

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/12916>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Менеджмент организации

Содержание

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты результативности деятельности организации 5

1.1. Сущность понятия результативности деятельности организации и основные показатели ее оценки 5

1.2. Основные подходы к повышению результативности деятельности организации 16

Глава 2. Анализ результативности деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская» 19

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Гранд Отель «Октябрьская» 19

2.2. Комплексный анализ деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская» 24

2.3. Оценка результативности деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская» 40

Глава 3. Разработка мероприятий по повышению результативности деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская» 47

3.1. Проект мероприятий по повышению результативности деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская» 47

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий 58

Заключение 63

Список использованной литературы 65

Приложения 67

Бухгалтерский и финансовый учет в ООО «Гранд Отель «Октябрьская» ведется в программе 1С: Бухгалтерия 8.2, а данные общехозяйственного учета и отчетность отделов администрации Гостиничного комплекса переносятся из электронных таблиц и баз данных MS Excel в программу 1С: Бухгалтерия 8.2 вручную.

Кроме того, зачастую для получения оперативной информации по затратам, финансовым поступлениям, загруженности номеров и т.д., сотрудникам администрации Гостиничного комплекса приходится обзванивать или рассылать электронные письма Управляющим гостиниц с просьбой предоставить интересующую информацию.

Таким образом, можно констатировать факт, что в настоящее время в ООО «Гранд Отель «Октябрьская» отсутствует единая специализированная программа автоматизации процесса работы (ERP-система).

В результате можно отметить следующие минусы: очень сложная структура баз данных, постоянная работа в режиме Offline. Недостатками является то, что при переносе данных из MS Excel в программу 1С: Бухгалтерия система «притормаживает» (например, перемещение уже сделано, а в программе это еще не отражено), требует очень мощный сервер и очень много оперативной памяти, на формирование отчетов уходит очень много времени.

Проведем анализ эффективности автоматизации управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская» и удовлетворенности от него персонала, задействованного в процессе. Результаты оценки представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Оценка эффективности автоматизации управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская»

Параметры оценки Оценка удовлетворенности

5 4 3 2 1 общая сумма среднее значение

Степень эффективности интеграции 0 0 1 1 3 5 1,60

Соответствие задачам ближайшей перспективы 0 0 1 2 2 5 1,80

Практичность результатов 0 0 0 2 3 5 1,40

Простота использования 0 3 1 1 0 5 3,40

Функциональное распределение 0 0 0 3 2 5 1,60

Соответствие текущим задачам 0 0 0 3 2 5 1,60

Качество в использовании 0 0 0 5 5 1,00
Соответствие процессу планирования и анализа 0 1 1 1 2 5 2,20
Документальное отражение 0 0 0 2 3 5 1,40
Четкость предоставленной информации 0 0 0 1 4 5 1,20
Среднее значение оценки работы 1,56

Далее, на основе показателей таблицы построим кривую удовлетворенности работников автоматизацией рабочего процесса (см. рисунок 2.11).

Рис. 2.11. Кривая удовлетворенности работников автоматизацией управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская»

Таким образом, проведенное исследование показало, что автоматизация системы управления в ООО «Гранд Отель «Октябрьская» находится на чрезвычайно низком уровне.

Качество системы управления может определяться следующим набором параметров процесса принятия решений:

1. Среднее время выработки решения (быстрота реакции);
2. Частота ошибочных решений (вероятность принятия неправильного решения);
3. Средние затраты на выработку решения;
4. Ущерб от необоснованных решений за определенный период;
5. Скорость обнаружения ошибок в принимаемых решениях.

Основные проблемы бизнес-процессов ООО «Гранд Отель «Октябрьская» и необходимость внедрения ERP-системы представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Основные проблемы бизнес-процессов ООО «Гранд Отель «Октябрьская»

Бизнес-процесс Проблема

Планирование Низкое качество информационного обеспечения для проведения маркетингового анализа для планирования номерного фонда

Бронирование Отсутствие налаженной системы бронирования, отсутствие контроля за системой бронирования

Прием и размещение Проблемы с размещением клиентов при бронировании и на месте (без брони) ввиду ненадлежащего информационного взаимодействия служб

Обслуживание номерного фонда Высокая трудоемкость в виду ненадлежащего взаимодействия со службами приема и размещения и другими службами гостиниц

Организация питания Отсутствие системы планирования питания по количеству гостей и брони, отсутствие контроля и учета

Взаимодействие с клиентами Низкое качество обслуживания в связи с отсутствием системы взаимоотношений с клиентами

Администрирование Низкое качество информационного взаимодействия со службами. Длительность формирования отчетов по подразделениям. Высокая трудоемкость

Управление взаиморасчетами Отсутствие системы планирования взаиморасчетов

Бухгалтерский учет Невозможность получение актуальной оперативной информации от подразделений

Финансовый анализ и планирование Отсутствие системы финансового планирования и анализа

Оценим качество системы управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская» по представленным выше показателям по 5-балльной шкале, где 5 это наилучший результат (см. рисунок 2.12).

Рис. 2.13. Качество системы управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская»

Из рисунка 2.13 видно, что все параметры процесса принятия решений в управлении ООО «Гранд Отель «Октябрьская» находятся на неудовлетворительном уровне, что связано с отсутствием «единой интегрированной системы управления».

Далее проведем оценку результативности деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская».

2.3. Оценка результативности деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская»

Для оценки результативности управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская» воспользуемся методикой, рассмотренной в первой главе выпускной квалификационной работы, а именно методикой ключевых

показателей эффективности на основе ССП.

Для начала необходимо выбрать показатели результативности по каждому направлению, которые будут в наиболее полной мере отражать результативность деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская». В таблице 2.16 представлены показатели результативности направления «финансы».

Таблица 2.16

Показатели результативности направления «финансы»

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Вес
1	Рост стоимости компании	Доля нераспределенной прибыли в собственном капитале компании	0,80	0,25
2	Рост доходов	Рентабельность продаж	0,20	0,25
3	Положительные ожидания инвесторов	Рентабельность собственного капитала	0,25	0,25
4	Снижение издержек	Рентабельность услуг	0,25	0,25
Итого				1,00

В таблице 2.17 представлены показатели результативности направления «бизнес-процессы».

Таблица 2.17

Показатели результативности направления «бизнес-процессы»

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Вес
1	Разработка и внедрение новых направлений деятельности	Доля объема реализации новых видов деятельности в выручке	0,15	0,25
2	Повышение эффективности основной деятельности	Выполнение плана реализации услуг	1,00	0,25
3	Повышение качества услуг и обслуживания	Доля качественно предоставленных услуг	0,99	0,25
4	Результативность взаимодействия между подразделениями	Доля выполненных во время заказов	0,99	0,25
Итого				1,00

В таблице 2.18 представлены показатели результативности направления «клиенты».

Таблица 2.18

Показатели результативности направления «клиенты»

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Вес
1	Расширение присутствия на рынке	Доля компании на рынке	0,50	0,25
2	Улучшение имиджа компании	Индекс удовлетворённости клиентов	0,99	0,25
3	Индивидуальный подход к клиентам	Доля реализации по постоянным клиентам	0,70	0,25
4	Стабильное качество услуг и обслуживания	Доля рекламаций от клиентов	0,01	0,25
Итого				1,00

В таблице 2.19 представлены показатели результативности направления «развитие и обучение персонала».

Таблица 2.19

Показатели результативности направления «развитие и обучение персонала»

№	Фактор	Наименование показателя	Норматив	Вес
1	Соответствие квалификации персонала стратегии компании	Уровень соответствия фактической квалификации персонала выбранной стратегии	0,99	0,25
2	Соответствие корпоративной культуры стратегии компании	Уровень соответствия корпоративной культуры выбранной стратегии	0,99	0,25
3	Соответствие системы мотивации	Уровень удовлетворенности персонала	0,99	0,25
4	Развитие социальных гарантий	Доля затрат на социальные гарантии	0,15	0,25
Итого				1,00

Далее, на основе выбранных показателей результативности по каждому из направлений необходимо провести оценку текущего состояния показателей по каждому из направлений в ООО «Гранд Отель «Октябрьская».

Таблица 2.20

Оценка результативности направления «финансы»

№	Показатель	Норматив	Вес	Значение	Индекс	Оценка
1	Доля нераспределенной прибыли в собственном капитале компании	0,80	0,25	0,99	0,81	0,20
2	Рентабельность продаж	0,20	0,25	0,10	0,49	0,12

3 Рентабельность собственного капитала 0,50 0,25 0,43 0,86 0,22

4 Рентабельность услуг 0,30 0,25 0,14 0,47 0,12

Интегральный показатель 0,65

По проведенным расчетам интегральный показатель результативности направления «финансы» составил 0,65, что является довольно низким уровнем, что вызвано низким уровнем показателей рентабельности ввиду снижения объемов реализации и, соответственно, снижением прибыли.

Таблица 2.21

Оценка результативности направления «бизнес-процессы»

№ Показатель Норматив Вес Значение Индекс Оценка

1 Доля объема реализации основного вида деятельности в выручке 0,95 0,25 0,75 0,79 0,20

2 Выполнение плана реализации услуг 0,7 0,25 0,44 0,63 0,16

3 Доля качественно предоставленных услуг в общем объеме 0,99 0,25 0,75 0,76 0,19

4 Доля выполненных во время заказов 0,99 0,25 0,4 0,40 0,10

Интегральный показатель 0,64

По проведенным расчетам интегральный показатель результативности направления «бизнес-процессы» находится на недостаточном уровне – 0,64, что обусловлено не только низким уровнем развития новых направлений деятельности организации, но и недостаточным взаимодействием между подразделениями и отсутствием стандартов деятельности.

Таблица 2.22

Оценка результативности направления «клиенты»

№ Показатель Норматив Вес Значение Индекс Оценка

1 Доля компании на рынке 0,1 0,25 0,005 0,05 0,0125

2 Индекс удовлетворенности клиентов 0,99 0,25 0,8 0,81 0,20

3 Доля реализации по постоянным клиентам 0,7 0,25 0,6 0,86 0,21

4 Доля рекламаций от клиентов 0,01 0,25 0,2 0,05 0,01

Интегральный показатель 0,44

Что касается интегрального показателя результативности направления «клиенты», то он также находится на довольно низком уровне – 0,44, что связано с недостаточной удовлетворенностью клиентов качеством предоставляемых услуг, а также обслуживанием клиентов в ООО «Гранд Отель «Октябрьская».

Таблица 2.23

Оценка результативности направления «развитие и обучение персонала»

№ Показатель Норматив Вес Значение Индекс Оценка

1 Уровень соответствия фактической квалификации персонала выбранной стратегии 0,99 0,25 0,85 0,86 0,21

2 Уровень соответствия корпоративной культуры выбранной стратегии 0,99 0,25 0,80 0,81 0,20

3 Уровень удовлетворенности персонала 0,99 0,25 0,65 0,66 0,16

4 Доля затрат на социальные гарантии 0,15 0,25 0,05 0,33 0,08

Интегральный показатель 0,66

Низкий уровень интегрального показателя результативности направления «развитие и обучение персонала» – 0,66, связан с недостаточной мотивацией персонала на достижение целей компании, а также недостаточным уровнем квалификации персонала выбранной стратегии.

В таблице 2.24 представлен расчет интегрального показателя результативности управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская».

Таблица 2.24

Расчет интегрального показателя результативности управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская»

Показатель Значение

Интегральный показатель направления «Финансы» 0,65

Интегральный показатель направления «Внутренние бизнес-процессы» 0,64

Интегральный показатель направления «Клиенты» 0,44

Интегральный показатель направления «Персонал» 0,66

Проведенные расчеты показали, что интегральный показатель результативности ООО «Гранд Отель «Октябрьская» составил 0,60, что согласно шкале градации, представленной в первой главе соответствует удовлетворительному состоянию результативности, то есть требуется корректировка стратегии компании. Более наглядно причинно-следственные связи представлены на рисунке 2.14 в виде диаграммы Исикавы.

Рис. 2.14. Диаграмма Исикавы для выявления причин низкой результативности управления ООО «Гранд Отель «Октябрьская»

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что основные проблемы низкой результативности деятельности ООО «Гранд Отель «Октябрьская» кроются в оттоке клиентов к конкурентам ввиду снижения их удовлетворенности из-за низкого уровня взаимодействия с ними, снижении производительности труда ввиду низкой мотивации персонала и неудовлетворенности автоматизацией рабочего процесса, снижении эффективности функционирования ввиду низкого уровня взаимодействия между подразделениями и отсутствия стандартов деятельности, что в свою очередь привело к снижению финансовых результатов деятельности.

Исходя из проведенного анализа, нами были сделаны следующие выводы:

Список использованной литературы

1. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: Инфра-М, 2014. – 269 с.
2. Гвишиани Д.М. Организация и управление, М.: Изд-во МГТУ им.Баумана, 2015. – 168 с.
3. Глухов В.В. Основы менеджмента /Учеб.-справочн. пособие. Специальная литература. Санк-Петербург. 2015 – 422 с.
4. Гражданкина Е.В. Экономика предприятия. – М: "ГроссМедиа", "РОСБУХ", 2014. – 312 с.
5. Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С. Информационные технологии управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 480 с.
6. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. В.П. Грузинова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. - 426 с.
7. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2014. – 232 с.
8. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. М. Павловой. - 3-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 384 с.
9. Карминский А.М. и др. Информатизация бизнеса: концепции, технологии, системы. Под ред. А.М. Карминского. -2-е изд., перепб. И доп. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 624 с.
10. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.И. Магура, М.Б. Курбатова: Москва Интел-Синтез, 2014 – 162 с.
11. Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова, М. А. Денисенко, А. К. Дубин [и др.]; под ред. Е. П. Темнышовой. - М. : Издательство Юрайт, 2013. — 456 с.
12. Мейер, М. В. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? / М. В. Мейер ; пер. с англ. А. О. Корсунского. - М.: Вершина, 2014. – 264 с.
13. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова М.: Юрайт-Издат. 2014 – 364 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2012. – 546 с.
15. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2014.– 186 с.
16. Новиков Д.А. Методология управления. Серия умное управление. М.: Либроком, 2012. – 128 с.
17. Огвоздин В.Ю. Структура и принципы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом №6, 2011. – С. 23-28
18. О’Лири Д. ERP-системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Пер. с англ. М.: Вершина, 2014. – 212 с.
19. Теория организации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 – 286 с.
20. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 385 с.
21. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. - М.: ИНФРА-М, 2015 – 364 с.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/12916>