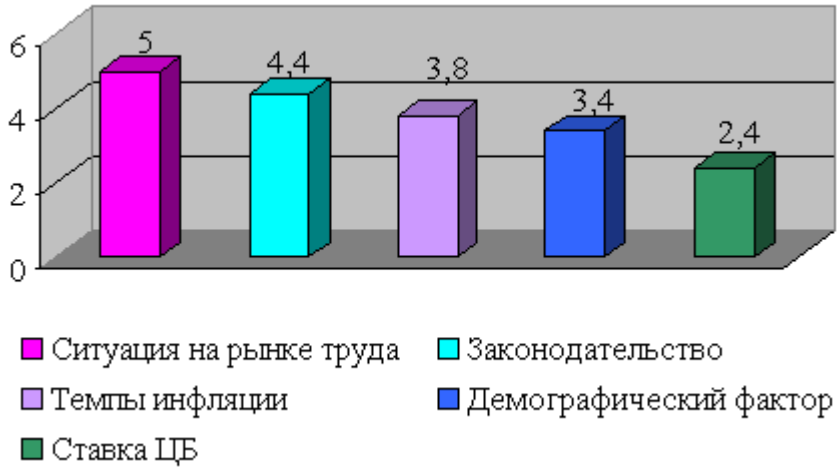


Рис 7. Анализ внешних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом турфирмы ООО "Экипаж"

Полученные результаты анализа влияния внешних факторов на эффективность кадровой политики турфирмы ООО "Экипаж", позволяют сделать следующий вывод. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом турфирма ООО "Экипаж" оказывает ситуация на рынке труда (значимость данного фактора 5).

Еще одним значимым фактором влияния является изменения в законодательстве (значимость данного фактора - 4,4).

Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как темпы инфляции (значимость данного фактора - 3,8) и демографический фактор (значимость данного фактора 3,4).

Влияние такого фактора, как ставка ЦБ, на эффективность управления персоналом турфирма ООО "Экипаж" респонденты оценили незначительно (значимость данного фактора 2,4).

Влияние выделенных факторов на эффективность управления персоналом организации в дальнейшем необходимо учитывать при разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики турфирмы ООО "Экипаж".

Для оценки удовлетворенности работой коллектива, в турфирме проводится тестирование. Результаты тестирования (в процентах о числа опрошенных) работников турфирмы ООО "Экипаж" приведены в таблице 12.

Таблица 12

Результаты тестирования работников турфирмы ООО "Экипаж" за 2013-2015 гг.

Утверждение	2013г	2014г	2015г
Вполне удовлетворенны работой	5	10	5
Удовлетворены	40	30	35
Не вполне удовлетворены	40	50	50
Не удовлетворены	10	10	10
Крайне не удовлетворены	5	0	0

Из чего можно сделать вывод, что удовлетворены работой 40% из числа опрошенных, а остальные (60%) не удовлетворены в той или иной степени. Это ставит перед работниками аппарата управления задачу в разработке и реализации мер по устранению недостатков в этой области управления.

3. Совершенствование кадровой и информационной политики турфирмы ООО «Экипаж»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой и информационной политики в турфирме ООО «Экипаж».

Проведя анализ кадровой и информационной политики в туристическом агентстве ООО «Экипаж», можно сделать вывод, что она построена в целом эффективно в рамках реализации всех функций в данной области. Однако имеются и недостатки.

Туристическая фирма ООО «Экипаж» имеет следующие недостатки:

- вся ответственность замыкается на высшем руководстве. Поздно реагирует на изменения рынка.

- для сотрудников характерно суженное видение вследствие узкого круга должностных задач, что мешает им видеть общие проблемы и перспективы организации.

- интересы отдела могут стать для работников важнее интересов организации в целом.

- многие работники за все время работы в организации могут ни разу не встретиться с клиентами, возникают проблемы с комплексным обслуживанием клиентов, страдает скорость и качество услуг.

- происходят ощутимые потери информации при переходе с одного иерархического уровня на другой.

Поэтому в целях совершенствования данной системы и устранения недостатков, предлагаются следующие мероприятия:

1. Создать электронную базу данных кандидатов на прием.

(т.к. наблюдается длительность подбора персонала в агентстве).

Электронная база данных претендентов облегчит подбор персонала, при условии отсутствия внутренних человеческих ресурсов, снизит время

найма. Также позволит накапливать человеческий потенциал без привлечения кадровых агентств, будет работать как «внешний» кадровый резерв.

Принцип работы: соискатели размещают свои персональные данные в разделе «Работа в турфирме» на официальном сайте турфирмы ООО «Экипаж». При открытии вакансии специалист отдела кадров сможет подбирать претендентов по образованию, возрасту, владению языками, определенным программным обеспечением, личностно-деловым качествам и др. предусмотренными характеристиками.

Еще до приглашения на собеседование появится возможность электронного сотрудничества. Сократится время просмотра резюме, которое затрачивалось при работе с бумажным носителем. Также турфирма сможет при необходимости дать выполнить подходящим претендентам какое-либо персональное задание.

Например провести среди отобранных кандидатов своеобразный конкурс;

2. Увеличить количество обучающих программ

Особенно для специалистов по бронированию билетов и гостиниц, гидов-экскурсоводов с целью более быстрого и эффективного освоения нового программного обеспечения и туристических направлений и тем самым увеличения прибыли агентства, а также экономии на затратах, которые могли бы быть при найме новых сотрудников, обладающих нужной квалификацией;

3. Дополнить официальный сайт турфирмы специализированным разделом «Идея», доступным только внутрикорпоративным пользователям.

Это что позволит снизить текучесть кадров.

Раздел, по сути, будет аналогией «рационализаторских предложений», не существовавших ранее в агентстве.

Принцип работы: в разделе размещаются творческие предложения работников в целях улучшения работы подразделений, всего агентства или организации новых услуг в туристическом бизнесе.

Каждый работник ежедневно наблюдает некие особенности, которые обладают потенциальной ценностью для победы над конкурентами. Когда работнику сообщают, что его рассматривают как источник важнейшей для конкурентной борьбы информации, к нему приходит вдохновение. Работнику необходимо побуждение. Пусть ему в голову приходят самые дикие и сумасшедшие идеи, лишь бы их можно было применить в работе. Как показывает практика, восемь из десяти идей никуда не годятся, но однажды появляется некто с идеей, способной изменить весь мир.

Этот творческий проект позволит почти бесплатно получать полезные советы, а также даст возможность талантливым людям реализоваться. За наиболее удачные предложения руководству агентства потребуется вознаградить сотрудников материально, а в некоторых случаях, даже морально. Это будет необходимым инструментом, превращающим сбор интеллектуальной информации в захватывающее и достойное занятие.

Таким образом, данное мероприятие позволит мотивировать людей как морально, так и материально, что позволит снизить текучесть кадров в агентстве,а так же это позволит сэкономить средства и увеличить прибыль.

4. Ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства.

Что также позволит мотивировать работников и тем самым способствовать снижению текучести кадров.

5. Создать систему контроля за исполнением заданий.

Автоматизация документооборота предприятия позволяет повысить исполнительскую дисциплину, что осуществляется за счет улучшения контроля исполнения поручений по документам. Эффективная система уведомлений и напоминаний заранее предупреждает всех должностных лиц о приближении сроков исполнения распоряжений. При помощи формирования сводных отчетов и журналов легко составить полную картину работы, как отдельных сотрудников, так и предприятия в целом.

Сэкономить время удается на всех этапах деятельности сотрудников за счет использования интеллектуальных технологий работы с документами.

Автоматическая генерация номера,подстановка текущей даты, использование справочников и словарей позволяет уменьшить время регистрации и избежать ошибок, связанных с заполнением реквизитов документов. Средствами системы осуществляется мгновенный поиск документов, вместе со всеми вложениями и связками, и поручений по их содержанию и любой комбинации реквизитов, с заданием списка или диапазона значений, логических условий. Возможно формирование индивидуальных маршрутов прохождения документов.

Хранение документов любых форматов, наличие удаленного доступа к системе с компьютера, подключенного к сети интернет. Архивное хранение документов позволяет организовать единое информационное пространство предприятия, поэтому пользователи системы получают максимально полную информацию по всем запрашиваемым данным.

Документационное обеспечение управления охватывает три основные задачи применительно к системам автоматизации:

- документирование (т.е. подготовка, оформление, согласование и изготовление документов);
- организация документооборота (обеспечение движения, поиска, хранения и использования документов);
- систематизация архивного хранения (определение правил хранения информации, ее поиска и использования для поддержки принятия решений, секретность).

Автоматизированная система [3]электронного документооборота обязана, в частности, иметь следующие характеристики:

- после регистрации информационного материала в качестве документа, его автор уже не имеет возможности как-либо изменить или уничтожить документ;

---

[3] Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: 2010

- документу устанавливается срок хранения, соответствующий требованиям законодательства и контролирующих организаций. Средства системы должны позволять «запрограммировать» все встречающиеся в отечественных нормативных актах варианты правил вычисления срока хранения (в течение заданного отрезка времени, до определенного наступления события, комбинированные, и т.д.);

- система должна защищать хранимые в ней документы от каких-либо изменений. Уничтожать электронные документы могут только специально уполномоченными лица - сотрудники служб ДОУ или IT, в рамках плановой работы по экспертизе ценности и уничтожению документов с истекшими сроками хранения.

6. Изменить систему материального стимулирования сотрудников.

Итак, получается, что для координации усилий персонала на конкретных задачах необходимо создать переменную часть выплачиваемого сотрудникам вознаграждения, которая будет зависеть от качества их работы. К переменному материальному стимулированию относится выплата процентов, бонусов и надбавок.

Процент — это денежное вознаграждение, определяемое как часть от значимого показателя деятельности сотрудника (например, в процентах от продаж — для менеджера по продажам, в процентах от привлеченных кредитов — для специалиста по работе с банками). Проценты применяются, как правило, в тех случаях, когда KPI представляет собой единственный показатель.

Бонус — это денежная выплата по результатам выполнения работы. Использование бонусов как системы материального поощрения предполагает создание шкалы бонусов в зависимости от какого-либо показателя деятельности. Характерное отличие бонуса от процента заключается в том, что бонус представляет собой фиксированную ставку для некоторого диапазона результатов. Кроме того, всегда есть предельный размер бонуса, в то время как при использовании процента такого предела в большинстве случаев нет.

В качестве базы для начисления бонусов или процентов могут выступать как объективные показатели (объем поступивших денежных средств, выполнение планов по продажам), так и субъективные, для оценки которых чаще всего используют балльные системы оценки.

Надбавка — дополнительная фиксированная выплата как поощрение за качественную работу, квалификацию. Определяя принципы премирования, нужно решить, будет ли это какой-то заранее установленный фонд премирования, распределяемый между сотрудниками, или размер вознаграждения будет зависеть от каких-то показателей (например, прибыли фирмы). Как правило, если речь идет о заранее определенном объеме работ с известным результатом (производство, проектные работы), то используется установленный (фиксированный) фонд премирования. В противном случае, когда конкретные результаты и объемы зависят в основном от усилий работника (например у менеджеров по продажам), более предпочтительна система, при которой фонд оплаты труда напрямую зависит от результатов работы и не имеет ограничений.[4]

7. Демографическая политика предприятия должна быть направлена на «омоложение[5]» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов .

8.Хотелось бы, чтобы в организации проводилась планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях должен составлять более 80% .

---

[4] Тимохин Н.А. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И.Ушвицкого. 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2011

[5]

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, начальника цеха – должность начальника участка и т.д.

Источниками резерва руководящих кадров являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;
- работники предприятия (организации), оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства, и др.

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирования и подготовка резерва руководящих кадров. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы.

Работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает несколько этапов:

- организацию профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятий (организаций) на профессии управленческого персонала;
- развитие у студентов свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;

- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание бланка данных о кандидатах в резерв;
- оценку качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является организация их подготовки. По мере дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя и во многом определяет ее уровень. Выбор формы обучения кандидатов в резерв от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия, организации, отрасли организовать учебу по соответствующей форме и профессиональной направленности. Заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв дается отделом кадров с учетом выводов службы профориентации и профотбора. При этом отдел кадров направляет в отдел подготовки кадров списки кандидатов на зачисление в резерв. Отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.

8. Должны быть разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана система оплаты труда, которая не ограничена мини-

мальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладам в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Во всей совокупности ресурсов фирмы особое место занимают трудовые ресурсы. На уровне отдельной фирмы вместо термина «трудовые ресурсы» чаще используют термин «кадры» или «персонал». Кадры, в широком понимании, есть главная производительная сила общества. От кадровой политики зависит очень многое, в первую очередь насколько рационально используется рабочая сила и эффективность работы предприятия.

Кадры на предприятии классифицируются на рабочих, специалистов, руководителей, служащих, учеников, младший обслуживающий персонал и работников пожарно-сторожевой охраны. Приоритет следует отдавать руководителям. Исследованиями и практикой установлено, что эффективность работы предприятия на 70-80% зависит от руководителя предприятия. С переходом на рыночные отношения они получили большую самостоятельность в области оплаты труда. Предприятия в этот период стали чаще применять повременно-премиальную и бестарифную систему оплаты труда, а также оплату труда по контракту.

Кадры, и заработная плата – эти понятия тесно связаны между собой. На каждом предприятии должен разрабатываться план по труду и заработной плате. Цель которого заключается в изыскании резервов по улучшению рабочей силы и на этой основе повышение производительности труда.

При этом план должен быть разработан так, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста заработной платы.

Можно предложить ряд организационно-технических и социально- экономических мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы.

Основной упор на использование опыта по единой тарификации рабочих и инженерного персонала. Введение единой тарифной сетки позволит стандартизировать систему рабочих и должностных окладов, приведя их в соответствие с квалификацией, сложностью выполняемых функций и опытом работы.

Курс на повсеместное внедрение на рабочих местах системы сдельной оплаты труда, с целью заинтересовать исполнителей в росте объемов производства.

Следует отметить также повсеместное внедрение контрактной системы оплаты труда (в основном руководящих работников). Учет труда и его оплаты должен быть организован так, чтобы способствовать повышению производительности труда, улучшению организации труда, повышению заработной платы, нормированию труда, полному использованию рабочего времени, укреплению дисциплины труда, повышению качества продукции.

Основываясь на результатах технико - экономического анализа деятельности предприятия также можно предложить следующее:

Во - первых, комплекс усилий, направленный на снижение длительности простоев оборудования должен основываться не только на обновлении парка оборудования, но и на повышение квалификации и оптимизация труда ремонтников, с целью улучшить качество ремонта оборудования. И дополнительно введение материальной заинтересованности в уменьшении длительности простоев оборудования у всех, от которых это зависит.

Во - вторых, изменение ситуации характеризующейся увеличением количеством фактически отработанных смен у промышленно- производственного персонала. А именно, внедрение более современных времясберегающих технологий с целью увеличения производительности труда. Введение строго

контроля за учетом рабочего времени. Дальнейшее продвижение системы сдельной оплаты труда, с целью компенсации рабочим потерь от уменьшения количества фактически отработанного времени, вызванного претворением в жизнь вышеупомянутых мероприятий.

В - третьих, необходима стабилизация кадрового состава предприятия. Для этого необходимо провести в жизнь ряд мероприятий в социальной сфере. Из проведенного анализа трудовых показателей можно сделать вывод о том, что план по производительности труда не выполнен. Причинами этого явились снижение среднегодовой выработки на одного рабочего, уменьшение удельного веса рабочих в общей численности работающих.

В целом, резюмируя вышесказанное, можно заключить, что работа предприятия заслуживает положительной оценки в наше тяжелое время. Коллектив предприятия тоже неплохо трудится, не взирая на трудности. Предприятие имеет солидный производственный потенциал и резервы для роста.

9.Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за результаты продаж на основании действующих положений.

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций, направленных на повышение эффективности менеджмента турфирмы ООО«Экипаж».

В результате работы предложенных мероприятий может быть как следствие:

Рационально использовано рабочее время. Повысится исполнительская дисциплина, что в свою очередь приведет к экономии рабочего времени.

Рассчитаем экономию рабочего времени. Фонд рабочего времени 1

работника, занимающегося подбором персонала в агентстве, составит 1728 час/год.

Результат получен следующим образом: 365дн. (календарный фонд времени) – 111дн. (выходные и праздничные дни) – 38 дн. (невыходы) = 216 дн. в году. 216 * 8 = 1728 часов в год.

За год в среднем принимается в турфирму (15+15+24+18+18)/5= 18 человек (за 2014-2015гг). На просмотр 1 резюме в среднем используется 5 минут. В бумажном архиве отдела кадров содержится 80 экземпляров резюме.

Для просмотра резюме к 18 случаям необходимости в приеме сотрудникам. Отдела кадров потребуется в год (их 3 человека в Отделе кадров): (80*5мин.*18)/60мин= 120 часов. Одному сотруднику, следовательно, потребуется подбор кандидата: 120/3=40 часов. Тогда, сэкономим время для работы еще одного сотрудника: 120/1728≈0,069 ≈ 1 человек.

В результате внедрения данного мероприятия агентство сможет добавить в штат отдела кадров 1 единицу, что может привести к более эффективному использованию рабочего времени остальных работников. Штат можно дополнить, например, должностью психолога для работы с персоналом агентства или должностью специалиста для отбора интересных предложений из базы «Идей»;

Снижены затраты на поиск нужного работника (если среди соискателей, подавших резюме на бумажном носителе в отдел по работе с персоналом, не найдется подходящего требованиям кандидата)

Рассчитать экономию средств за оплату услуг кадрового агентства можно следующим образом:

За год в среднем в Агентство принимается 18 человек.

Средний годовой ФОТ 1 работника составляет:
((5375,50+6539,60+7525,00+8120,00+8970,03)/5)*12 = 87672,31 руб. (за 2014-2015гг).

Затраты на прием 1 кандидата при помощи кадрового агентства в среднем составят от 6000 руб. до 22 842,12 руб. (где 26301,69 = 0,30*87672,31

руб.) - исходя из цен на подбор персонала кадрового агентства. Примем затраты подбора на прием 1 работника в размере 25 000 руб. При привлечении кадрового агентства к подбору, например, 5% претендентов на вакансии и потребуется затратить 18*0,05*25 000= 22500 руб.

Сумма на оплату таких услуг равна менее 1 годового ФОТ работника: 22500 руб./ 87672,31. ≈ 0,25 ≈ 1 человек.

Расчеты подтверждают эффективность предложенного мероприятия, т.к. в первом случае при низких затратах возникает экономия рабочего времени, во втором случае появляется возможность сэкономить средства на дальнейшее развитие управления за счет отказа от услуг кадрового агентства.

Привлечены к потенциальному кадровому резерву интеллектуальные, грамотные, талантливые, готовые к инновациям соискатели.

Далее рассчитаем эффект от инвестиций в обучение персонала в турфирме ООО «Экипаж» согласно мероприятию № 2. Сведения об обучении работников по годам представлены в таблице 13.

Таблица 13

Сведения об обучении работников

Показатель	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Количество программ обучения за год	18	17	13	16	22
Удельный вес работников, прошедших обучение, %	25	30	36	31	33

При расчете удельного веса работников, прошедших обучение в таблице 11 - принято, что работники проходили обучение 1 раз в году. То есть, ежегодно затрачено на развитие 30% работников в филиале (в среднем на 1 программу обучения): в 2011 году – 1 837 руб., в 2012 году - 1735руб., в 2013 году – 1 425руб., в 2014 году – 1 840 руб., в 2015 году – 1 957 руб.(исходя из сведений таблицы 13).

У руководства есть возможность увеличить свой вклад в дальнейшем и получать ежегодно проценты от данного мероприятия. Так как, вследствие обучения персонала, повышается его интеллектуальный, творческий потенциал. Благодаря этому развитию ежегодно увеличивается количество и качество предоставленных турфирмой услуг, появляется дополнительная прибыль. Примем, что повысится рост выручки после прохождения персоналом обучение на 10%. Рентабельность в 2014 году была равна 40,5%. Ожидаемый экономический эффект от повышения размера инвестиций в человеческий капитал можно рассчитать следующим образом:

Затраты 2014= 1 164000 руб.

Затраты на обучение 2014= 29440руб.

Затраты общие 2015 = 1 164000 +29440 = 1 193440 руб.

Выручка 2014 = 1 656000 руб.

Выручка $_{планируемая}$ = 1,1* 1 656000= 1 815000 руб.

Прибыль $_{планируемая}$ = 1 815000 -1 193440 = 621 560 руб.

Прибыль доп. $_{планируемая}$ =621560–(1656000-1164000)=621560- 492000 =129560 руб.

Итак, ожидаемый экономический эффект от ежегодного вклада средств в развитие персонала составит:

129560 *0,405= 52 471,80 руб. или 52 500 тыс. руб.

Эффект от реализации от мероприятия № 3 сложно точно рассчитать. В настоящее время потенциальные идеи в агентстве могут предложить только руководители, которые в общей численности составляют 5%. Средний удельный вес руководителей рассчитан за период 2013-2015г. по средней арифметической:

$$\overline{X} = \frac{\sum_{1}^{n} X}{n} = (4,4\% + 4,0\% + 4,8\% + 5,4\% + 6,5\%)/5 \approx 5\%.^{6} \quad (19)$$

[6] Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2014

Если принять во внимание всех работников филиала, которые поделятся своими идеями в помощь руководителям, то вероятность получения эффекта увеличивается. Только руководитель может направить идею в нужное русло и заставить её работать. Следовательно, вместо 5% коллектива будет задействовано 100%.

По статистике только 20% идей бывают работоспособными. Тогда рассчитаем и получим удельный вес работоспособных идей: он равен 1% - в случае участия только руководителей, против 20% - в случае участия всего коллектива, т.е. в 20 раз больше вероятность шансов на успех (20%/1%=20).

Для расчета ожидаемого экономического эффекта проведем аналогию с расчетом экономического эффекта от каждого рационализаторского предложения.

С 2014 по 2015 год в турфирме не было внедрено ни одного оплаченного новаторского предложения.

С внедрением специализированного раздела «Идея» повышается число претворенных в действие идей и рационализаторских предложений в 20 раз. Допустим, что в год будет претворено в жизнь 3 рационализаторских предложений, а стоимость внедрения такого предложения будет составлять от 15-30000 руб. Средняя стоимость будет составлять: 15000 руб

Ожидаемый экономический эффект от внедрения этого мероприятия в денежном эквиваленте составит 3*20*15000=900000 тыс. руб. Ожидаемый экономический эффект от внедрения всех предложенных выше мероприятий: 22500+ 52500 +900000= 975000 руб.

Во всех экономических системах главной производительной силой является человек, персонал организации. Своим трудом он создает материальные и духовные ценности. Чем выше человеческий капитал во всякой организации или фирме, тем лучше она работает. Люди, персонал служат на

предприятии одновременно экономическими ресурсами и основными факторами производства. Без взаимодействия людей, работников нет ни производства, ни потребления, ни рынка.

Заключение

Для достижения полученных результатов предложен ряд мероприятий, направленных на совершенствование кадровой и информационной политики в турфирме ООО «Экипаж».

В настоящее время в Калужской области туризм не получил значительного развития, что объясняется следующими причинами: Развитие индустрии туризма возможно только при наличии современной инфраструктуры, а она в регионе находится еще в зачаточном состоянии.

Наличие богатого культурного и природного потенциала и проведение активной государственной политики в области развития туризма позволит Калужской области завоевать серьезные позиции на мировом рынке и обеспечит приток валюты в областной бюджет.

Отрицательным моментом в процессе подбора в турфирме названа длительность подбора кандидата. Для непрерывности работы на этом этапе требуется сокращение времени найма.

В области обучения персонала выяснено, что были значительно увеличены затраты на обучение персонала, т.е. организация изменила свое отношение к развитию персонала. Однако необходимо увеличить количество обучающих программ (особенно для гидов-экскурсоводов и специалистов по бронированию билетов и гостиниц, т.к. наблюдается их снижение за последний год).

Так же выяснено, что проводимая на предприятии аттестация персонала приносит плоды, но редкость ее проведения и официальность результатов психологически травмирует работников.

Результаты проводимого кадрового резерва говорят о достаточно эффективном развитии персонала предприятия в рамках планирования их карьеры.

У показателя текучести кадров произошло снижение в 2013г. по сравнению с 2012г. на 21,2% и увеличение в 2015 г. по сравнению с 2014г. на 68,3%. В агентстве показатель текучести в пределах 7% считается нормой, но

все же его увеличение за последний год настораживает и, следовательно, необходимо осуществлять мероприятия по его снижению.

Выбор подходящих посредников для сотрудничества в туризме, которые связывают потребителей туристических товаров и услуг с производителями этих услуг(авиакомпании, фирмы по аренде автотранспорта, гостиницы ит.д.) Развитие сотрудничества может быть обеспечено путем заключения договоров с партнерами (на более комфортабельный транспорт, рестораны, культурно-массовые развлечения т.д.); маркетинговых исследований рынка (изучение конъюнктуры рынка, конкурентов, поисковых партнеров и т.д.).

Туристическая фирма ООО «Экипаж» рентабельное и конкурентоспособное предприятие, у фирмы есть хорошие перспективы для роста. Для этого необходимо проанализировать и усовершенствовать структуру управления предприятием и провести комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желания эффективно трудиться. Речь идет о постоянной образовательной работе с целью расширения и углубления квалификации кадров.

Действующая система управления персоналом турфирма ООО «Экипаж» имеет следующие недостатки:

- Вся ответственность замыкается на высшем руководстве. Поздно реагирует на изменения рынка.

- Для сотрудников характерно суженное видение вследствие узкого круга должностных задач, что мешает им видеть общие проблемы и перспективы организации.

- Интересы отдела могут стать для работников важнее интересов организации в целом.

- Многие работники за все время работы в организации могут ни разу не встретиться с клиентами, возникают проблемы с комплексным обслуживанием клиентов, страдает скорость и качество услуг.

- Происходят ощутимые потери информации при переходе с одного иерархического уровня на другой.

Использование матричной управленческой иерархии приводит на практике к тому, что один и тот же элемент организационной структуры, являясь постоянной составной частью некоторого структурного подразделения, может управляться из нескольких ячеек управленческой иерархии. Это позволяет повысить эффективность использования такого ресурса, хотя и требует применения более сложных схем управления.

В условиях наблюдаемого уменьшения объема выручки от продаж в отчетном году за счет значительного снижения материалов отдачи, сохранения прошлогоднего уровня фондоотдачи и некоторого повышения производительности труда совокупный показатель относительной экономии составил 6,52 тыс. руб. В отчетном году предприятие признаков деловой активности не проявило.

В целом же можно отметить стабильное финансовое состояние и наличие у него достаточных перспектив для дальнейшего развития.

Список используемых источников

Учебники, монографии, брошюры

1.Мотивация персонала: премировать или похвалить? // Кадровый менеджмент. - 2013.

2. Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. - 2013

3. Баринов С.В. Управление персоналом современной организации. М.: 2014.

4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Ин-т международного права и экономики; Триада, Лтд., 2015.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2014.

6. Герасименко В.Г., Основы туристического бизнеса, Одесса, 2013.

7. Трофимова Л. Экономические показатели, используемые для оценки эффективности деятельности предприятия. 2012

8. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия. М.: Финансы и статистика.2012

9. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности.-М.,2014

10.Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2011

11. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 2015.

12. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 2012.

13.Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М — Новосибирск: НГАЭиУ, 2015.

14.Ильенко С.Д. и др. Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 2011.

15.Карлик А.Е. Экономика предприятия. М.: СПб ГУЭФ, 2013.

16.Кейлер В.А. Экономика предприятия. М.: ИНФРА-М, 2015.

17.Кибанов А.Я., Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Экзамен, 2014.

18.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2014.

19.Кибанов А.Я., Управление персоналом, М. Инфра - М, 2012.

20.Кнорринг В. Искусство управления, М.БЭК 1997г. Ростов-на-Дону Феникс 2011.

21.Магура М.И. Поиск и отбор персонала, М. ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2011.

22.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. .Алгоритм разработки кадровой политики предприятия, М. Дело, 2010.разработки кадровой

23.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Новое знание, 2014.

24.Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., и др. Управление персоналом.2011.

25.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: 2010.

26.Тимохин Н.А. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И.Ушвицкого. 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика 2011.

27.Угаров А.С .Управление персоналом организации. М., 2013.

28.Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2012.

29.Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций.2013.

Периодические издания

30.Гершафт М. Оплата труда, занятость и социальная защита.//Российский экономический журнал. -2011.- № 3 С. 5-17

31.Трифильцева Н.Н. Мы все учились понемногу / Управление персоналом. – 2012. -№8.-С.20-44

32.Калашников Л., Алексеева Ю. Социальное развитие и кадровая политика // Служба кадров. 2012

Приложение 1

Дерево целей системы управления персоналом организации



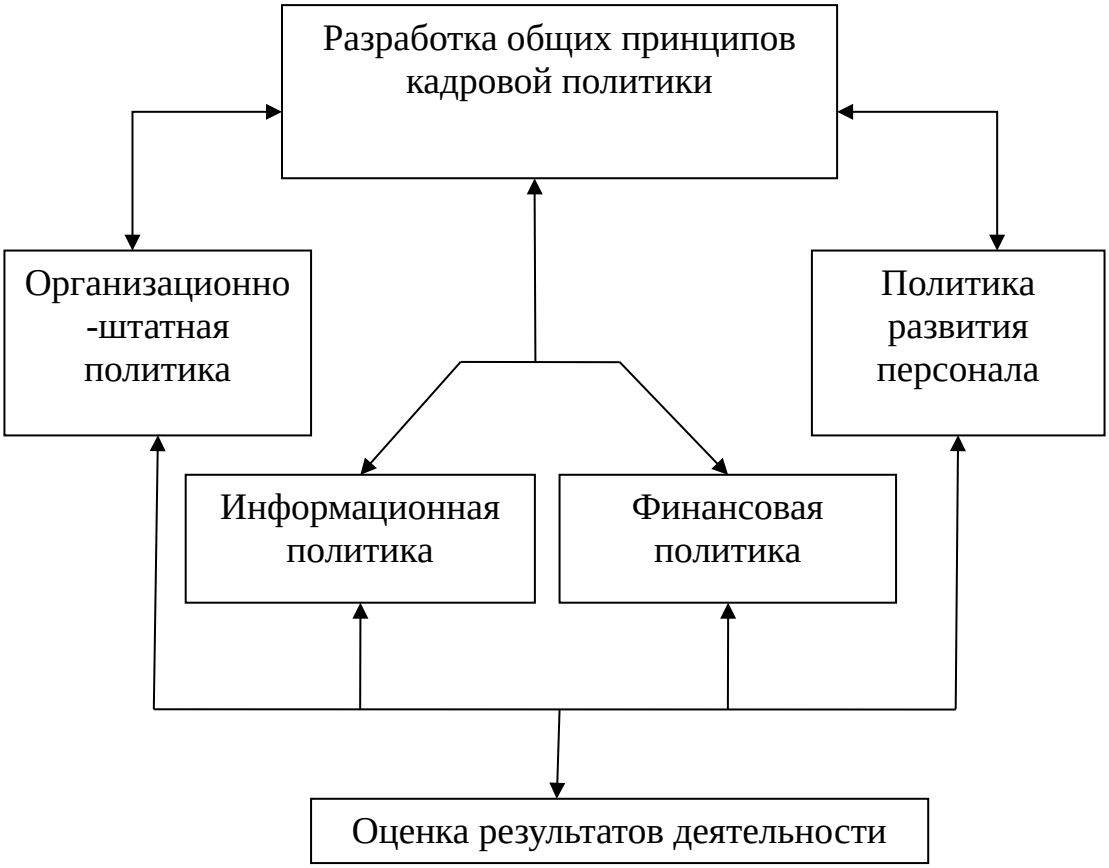
Приложение 2

Состав подсистем системы управления персоналом организации



Приложение 3

Формирование активной кадровой и информационной политики



Приложение 4

Факторы эффективности кадровой политики

