**Тема 4:ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЕКТУВАННЯ**

ПЛАН

1. Види проектів
2. Алгоритм проектування процесів
3. Етапи роботи. Моделювання
4. Інсентив-тури та інсентив-програми

**1. *Види проектів***

До недавнього часу у вітчизняній практиці термін «проект» використовувався переважно в сфері техніки, архітектури, будівництва та з ним пов'язувалося уявлення про сукупності документації зі створення будь-яких матеріальних об'єктів. Відповідно розробка такої документації називалася проектуванням.

За кордоном для позначення цього процесу використовують термін дизайн ( designing ), а поняття «проект» ( project ) трактується більш широко.

Проект - це розробка цілеспрямованих змін окремої системи з встановленими вимогами до якості результатів, витраті коштів і ресурсів.

У сфері туризму та сервісу проект розуміється як система сформульованих цілей; механізмів управління (менеджменту); раз розробляє і затверджуються документів (програми, плани, кошториси, розрахунки та ін.).

Проектування - це попередня розробка цінностей, цілей, принципів, стратегій і тактики, методів, засобів і форм майбутньої скоординованої діяльності керуючої і керованої підсистем, спрямованих на переклад об'єкта в но-ше якісний стан.

У сфері сервісу існують різні види проектів: інноваційні, інвестиційні, технічні, комбіновані, соціальні, організаційні.

*Інноваційні* проекти припускають розробку і застосування інновацій у вигляді нових технологій, в тому числі інформаційних; нововведень, що забезпечують розвиток різних систем організації (технічних, економічних, сервісних, виробничих, комунікаційних, соціальних і ін.).

*Інвестиційні* проекти мають на меті створення або реновацію основних фондів (виробничих, готельних, музейних, туристських і т. П.), Які вимагають інвестицій.

*Технічні* проекти передбачають розробку систем зв'язку, безпеки та виробництво нових видів тари та упаковки, технічних систем, технологій і т.д.

*Змішані* проекти включають в себе підпроекти і елементи різних типів проектування.

*Комбіновані* проекти - комбінації різних видів проектів.

До *соціальним* проектам відносять проекти соціальної взаємодії і партнерства організації з зовнішнім середовищем: ЗМІ органами влади, громадськими організаціями, партнерами, конкурентами; а також орієнтовані на внутрішнє середовище організації: людські ресурси і комунікації.

*Організаційні* проекти передбачають реформування чи модернізацію підприємства, реалізацію концепції нової системи управління, створення нової організації, проведення різних заходів (виставки, фестивалі, конференції, презентації).

Характерні особливості таких проектів:

* мети заздалегідь визначені, однак результати кількісно і якісно визначити важче, так як вони пов'язані з організаційним поліпшенням системи;
* терміни і тривалість задаються попередньо;
* ресурси прораховуються і плануються виходячи з попереднього аналізу і прогнозу можливостей організації;
* витрати фіксуються і коригуються (контролюються) у міру розробки та апробації проекту з урахуванням ризиків, що виникають.

За масштабом самого проекту, кількістю учасників і ступеня його впливу на соціум або саму організацію бувають дрібні, середні, великі і дуже великі проекти; за тривалістю і періоду впровадження - короткострокові (до трьох років), середньострокові (від трьох до п'яти років), довгострокові (понад п'ять років).

Слід пам'ятати, що при проектуванні будь-якої діяльності сервісного установи або його структурного підрозділу вона розглядається як процес (або система процесів) зі своїми «входами» і «виходами». Це дозволяє відразу побачити, що надходить на «вході» і виходить на «виході» процесу і які дії з управління необхідно здійснити.

Застосування процесного підходу при розробці нового організаційного проекту дозволяє встановлювати цілі і показники якості сервісного обслуговування відповідно до Держстандарту на кожному етапі, відстежувати і регулювати умови досягнення результатів.

«Входами» і «виходами» процесів, що протікають в організації, можуть бути: документація; рівень професіоналізму співробітників і задоволеності споживачів; ресурси (кадри, фінанси, нові технології, матеріально-технічне забезпечення); інтелектуальна продукція, яка може бути представлена ​​у формі проектів, методичних рекомендацій для турфірм і готелів; запити та побажання споживачів сервісу.

Кожна дія як процес має певні параметри на «вході» і «виході», які вимірюються і аналізуються з метою підвищення якості сервісу. Важливо правильно визначити показники якості сервісу (турпродукту), критерії оцінки, нормативні величини.

Модель процесного підходу відображає основний принцип системи якості - спрямованість на споживача. Оскільки рушійна сила такої моделі - споживач, всі дії орієнтовані на його запити і потреби. В індустрії туризму та сервісу споживач - це гість, турист, група або організація (корпоративний клієнт).

Реалізуючи *основний принцип системи якості - спрямованість на споживача,* необхідно на всіх етапах життєвого циклу продукції (готельної послуги або турпродукту), *забезпечити аналіз, оцінку і контроль всіх процесів,* щоб не відхилитися від вимог споживача (замовника).

Однак «входи» і «виходи» процесів можуть ставитися не тільки до споживачів, але і до інших учасників: внутрішнім споживачам (співробітникам сервісної організації), регулюючому органу (органу акредитації та атестації та ін.).

Встановлено, що основні втрати якості відбуваються в процесі виробництва при переході продукції з етапу на етап. Це трапляється через недоліки в системі контролю за якістю сервісу, або через низьку культуру сервісного обслуговування, недостатній рівень професіоналізму співробітників. Загальне керівництво якістю досягається через управління процесами і організації.

Таке управління включає: визначення цілей і бажаних результатів процесу; співвіднесення цих цілей з вимогами державних стандартів і суспільства (споживача); визначення необхідних ресурсів, в тому числі трудових; методів і засобів виконання процесу; управління використанням виділених ресурсів, включаючи мотивацію персоналу; моніторинг динаміки, аналіз результатів і корекцію ходу процесу.

Для забезпечення правильного управління якістю, повинен бути визначений «власник» конкретного виробничого процесу **-** особа, яка несе відповідальність за конкретний процес, що забезпечує однозначне розуміння всіма учасниками їх відповідальності і повноважень і організує взаємодію при вирішенні проблем якості.

Процеси управління якістю обслуговування відображають раз особисті види діяльності організації на різних етапах. Життєвим циклом продукції в індустрії туризму і сервісу є процес обслуговування гостя або туриста. Далі необхідно визначити перелік процесів системи управління якістю. Вхідні і вихідні дані показників процесів вимірюються і аналізуються для прийняття своєчасних управлінських рішень і подальшого поліпшення діяльності організації.

Для кожного процесу повинні бути визначені чисельні до p і терии, що характеризують ефективність його функціонування.

Бізнес -процес включає в себе кілька блоків, при цьому головним з них є *процес життєвого циклу продукції -* сукупність дій, які необхідно виконати, щоб отримати вихідний результат у вигляді турпродукту або послуги з метою максимального задоволення потреб і запитів споживачів.

Блок *вимірювання, аналіз та поліпшення* покликаний забезпечувати інформацією про рівень задоволеності споживачів і служить основою для вироблення пропозицій щодо вдосконалення системи якості.

Блок *відповідальності керівництва* покликаний встановлювати політику, цілі і завдання сервісної організації (готелю, турфірми) і порядок переробки інформації для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення якості.

Блок *менеджмент ресурсів -* покликаний забезпечити реальну оцінку наявних ресурсів для гарантованого забезпечення належної якості продукції або послуг. Ресурси включають виробничі площі, обладнання та матеріали, забезпечення, у тому числі кадрове (керівники та співробітники). Ресур си повинні відповідати нормативним вимогам, що пред'являються до сервісних організацій (в плані ліцензування та сертифікації послуг). Така модель відображає два механізму вдосконалення системи управління якістю в гостинності:

* неухильне поліпшення діяльності організації, засноване на виявленні невідповідностей і недоліків в коригувальних діях (внутрішній аудит - самооцінка діяльності);
* доробка і зміна системи в цілому на основі зовнішнього критичного аналізу (ліцензування та атестація організації сертифікація послуг).

***2. Алгоритм проектування процесів***

1. Уявити виробничий процес у вигляді системи п po процесів, від яких залежить якість обслуговування в готелі, туристичному комплексі або туристичному агентстві.
2. Визначити послідовність, взаємозв'язок і взаємодій ствие в цій системі процесів.
3. Виявити «ключові» пріоритетні процеси і допоміжні.
4. Призначити відповідального співробітника за кожен процес, наділити його відповідними повноваженнями.
5. У кожному процесі визначити замовника або споживача і на основі їх вимог описати «вихід» процесу.
6. Визначити «постачальників» даного процесу і вимоги до якості на «вході».
7. Визначити критерії якості в даному процесі і вибрати процедуру вимірювання і оцінки.
8. Спланувати процеси зміни показників якості та ефективності процесу.
9. Описати сам процес в вигляді блок-схеми або схеми потоків.
10. Визначити вхідні і вихідні документи за стадіями процесу.
11. Забезпечити інформаційні потоки, необхідні для ефективного менеджменту і моніторингу процесу.
12. Вести регулярне оцінку, моніторинг і аналіз даних, які стосуються процесу.
13. Систематично проводити коригувальну і попереджає дає дії, спрямовані на досягнення цілей процесу.
14. Визначити порядок внесення в процес змін.

При проектуванні системи менеджменту повинні бути раз роблені і документально оформлені: політика і цілі організації в області якості; настанова з якості (концепція якості сервісу); процедури в відповідно до міжнародного стандарту ІСО 9001-2000; інструкції, необхідні готелю або турфірмі для забезпечення ефективної діяльності та забезпечення необхідного рівня якості.

Методичний документ (згідно ІСО 9001-2000) **-** це документ, в якому описано процедуру, що встановлює спосіб здійснення діяльності або процесу.

Організація повинна розробити та підтримувати в робочому стані шість таких обов'язкових процедур: управління доку ментації; записами про якість; проведення внутрішніх аудитів; управління відповідною послугою (турпродуктом); корегуючі дії; запобіжні дії.

Організаційний проект має певну структуру і складається з пояснювальної записки, вступній частині, або резюме проекту, прогностичного аналізу, виробничого плану, організаційного плану, кошторису витрат, плану апробації та вимірювання результатів, плану впровадження і просування проекту.

*Пояснювальна записка* включає назву та адресу підприємства, імена, адреси і телефони основних засновників із зазначенням частки в статутному капіталі, анотацію і суть проекту; можливості його фінансового забезпечення (в процентах) за рахунок власних і позикових коштів, державної підтримки; вказуються кошторисна вартість проекту, терміни його розробки та окупності, інформація про розробників (ким і коли розроблена і затверджена проектно-кошторисна документація, наявність експертних висновків).

*Вступна частина* або *резюме проекту* - це характеристика проекту, яка розкриває його цілі і вигідність. Важливо показати, в чому сутність проекту, назвати переваги турпродукту (послуг або програми у порівнянні з відомими аналогами, прорахувати обсяг очікуваного попиту на продукцію, потреба в інвестиціях і термін повернення позикових коштів .

У *прогностичному аналізі стану справ в галузі* даються загальна характеристика потреби і обсягу виробництва продукції в регіоні або місті; значимість даного виробництва для економічного і соціального розвитку організації, міста регіону; очікувана частка організації; потенційні конкуренти (вказуються найменування та адреси основних виробляєте-лей товару, їх сильні і слабкі сторони); які і де з'явилися аналоги продукту за останні три роки.

*Виробничий план* включає в себе аналіз наявних ресурсів і план організації або модернізації виробництва розподіл відповідальності і повноважень за виробничі процеси, інструментарій відстеження динаміки результативності.

В *організаційному плані* вказуються організаційні заходи, що розробляються документи, терміни їх виконання.

При плануванні дуже важливо чітко і грамотно визначати і формулювати цілі і завдання проекту.

*Мета* - це чітко прогнозований конкретний результат, охарактеризований якісно, а де можна і кількісно (образ бажаного результату, якого сервісна організація може досягти до чітко визначеного часу).

*Цілепокладання* є процес формування мети на основі аналізу обстановки; виявлення потреб та інтересів споживачів або самої організації, що підлягають задоволенню; визначення наявних для цього ресурсів.

*Завдання -* це система конкретних вимог, що пред'являються до розробки і вирішення сформованої проблеми. Завдання відображають поетапне досягнення мети, засоби її реалізації за допомогою певних процедур. Вони носять інструментальний характер, вказують на потенційні можливості досягнення мети. Структурно завдання включає предмет вдосконалення (перетворення), кошти, необхідний результат і способи його досягнення.

***3.******Етапи роботи. Моделювання***

Прогнозування роботи організації. Розробка прогнозу, як і формулювання цілей, починається з аналізу і синтезу інформації про минулі і нинішні станах сервісної організує ції , виявлення проблем, тобто тих протиріч, які сдер живий ают рух від сьогодення до майбутнього, розвиток організації як системи.

Різниця між існуючим і ідеальним (бажаним) станом і становить суть проблеми.

*Мета прогнозування -* правильно оцінити все нове, то, що вже в цьому впливає на життя турфірми або готельного підприємства, що з цього може не тільки зберегтися, а й перейти в майбутнє; це стосується і форм організаційної (корпоративної) життя, і методів діяльності.

*Завдання прогнозування* полягає в тому, щоб виявити найбільш важливі проблеми, з якими зіткнеться організація в перспективі, скласти певну думку про можливі шляхи і засоби їх подолання, оцінити ефективність того чи іншого варіанту рішення, передбачити наслідки, якщо будь-яка з проблем залишиться невирішеною.

Робота починається з підготовки і збору обґрунтованих пропозицій, проектів, програм, рекомендацій або оцінок, а саме:

* в якому напрямку бажано розвиток об'єктів (відділів, напрямів, робочих місць та ін.) організації;
* як дійсно може протікати розвиток;
* яким є механізм подолання негативних тенденцій.

Загальна логічна послідовність найважливіших операцій розробки прогнозу зводиться до наступних основних етапах:

1) предпрогнозная орієнтація (програма вивчення або дослідження); уточнення завдання на прогноз: характер, масштаби, об'єкт, періоди підстави і попередження; формулювання цілей і завдань, предмета і проблеми, методів, структури і організації вивчення проблеми;

2) побудова вихідної (базової) моделі прогнозованого об'єкта методами системного аналізу; для уточнення моделі віз можения опитування споживачів, експертів, працівників та ін .;

3) збір даних прогнозного фону;

4) побудова динамічних рядів показників методами екстра Поляціте (перенесення закономірностей минулого розвитку на майбутнє), або розробкою предпрогнозной (предмодельних) сценаріїв;

5) побудова серії гіпотетичних нормативних моделей прогнозованого об'єкта методами пошукового аналізу профіль них і фонових показників з конкретизацією мінімального, максимального і найімовірнішого значень;

6) побудова гіпотетичної моделі прогнозованого об'єкта методами нормативного аналізу з конкретизацією значень абсолютного (тобто не обмеженого рамками прогнозного фону) і відносного (тобто прив'язаного до цих рамок) оптимуму за заздалегідь визначеними критеріями згідно заданим нормам, цілям, стандартам;

7) оцінка достовірності і точності, а також обґрунтованості прогнозу - уточнення гіпотетичної моделі методами опитування експертів;

8) вироблення рекомендацій для управлінських рішень;

9) експертне обговорення (експертиза) прогнозу і рекомен-мендацій, їх доопрацювання з урахуванням обговорення і згідно з технічними умовами (ру-никами, споживачеві і т.п.).

**Моделювання роботи організації.** Це багатоплановий метод для визначення або поліпшення характеристик, раціоналізації або оновлення (модернізації) способів розробки, побудови та управління в організації. Його головне завдання - відтворити на основі подібності з існуючим об'єктом інший, за-який змінює його об'єкт (модель).

Методом моделювання описуються:

структура об'єкта (статична модель);

процес його функціонування і розвитку (динамічна модель).

У моделі відтворюються властивості, зв'язку, тенденції досліджуваних систем і процесів (в організації), що дозволяє оцінити їх стан, зробити прогноз, прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Форми моделювання можуть бути різноманітні: предметне, знакова, варіативної, глобальне, інформаційне, математичне.

*Предметне моделювання -* це створення моделей, що відтворюють простір: тимчасові, функціональні, структурні та інші властивості оригіналу (конкретно-наукові моделі).

*Знакове моделювання -* це репрезентація параметрів об'єкта за допомогою символів, схем, формул (логіко-математичні моделі).

*Моделі варіативні -* в них в процесі реалізації управлінських (соціокультурних) заходів використовуються альтернативні підходи через непередбаченого впливу тих чи інших факторів, що і припускає безліч варіантів, що відображають змінений стан названих чинників на змінювані об'єкти (організаційні процеси, системи). Кожна модель являє собою один з варіантів реального розвитку системи.

*Модель глобальна* відображає структуру світової економіки, міжнародних відносин, охорони навколишнього середовища та ін.

*Інформаційне* моделювання синтезує можливості і здібності людини і ЕОМ, включає в себе математичний аналіз і досвід (інтуїцію) людини.

*Моделі математичні* дають можливість використовувати математичні засоби, допускають механізацію та автоматизацію інтелектуальної діяльності.

Всі види моделювання містять набір загальних дослідницьких процедур: виявлення (бачення), постановка (формулювання) проблеми, прояснення незрозумілих питань, висування гіпотези, планування і розробка дій, збір даних накопичення фактів, спостережень, доказів), їх аналіз і синтез, зіставлення (співвіднесення ) даних і умовиводів, підготовка і написання аналітичної довідки або проекту, виступ з доповіддю або захист проекту, переосмислення результатів у ході відповідей на запитання, перевірка гіпотез, побудова узагальнень, висновків, висновків. Спонукальним механізмом розвитку інновацій в першу чергу є ринкова конкуренція; ті фірми, які першими освоюють ефективні інновації, мають можливість знижувати витрати виробництва і, відповідно, вартість реалізованих послуг і турпродукту. Наслідком цього є зміцнення позицій в конкурентній боротьбі.

Нині скоротилися не тільки життєві цикли послуг і турпродукту, а й час, що є для розробки нових турів, готельних послуг і виходу з ними на ринок. В цих умовах сервісні організації повинні діяти швидко, інакше вони не зможуть діяти взагалі.

*Фактори прямого впливу:* постачальники матеріалів (нових турпакетів), енергії, устаткування (терміни, ритмічність, якість), капіталу, фінансових послуг, трудових ресурсів, законодавча діяльність органів державної влади (закони), замовники, клієнти, споживачі, конкуренти.

*Фактори непрямого впливу:* технологія, стан економіки, соціокультурні чинники, політичні чинники, міжнародне оточення.

Таблиця 3.1

**Основні типи ситуацій в залежності від характеру факторів зовнішнього середовища**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. *Ситуація низькою невизначеності* Факторів мало. Фактори схожі. Чинники не змінюються. *Приклад:* музейна експозиція  | 2. *Ситуація помірної невизначеності* Факторів багато. Фактори схожі. Чинники не змінюються. *Приклад:* готельні послуги  |
| *3. Ситуація помірно високої невизначеності* Факторів мало. Фактори схожі. Фактори постійно змінюються. *Приклад:* турпродукт  | *4. Ситуація високої невизначеності* Факторів багато. Фактори несхожі. Фактори постійно змінюються. *Приклад:* турпродукт в сфері міжнародного туризму  |

Аналізуючи зовнішнє середовище, зазвичай спираються на типові можливі ситуації (табл. 3.1). Якщо організація потрапляє в третій або четвертий квадрат, то ступінь мінливості зовнішнього середовища для неї дуже висока, і це вимагає особливої ​​уваги до інноваційної стратегії.

***4.******Інсентив-тури та інсентив-програми***

Як показує досвід зарубіжних компаній, інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується людський фактор. Конкурентна перевага, як правило, мають компанії і фірми, що мають ефективну систему мотивації працівників і раціональну модель управління. Утім, як не висока потреба підприємств у підвищенні мотивації свого персоналу, не існує універсального способу мотивації, придатного для застосування в будь-якій організації.

Як ефективний спосіб мотивації персоналу, можна рекомендувати інсентив-тури і інсентив-програми, які тільки освоюються на російському ринку, але широко використовуються для заохочення окремих працівників в системі мотивації персоналу в багатьох країнах світу.

За визначенням найбільшого міжнародного галузевого об'єднання в сфері інсентив-туризму - SITE , інсентив-туризм є «глобальним інструментом управління на основі використання туристичного ресурсу для заохочення і / або визнання заслуг учасників інсентив-програми в зв'язку з перевиконанням ними раніше встановлених показників в роботі на підтримку організаційних цілей підприємства».

Слід уточнити, що інсентив-програми не можуть бути серійними, «поставленими на потік». Вони носять структурований і ексклюзивний характер, розробляються не для окремих осіб, а під конкретного корпоративного замовника.

Інсентив-програми передбачають складні організаці ційні схеми і, як правило, не обмежуються однією лише заохочувальної поїздкою. Тому організація інсентив-програм - справа професійних компаній, що спеціалізуються на корпоративному ринку.

Взаємодія з клієнтом починається з ретельної розробки програми туру з урахуванням його цілей. У будь-якому випадку менеджер повинен провести підготовчу роботу. Необхідно з'ясувати мету поїздки: чи буде це виключно корпоративний відпочинок; відпочинок, поєднаний з обміном діловим досвідом або конференцією; святкування ювілею компанії або збори дилерської мережі; чи планується нагородження кращих співробітників. Потрібно уточнити планований період поїздки, її тривалість, число учасників, передбачуваний бюджет, а також інші деталі.

Перед тим як відправити корпоративних клієнтів на той чи інший захід, проводиться попередній аналіз замовлення: з'ясовується середній вік учасників, кого в групі більше - чоловіків або жінок, професійний склад. Від цих факторів залежить вибір готелю, зміст додаткових програм і багато іншого. Наприклад, якщо група ділових туристів складається в основному з чоловіків, то для них зазвичай важливіше, щоб готель перебував якомога ближче до конгрес-центру, де проводиться захід. А для жінок важливі такі дрібниці, як наявність неподалік торгових центрів, красивого парку і т.п.

При виборі напрямку поїздки організатори інсентив-турів звертають особливу увагу на вибір екологічно чистих зон, курортів, на яких суворо дотримуються правила збереження навколишнього середовища. У зв'язку з цим всю більшої популярності набуває так званий сільський інсентив-туризм, який організовується на природі, далеко від великих міст і промислових центрів.

Інсентив-тури намагаються поєднати з професійним навчанням або психологічними тренінгами. Подібні поїздки згуртовують колектив, покращують мікроклімат, сприяють виробленню єдиної корпоративної політики.

Комбіновані інсентив-тури стають популярними в російських компаніях і спрямовані на підвищення професійного рівня і кваліфікації учасників поїздки. Для проведення подібних заходів затребувані річкові та морські круїзи, оренда пансіонатів, будинків відпочинку, мисливських баз на кілька днів.

Ціна програми залежить від багатьох чинників: кількості учасників, тривалості, індивідуальних потреб клієнтів та ін.

Учасники інсентив-подорожей є вельми вимогливими і більш вимогливими, ніж масові туристи, до якості обслуговування, розміщення та транспортування.

Організація інсентив-програм займає досить тривалий час. Тому домовленість з професійним організатором заохочувальної поїздки про її підготовці і здійсненні досягається заздалегідь, іноді за рік до початку інсентив-туру. В середньому на підготовку інсентив-програми потрібно не менше трьох-чотирьох місяців, при цьому розробляється декілька варіантів (до 10 і більше). Інсентив-тури не схильні до впливу чинників сезонності, за винятком різдвяних свят і Нового року.

Програма проекту передбачає розробку двох технологій: для роботи компанії-замовника і компанії-виконавця. Технологія роботи компанії-замовника (п'ять етапів), розроблена А.Міхеевой під керівництвом Л.Сафоновой, представлена ​​в табл. 3.2, технологія роботи компанії-виконавця (вісім етапів) - в табл. 3.3.

Таблиця 3.2

**Технологія розробки інсентив-програми для компанії-замовника**

|  |  |
| --- | --- |
| **етап роботи**  | **алгоритм дій**  |
| 1. Визначення постачальника послуг  | Пошук спеціалізованої компанії, яка займається організацією інсентив-турів за індивідуальним замовленням  |
| 2. Визначення складу учасників інсентив-програми  | Виявлення цільової аудиторії співробітників організації, які можуть найбільш істотним чином вплинути на досягнення поставлених цілей, а також людей поза організації: дилери, менеджери дилерів, постійні клієнти, ключові партнери та ін.  |
| 3. Робота з потенційними учасниками  | Проведення бесіди для з'ясування досяжності поставлених цілей, можливого внеску кожного учасника і його необхідних дій для реалізації цілей. Складання умов конкурсу на участь у програмі: час його проведення; хто може взяти участь; як учасники можуть домогтися поставлених цілей; як будуть вимірюватися їх досягнення; яка нагорода чекає переможців; коли відбудеться підбиття підсумків та церемонія нагородження; які акції не будуть враховуватися в програмі; які акції заборонені; за що і як організатор несе (не несе) відповідальність  |
| 4. Складання бюджету інсентив-програми  | Оцінка впливу програми на бізнес-компанії на двох рівнях: збільшення матеріальних активів (зростання продажів, зростання прибутковості, продуктивності і якості послуг); збільшення нематеріальних активів (підвищення кваліфікації та мотивації, командоутворення, корпоративна культура). Залежно від бюджету вибір інсентив-програми: з певною кількістю переможців (недолік: завжди є шанс «образити» учасників, впритул наблизилися до результатів переможців); нагородження всіх, хто досяг заздалегідь заявлених показників (більше число людей отримує достатню мотивацію) багаторівнева програма (наприклад: співробітники, що домоглися 10% зростання результатів, йдуть в ресторан, 15% - отримують цінні подарунки, а 20% - беруть участь в інсентив-турі). Програма мотивує людей мобілізувати сили, як тільки вони підходять до чергового рівню показників  |
| 5. План проведення програми  | Інсентив-програма починається з дати формального запуску, далі йде період проведення і період оцінки і підведення підсумків. План включає розклад необхідних заходів і дій щодо термінів, виконавців, відповідальним за кожне з них і програму в цілому. Програма повинна бути досить тривалою, щоб учасники зуміли домогтися очікуваних результатів. Якщо складається річна програма, її ділять на кілька етапів, на кожному з яких підводять проміжні підсумки і заохочують відзначилися. У планування входить вибір нагород і заохочень, головним з яких є інсентив-тур. Слід уникати повторення однієї і тієї ж програми з року в рік (падає інтерес учасників). контроль результатів  |

Таблиця 3.3

**Технологія розробки інсентив-програми для компанії-виконавця**

|  |  |
| --- | --- |
| **етап роботи**  | **алгоритм дій**  |
| 1. Прийом заявки від компанії-замовника  | Компанія-замовник заповнює спеціально розроблений бланк заявка на проведення корпоративної інсентив-програми, що включає освітню частину і відпочинок  |
| 2. Обробка заявки і складання варіантів програми  | Переговори з тренером по специфіці проведення програми навчання. Переговори з туроператором-партнером про можливість організації інсентив-туру. Складання попереднього варіанту інсентив-програми і надання його замовнику для затвердження та внесення коректив  |
| 3. Переговори з компанією-замовником  | Зустріч з представниками компанії-замовника і тренером для з'ясування цілей і завдань програми навчання і плану відпочинку, визначення очікуваного результату. Консультації, складання і стикування програми, інформаційна робота з корпоративним клієнтом.  |
| 4. Розробка інсентив-програми  | На основі поданої заявки, а також експрес-діагностики, проведеної під час переговорів, розробляється детальний погодинний графік заходів інсентив-туру (його освітня частина і відпочинок)  |
| 5. Договірна робота  | Укладення договору з компанією-субпідрядником (туроператор або компанія, що надає послуги з розміщення, організації та проведення освітніх заходів). Укладення договору на проведення інсентив-туру між виконавцем і замовником.  |
| 6. Організація етапів забезпечення, підготовки та проведення програми інсентив-туру  | Місця проведення програми: країна, місто, готель, база відпочинку, санаторій. Забезпечення проживання (бронювання номерів), харчування (узгодження меню та типу харчування). Організація проведення освітньої частини (бронювання конференц-залу, аудиторій), перельоту (переїзду) - бронювання і доставка квитків; трансферу (замовлення автобуса або таксі до місця розміщення і проведення програми) Технічна підтримка (наявність в конференц-залі необхідного обладнання). Програмно-методичне забезпечення: формування та замовлення роздаткового матеріалу для слухачів, необхідної ділової літератури за тематикою програми. Забезпечення офісним приладдям слухачів і адміністраторів програми. Оформлення документації [списки учасників на розміщення, харчування, отримання свідоцтв (сертифікатів) і ін.]  |
| 7. Організація і проведення програми інсентив-туру  | Визначення співробітника, супроводжуючого групу на всіх етапах роботи. Розподіл обов'язків між слухачами [ведення переговорів, інформування, підготовка залу, реєстрація учасників на всіх етапах відкриття (закриття) програми, заключному фуршеті, вручення свідоцтв про проходження курсу]  |
| 8. Отримання зворотного зв'язку  | Заповнення учасниками анкет про свої враження, побажання. Розсилка фотографій  |

Ефективна мотивація - основний інструмент результативного управління, досягнення успіху в бізнесі, прибутковості. Тому кожна організація повинна розробити компенсаційн ний пакет мотивації працівників, в якому передбачити види компенсацій для персоналу з фонду заробітної плати, виплати соціального характеру за рахунок підприємства і витрати, не від-носяться до фонду зарплати і соціальних виплат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Зразок компенсаційного пакета**

|  |
| --- |
| *Компенсації з фонду заробітної плати*  |
| **1. Оплата за відпрацьований час** 1.1. За тарифних ставок і окладів 1 .2. За виконану роботу за спеціальними розцінками 1 .3. Вартість продукції виданої в порядку натуральної оплати 1 .4. Доплати до тарифних планів і окладів (понаднормові і ін.) 1 .5. Надбавки до тарифних ставок, окладів 1 .6. Премії і винагороди, що носять регулярний чи періодичний характер 1 .7. Винагороди за вислугу років та стаж 1 .8. Виплата різниці в окладах при тимчасовому заступництві  |
| **2. Оплата за невідпрацьований час** 2 .1. За щорічні та додаткові відпустки 2.2. За навчальні відпустки 2.3. За період навчання 2.4. Виплати працівникам, вимушено які не працюють з ініціативи адміністрації  |
| **3. Еди новременним заохочувальні виплати** 3 .1. разові премії 3.2. Винагорода за підсумками роботи за рік і вислугу років 3.3. Матеріальна допомога 3.4. Додаткові виплати при наданні щорічної відпустки 3.5. Грошова компенсація за невикористану відпустку 3.6. Вартість безкоштовно видаються працівникам акцій або пільг з придбання акцій 3.7. Інші одноразові заохочення, наприклад, подарунки  |
| **4. Виплати за харчування, житло, паливо** 4 .1. Оплата вартості харчування 4.2. Кошти на відшкодування витрат по оплаті житла 4.3. Вартість безкоштовно наданого палива  |
| *Виплати соціального характеру за рахунок підприємства*  |
| 1. Надбавки до пенсій, одноразову допомогу йде на пенсію ветеранам праці 2. Страхові платежі компанії на користь своїх працівників 3. Внески на добровільне медичне страхування 4. Оплата турпутівок і путівок на лікування 5. Оплата спортивних абонементів 6. Оплата дошкільних установ 7. Компенсація декретної відпустки 8. Компенсація каліцтв і шкоди пов'язаних з виконанням професійних обов'язків 9. Компенсація моральної шкоди 10. Вихідна допомога по припиненню трудового договору 11. Суми, виплачені звільненим працівникам на період працевлаштування 12. Оплата проїзду до місця роботи громадським транспортом 13. Матеріальна допомога на ритуальні послуги 14. Матеріальна допомога окремим працівникам за сімейними обставинами 15. Стипендії навчаються 16. Витрати на погашення позик і кредиту на житло  |
| *Витрати, які не відносяться до фонду зарплати і соціальних виплат*  |
| 1. Доходи по акціях і від пайової участі працівників у власності підприємства 2. Внески до державних фондів 3. Внески за рахунок підприємства в недержавні фонди 4. Допомоги по тимчасовій непрацездатності, по вагітності та пологах, при народженні дитини, по догляду за дитиною, оплата (доплата) молодим працівникам за рахунок коштів Державного фонду зайнятості РФ, оплата санітарно-курортного лікування, сімейного відпочинку 5. Виплати за договорами особистого майнового та іншого страхування 6. Вартість виданих безкоштовно форменого одягу, обмундирування, що залишаються в особистому користуванні, або сум пільг у зв'язку з їх продажем за зниженими цінами 7. Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту 8. Витрати на відрядження 9. Витрати при переведенні працівників на роботу в іншу місцевість 10. Витрати на платне навчання працівників у навчальних закладах, включаючи стипендії учням, які не перебувають в обліковому складі та спрямованим підприємством на навчання до навчальних закладів 11. Вартість житла, переданого у власність працівникам 12. Витрати на утримання житла, навчальних дошкільних установ та ін., Що належать підприємству або містяться на умовах пайової участі 13. Орендна плата за приміщення для проведення культурно-масових заходів  |

У такому компенсаційний пакет бажано передбачити оплату навчання персоналу і оплату турпутівок і путівок на лікування. Ці види компенсацій можна об'єднати і сформулювати, як оплату інсентив-турів найбільш успішним співробітникам.

Організації часто ставлять знак рівності між розвитком і навчанням, або тренінгом. Розвиток, безумовно, включає в себе навчання, але воно також має на увазі і розвиток мотивацій співробітника.

Тільки комплексний підхід дає ефект. Тому вико вання інсентив-турів, тобто суміщення навчання та відпочинку, є продуктивним підходом до мотивації персоналу.

Вартість інсентив-турів повністю приймається до бухгал терской і податкової звітності.

У податковому обліку витрати організацій на участь в семінарах в підлогу ном обсязі списуються на витрати, що зменшують оподатковуваний прибуток, причому консультаційні (освітні) послуги не обкладаються податком на доходи фізичних осіб і єдиним соціальним податком.

Облік та оподаткування додаткових послуг (трансфер, проживання, харчування), включених у вартість семінару, зави сят від оформлення документів. Якщо вартість участі в Сьоміна ре вказана в документах однією сумою (без виділення окремих елементів витрат), то вона повністю приймається. При цьому базу оподаткування з податку на доходи фізичних осіб і ЕСН визначити неможливо. Тому підприємству, яке замовляє інсентив-тур, вигідно працювати з компанією, яка організовує і виїзний захід, і програму навчання персоналу, т. Е. Що розробляє інсентив-тур «під ключ» по індивідуально му замовлення.

Інсентив-тур можна визначити і як заохочувальну поїздку, мотиваційну програму або виїзний захід, що фінансується за рахунок підприємства як нагородження і заохочення співробітників за трудову діяльність.

Інсентив -тур носить структурований і ексклюзивний характер, розробляється індивідуально під конкретного корпоративного замовника і передбачає складні організаційні схеми.

У стандартний пакет входять наступні послуги: авіапереліт або залізничний переїзд, трансфер, послуги розміщення, арен та конференцзали і обладнання, харчування, візова постач ка, організація розважальних заходів, екскурсій, надання транспортних послуг, організація гала-вечері, Фурш ета або банкету.

У додаткові послуги включають VIP - обслуговування, послуги перекладача, фото- і відеозйомку та ін.

**Контрольні питання**

1. Назвіть види проектів.

2. Що таке алгоритм проектування?

3. Назвіть операції загальної логічної послідовності розробки прогнозу.

4. Що таке моделювання? Назвіть його форми.

5. Охарактеризуйте інсентив-тури і інсентив-програми.

6. Що таке компенсаційний пакет