

Содержание:

Введение

Актуальность исследования. В конце XX века в теории управления персоналом происходит изменение общей парадигмы: персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, определяющий фактор успеха деятельности предприятия[1]. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления персоналом. Современная наука рассматривает стратегию внедрения и использования нововведений в управлении персоналом, как важнейший фактор конкурентоспособности и эффективности производства, появления новых форм его организации.

Нововведения во всех отраслях национальной экономики и сферах общественной жизни имеют ряд особенностей: они узко специализированы, характеризуется исключительным динамизмом, быстрыми темпами морального старения полученных результатов, требуют постоянного совершенствования, их невозможно внедрить только с помощью документации, без человека - носителя ноу-хау[2]. При этом нововведения выступают концентрированным выражением и следствием возрастания роли нематериальных факторов развития, среди которых образование, способности, квалификация, трудовые навыки и умения, мотивация, здоровье, личные качества работников, определяющих качество человеческого капитала[3].

Целью данной работы является анализ управления процессом реализации изменений и нововведений, для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления процессом реализации изменений и нововведений;
- провести анализ управления процессом реализации изменений и нововведений.

Объект исследования – гостиница города Анапы.

Предмет исследования – управление процессом реализации изменений и нововведений.

В работе будут использоваться следующие методики:

1. Методика для системы, учитывающей среду и целеполагание
2. Методика структуризации целей и функций для системы, стремящейся к идеалу
3. Методика, базирующаяся на концепции деятельности

В данной работе будут использоваться информационные системы для построения структур и оценки функций. Для этого будет использована автоматизированная диалоговая процедура “Структурайзер” и автоматизированную диалоговую процедуру оценки составляющих структуры ЦФ.

Главной целью второй части работы является определение того, какие нововведения необходимы и как каждое из них должно осуществляться. В первой части было проведено исследование и оценка деятельности изучаемого объекта, которая позволяет на данном этапе внедрять нововведения и проводить их оценку с точки зрения осуществления и достижения целей.

В работе будут использоваться следующие модели:

1. Модель метода решающих матриц
2. Метод анализа иерархий Т. Саати
3. Информационная модель 1 типа

Также в работе будут использоваться автоматизированные процедуры для построения и оценки нововведений

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Глава 1 Теоретические аспекты управления процессом реализации изменений и нововведений

1.1 Управление изменениями и нововведениями

Использование нововведений в управлении персоналом, в результате которых растут неопределенность и риск, одновременно расширяет многовариантность подходов к процессу обеспечения конкурентоспособности и эффективности предприятия в целом. Активизация человеческого фактора и ускорение научно-технического прогресса - это взаимосвязанные проблемы сбалансированности и динамичного развития факторов производства [4].

С учетом вышеизложенного, изучение и анализ роли, значения и места нововведений в управлении персоналом приобретает особую значимость, данная проблематика характеризуется научной и практической ценностью, что обуславливает актуальность выбранной темы исследования [5].

Весомый вклад в изучение вопросов совершенствования и развития кадровой политики, управления персоналом на современном этапе сделали такие экономисты и ученые, как К.В. Петренко, А. Перетяцько, А. Таряник, А. Бардадым, О. Могилевская, В. Мыца и др. Однако, учитывая динамичное развитие рыночных отношений, на современном этапе появляются новые инструменты кадровой политики, поэтому возникает необходимость изучения роли и значения нововведений в управлении персоналом [6].

Нововведения в управлении персоналом - это результат внедрения в практику кадровой политики предприятия кадровой инновации, которая заключается в изменении трудовых, межличностных и других отношений работников; повышении уровня трудового потенциала (знаний, умений, навыков), морального и психологического климата организации; усовершенствовании функциональных взаимосвязей и функционального разделения труда, материального благосостояния работников, что вызывает в целом появление дополнительного экономического и социального эффекта [7].

Инновационное развитие экономики базируется на прямых и обратных связях между наукой, производством, охраной здоровья, образованием, социальной защитой и подготовкой кадров. Иначе не может осуществляться непрерывный

процесс разработки высоких технологий и продвижения новых видов промышленной продукции на рынки. Вследствие этого основным принципом использования нововведений в управлении персоналом становится их четкое согласование с задачами инновационного промышленного производства и инновационного развития экономики. В соответствии с этим принципом роль нововведений в управлении персоналом проявляется в:

1. увеличении экономической и социальной эффективности инвестиций в человеческий капитал;
2. повышении индивидуальных качеств человека, его социальной защищенности, лучших условиях самореализации, возможности получить более высокий доход;
3. расширении рынка труда и уменьшении безработицы;
4. развитию малого и среднего бизнеса;
5. усилении роли инноваций в воспроизводстве человеческого капитала;
6. повышении конкурентоспособности и увеличении доходов, вследствие чего происходит рост эффективности экономики и ВВП, увеличение национального дохода и качества жизни[8].

1.2 Роль нововведений в управлении персоналом

Детализированное описание роли нововведений в управлении персоналом в разрезе вышеуказанных сфер (образование и наука, охрана здоровья, социальная защита, повышение эффективности и продуктивности труда) представлено на рис. 1.1.

1.1. Помимо рассмотрения роли нововведений в управлении персоналом через призму различных сфер приложения получаемых эффектов, представляется целесообразным проанализировать данную роль также с точки зрения субъектов, задействованных в использовании и реализации нововведений[9].



Рис. 1.1 - Роль нововведений в управлении персоналом

В целом следует выделить три основных субъекта - государство, предприятия и индивиды. Каждый из них имеет собственные потребности, которые требуют осуществления и поддержки нововведений.

Государство инициирует внедрение нововведений в управление персоналом из-за необходимости роста конкурентоспособности экономики и обеспечения

устойчивого экономического развития в условиях глобализации. Предприятия применяют нововведения для повышения собственной конкурентоспособности и экономической эффективности, подъема производительности труда, снижения издержек и себестоимости продукции[10]. Индивиды также заинтересованы в использовании нововведений, воспринимают и реализуют их, поскольку испытывают потребность в повышении собственной конкурентоспособности в целях обеспечения роста благосостояния и социальной защищенности, получения лучших условий труда и отдыха, помощи от работодателя, а также персонализированных условий оплаты труда, премий, надбавок и т.п.[11].

Рассмотрим более детально роль нововведений в управлении персоналом с точки зрения каждого субъекта, задействованного в данном процессе.

С точки зрения государства значение от внедрения нововведений в управление персоналом, через стимулирование науки и образования заключается в увеличении интеллектуального капитала нации, расширении роли инноваций в воспроизводстве человеческого капитала, обеспечении возможности свободного перемещения ученых, предпринимателей, квалифицированных кадров в рамках международного сообщества, привлечении иностранного опыта[12].

Для конкретного предприятия роль нововведений в управлении персоналом заключаются в следующем:

во-первых, благодаря использованию нововведений развиваются творческие, новаторские качества персонала, что способствует постоянному использованию результатов творческой активности работников в хозяйственной деятельности.

во-вторых, нововведения способствуют формированию группы инноваторов предприятия, которые имеют наилучшие результаты. Эта группа, по сути, представляет собой инновационную элиту предприятия, его «золотий фонд» и один из важнейших конкурентных ресурсов. Группа инноваторов предприятия представлена квалифицированными кадрами, способными творчески мыслить, рисковать, генерировать идеи, разрабатывать способы их материализации и практического использования. Потеря каждого работника инновационной элиты, как правило, приводит к значительным потерям конкурентоспособности предприятия[13].

в-третьих, использование нововведений, которые позволяют создать надлежащие условия труда, стимулируют работников к творческому развитию и самореализации, что повышает эффективность использования человеческого

капитала и в свою очередь раскрывает потенциальные возможности роста инновационного потенциала предприятия.

С точки зрения работников значение и важность нововведений в управлении персоналом проявляется, прежде всего, в повышении их конкурентоспособности, как профессионалов, а именно:

- увеличивается экономическая активность работников, которая выражается в поиске экономически важной информации, усилении мотивации к повышению качества своей работы, миграции сотрудников и их семей с целью улучшения условий трудоустройства;
- усиление мотивации работников, которая зачастую сопровождается нововведениями, приводит к их развитию и самосовершенствованию, поскольку именно дополнительные доходы, полученные по результатам мотивации, стимулируют, побуждают сотрудников ко вложениям в охрану собственного здоровья, последипломное образование, профессиональную переподготовку, в увеличение, накопление новых знаний, навыков и мотиваций, то есть, побуждают к реинвестированию[14].

Образование и нормальное состояние здоровья увеличивают способность человека формировать свою жизнь, повышают его способности приспосабливаться к окружающим изменениям, что является предпосылками для роста его роли, как на предприятии, так и в обществе в целом и непосредственного обеспечения собственного благосостояния. Качественное обновление через реинвестирование обеспечивает формирование на необходимом уровне новых черт человека и работника, которые необходимы постиндустриальному обществу[15].

Однако, помимо положительных результатов и позитивной роли использования нововведений в управлении персоналом, отдельный акцент необходимо сделать на отрицательных и противоречивых последствиях.

Некоторые нововведения, в первую очередь направлены на снижение трудозатрат, что уменьшает потребность в определенных видах профессий, особенно связанных с неквалифицированным трудом. Кроме того, во многих случаях возрастает степень опасности выполнения тех или иных производственных операций, усиливается социальная изоляция работников, что приводит к появлению на некоторых предприятиях технологической и структурной безработицы[16]. Так, на промышленных предприятиях существенно уменьшается удельный вес транспортных рабочих и грузчиков, станочников, сборщиков. Сокращается

численность старших мастеров, работников служб планового и технического бюро, бюро цехового контроля и отделов заработной платы, а также вспомогательных рабочих: распределителей, кладовщиков, транспортных рабочих, контролеров [17].

Такие негативные последствия использования нововведений в кадровой политике, нацеленные на технологическое развитие предприятия, вступают в противоречие с концепцией гуманизации труда, которая получает широкое распространение в индустриально развитых странах, и становятся главным объектом нововведений, разрабатываемых с целью совершенствования организации труда и производства.

Итак, подводя итоги проведенному исследованию, можно сделать следующие выводы. Эффективное функционирование производства требует рабочей силы высокой квалификации, с навыками управления современными техническими средствами и с соответствующим интеллектуальным уровнем. Способствует формированию высококачественного кадрового потенциала внедряемые на разном уровне управления нововведения. В процессе исследования определена роль нововведений в управлении персоналом с точки зрения сфер приложения получаемых эффектов, а именно: образование и наука, охрана здоровья, социальная защита, продуктивность труда. Также детализировано значение нововведений через призму участников, принимающих роль в их внедрении, использовании и реализации - государство, предприятия, работники. В результате согласованных действий, обозначенных выше субъектов, растет конкурентоспособность человеческого капитала; обеспечивается расширенное воспроизводство и эффективное функционирование предприятий, которое в свою очередь влияет на социально-экономическое развитие государства через повышение производительности труда, развитие малого и среднего бизнеса, расширение рынка труда и уменьшение безработицы; повышается благосостояние, реальные доходы и качество жизни работников. Отдельное внимание в процессе исследования уделено также негативным последствиям использования нововведений в управлении персоналом.

1.3 Роль коммуникаций в управлении изменениями

Проблема управления коммуникациями встает перед огромнейшим числом организаций по всему миру. Опросы показали, что 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их компаний[17]. Тем более

сложно строить коммуникационные каналы, когда организация встает на путь изменений, потому что любое организационное перемены есть причина конфликта между менеджментом и персоналом, а также причина кризиса, неминуемо сопровождающего эти перемены. Тем не менее, обеспечение нормальной коммуникации — это одна из основных задач управления, правильное решение который не только позволит осуществить изменения в компании более «мягко», но и даст возможность выйти из кризиса с наименьшими потерями.

Происхождение термина «управление изменениями» связано с моделью Курта Левина (1951 год). Барнетт и Кэрролл под «организационными изменениями» понимают «преобразование организации между двумя моментами времени»[\[18\]](#). Во все времена менеджмент зависел от внешней среды, именно среда диктует требования к построению организации, ее внутренней эффективности, а значит и к ее управлению. Современный мир характеризуется высокой степенью нестабильности — в политике, экономике, социальной сфере. Поэтому зачастую перед организацией также встает вопрос изменений — поправки в законодательной базе, изменение вкусов потребителей и экономической ситуации, научно-технический прогресс — заставляют компанию проводить перемены внутри себя.

Также причины для трансформации организации могут быть менее масштабные — недостижение показателей эффективности, обеспечение конкурентоспособности, стратегия роста, инициативы самих сотрудников, слияния, поглощение, смена собственника и другие. Таким образом, можно сказать, что перемены, тем более глобальные, в компании — процесс сложный, но необходимый.

Зарубежные исследователи давно озабочены проблемой управления изменениями в организации, однако данная тематика изучена недостаточно. Как нам кажется, это можно связать с тем, что большинство авторов дают лишь общие рекомендации по управлению изменениями, не учитывая специфику организации и отрасли, стадии ее развития, характера перемен. В основном теории выделяют «единственный верный» путь осуществления изменений, который не всегда является верным и не всегда срабатывает[\[19\]](#).

Для России вопрос управления изменениями также считается насущным. Сложности для решения его добавляет тот факт, что в основном литература, способная помочь отечественным предпринимателям, опирается на опыт Запада, а значит, не совсем корректна для применения в России. Если изменения в организации необходимы, зачем же к этому процессу привлекать персонал?

Россия, пережившая административно-командную экономическую модель, резко рванула к рыночной, в которой в отличие от предыдущей, работа с персоналом не ограничивается простой передачей указаний сверху-вниз, сотрудники становятся всё более вовлеченным в деятельность организации. Менеджмент сегодня во многом нацелен на гуманизацию труда (данное утверждение легко подтвердить, если открыть несколько современных книг по управлению персоналом — многие из них посвящены психологии человека, его мотивации, психологии групп, решению конфликтов и т. д.).

В связи с этим в управлении сменился фокус — человек больше не «машина», а живой объект, склонный к саморазвитию, имеющий чувства, свои собственные ценности и мнения. Именно поэтому в последнее время многие организации активно занимаются вовлечением сотрудников в деятельность организации. Многие исследователи в области менеджмента считают, что лучше производить изменения в компании при помощи и участии персонала — вовлечение, информирование сотрудников позволит не только не начаться панике в организации и сохранить корпоративную культуру, но и даст возможность взглянуть на изменения с разных точек зрения (с точки зрения топ-менеджмента, работников), также руководитель сможет получать обратную связь о качестве перемен, тем самым контролировать весь процесс. Например, успех и гибкость компании LG Electronics RUS во многом можно объяснить специальной работой с персоналом по вовлечению его в процесс различных изменений. Информированием о предстоящих переменах в организации заведует HR-отдел. Именно он организует семинары с сотрудниками, целью которых является выработки единого понимания бизнес-процессов компании, обсуждения нововведений; поддерживает коммуникации между отделами путем создания корпоративной сети. Кроме того, проводятся опросы сотрудников, выясняется их удовлетворенность; ежемесячные специальные производительные встречи с представителями управления; квартальные собрания для сотрудников офиса и мастеров производственных линий; оценка вовлеченности персонала; работа с неформальными лидерами.

Всё это позволяет LG Electronics RUS быстро проводить изменения в организации за счет лояльности и вовлечения персонала. Почему важна коммуникация в организации в период изменений? За несколько лет взгляд на сущность коммуникаций в организации существенно изменился — если раньше под ними понимали исключительно информирование персонала о решениях управления, «снизу-вверх», но современном мире коммуникация в компании — это одна из основных систем управления, участниками которой становится уже две и более

стороны. Б. Ватсон, Дж. Гарднер, Э. Джонс определяют коммуникацию в организации так: «Изначально этот феномен понимался как средство, с помощью которого индивидуальная активность членов организации координируется и позволяет достичь организационных целей. Затем последовало определение коммуникации как центрального процесса в организации. Новейшее понимание коммуникации находит выражение в ее трактовке как основания для создания организации»[\[20\]](#).

Наш российский исследователь Т. М. Орлова дает этому термину такое определение «Коммуникация — это обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью»[\[21\]](#). Коммуникации в организации бывают внешними и внутренними, внутриличностными и межличностными, внутри малой группы и общественными, нисходящими, восходящими и горизонтальными. На наш взгляд, построение коммуникаций — процесс важный для любой компании, но в ситуациях изменений, как и в ситуациях, связанных с кризисом роль коммуникативной среды сильно возрастает. Необходимо уметь управлять коммуникационным процессом, т. к. он существенно изменяется, насыщается шумами, барьерами, нарушается «обратная связь», что приводит к додумыванию смыслом и негативной атмосфере в коллективе, что в свою очередь может «затормозить» или усложнить процесс изменений. Перемены сами по себе в организации опасны тем, что персонал теряет уверенность в завтрашнем дне. В условиях, когда не предоставляется достоверная информация о сложившейся ситуации в компании, о возможных нововведениях, сотрудники невольно вовлекаются в обсуждение и распространение слухов, что не может не отражаться на работе и работоспособности коллектива в целом.

Следует учитывать, что каждый работник по-своему понимает ситуацию на уровне принятия решения и на уровне исполнения. Кроме того, именно недостаток информации может усугубить сопротивление персонала предстоящим изменениям. Поэтому необходима специальная работа по информированию персонала. Честная, вовремя предоставленная информация о текущих делах в организации и дальнейших ее планах, предоставленная сотрудникам, способна повысить уровень лояльности работников. Кроме того, информированность сотрудников о ситуации в компании и понимание своей роли в ней поднимают уровень доверия к руководству, а, следовательно, побуждает персонал к поддержке изменений. Также важную роль играют переговоры между менеджментом и сотрудниками, результатом которых может стать ободрение (или же наоборот, неодобрение) введения новшеств. В случае неодобрения управление может получить

информацию о том, что мешает сотрудникам принять изменения и, возможно, изменить курс.

Немаловажна обратная связь, которая может дать понять сотрудникам, что их мнение важно для организации, что в свою очередь также повысит уровень лояльности персонала. Кроме того, механизм обратной связи способен обеспечить и обогатить управление новыми идеями относительно изменений. Поэтому на многих предприятиях распространены «ящики для идей и пожеланий». Так, например, в процессе реализации программы глобальных изменений автомобильный гигант Ford Motors, предоставил сотрудникам возможность создавать свои собственные интерпретации преобразований, но при условии того, что работник придерживается главных векторов развития предприятия. Такая «вольность» трактовок запустила механизм генерации абсолютно новых, но не противоречащих основной линии идей преобразования внутри компании на всех ее уровнях. Помимо прочего, обратная связь — это некая лакмусовая бумажка происходящих изменений. Этим мы бы хотели сказать то, что именно при помощи обратной связи можно получить информацию о настроениях и мнениях в коллективе, которые являются неким «термометром», по которому возможно диагностировать состояние события. В связи с этим знание настроений, намерение и идей сотрудников должны быть постоянным предметом внимания руководителя, тем более в ситуации изменений. Существует множество каналов для коммуницирования в организации — доски объявлений, корпоративный сайт, собрания, совещания, «урны для предложений», телефон и электронная почта, «территория открытого пространства» и многие другие. В период преобразований компании важно выделить и проанализировать с точки зрения эффективности все имеющиеся каналы коммуникации и при необходимости ввести новые для максимального оборота информации.

В заключение хотелось бы сказать, что в условиях современного мира гибкость и способность компании к быстрым переменам являются одним из ключевых конкурентных преимуществ. Так же как изменения неизбежны для любой организации, так и сопротивления неизбежны для любых изменений. И в этом нельзя винить персонал, так заложено природой — сотрудников пугает чувство потери, ситуация неопределенности, ощущения, что ни к чему хорошему это не приведет, недоверие и непонимание. Сотрудничество между менеджментом и сотрудниками можно достичь только через коммуникацию. Таким образом, коммуникация — это эффективный инструмент для повышения заинтересованности персонала в работе и конечных результатах изменений, а

также формирования у них ощущения сопричастности к деятельности компании.

Глава 2 Анализ управления процессом реализации изменений и нововведений

2.1 Краткая характеристика предприятия

В работе в качестве системы рассматривается гостиница г. Анапы. Целью деятельности является качественное и полное удовлетворение потребностей организаций и частных лиц в услугах, а также получение прибыли.

Основным контингентом гостиницы являются в первую очередь туристы, посетившие город в сезонное время года для курорта, а также деловые люди, приезжающие в город по делам, в командировки и на собрания.

Рассматриваемая гостиница имеющая статус “4 звезды”, расположена в г. Анапа. Номерной фонд гостиницы составляет 320 номеров, в котором одновременно могут разместиться 647 человек.

Организационная структура представлена на рисунке 1.1:



Рис. 2.1 - Организационная структура

Организационная структура гостиницы представляет собой систему взаимодействия всех служб и подразделений. Во главе ее стоит Генеральный директор общества. Генеральному директору гостиницы подчиняется директор гостиницы, которому в свою очередь подчиняются : Административная служба и Главный инженер. Административной службе подчиняются: служба номерного фонда, служба приема и размещения, финансовая служба, служба питания, отдел продаж и маркетинга, служба безопасности.

Служба номерного фонда занимается процессами, связанными с бронированием и размещением клиентов. Состав службы: заведующий хозяйственной частью, швея, уборщица, прачка, швейцар.

Служба приема и размещения – лицо гостиницы, от которого зависит первое впечатление клиента. Задача руководителя данной службы контролировать процесс приема и размещения гостя. В состав службы входят: старший администратор, дежурная по этажу, горничная.

Финансовая служба ведет единый финансовый учет предприятия (доходы от торговых точек, учет расходов и доходов, ведение операций по учету оплачиваемого рабочего времени и др.). Состав службы: бухгалтер, бухгалтер-кассир, менеджер по услугам. Дополнительная службы: парикмахер, маникюрный мастер, магазины, киоски.

Служба безопасности выполняет функцию поддержания порядка и безопасности в гостинице.

Служба питания включает в себя ресторан, бар, подразделения по обслуживанию банкетов, а так же пищеблок (кухню). Состав службы: шеф-повар, повар, официанты.

Отдел продаж и маркетинга. Главная задача этого отдела – повышение загрузки гостиницы.

Отдел кадров. Важнейшей базовой предпосылкой обеспечения слаженной работы всего сервисного процесса является формирование и развитие коллектива, способного наилучшим образом выполнять свою работу и создавать в гостинице атмосферу гостеприимства. За эту слаженную работу отвечает отдел кадров, который также ведет программу по повышению квалификации персонала.

Административная служба отвечает за организацию правления всеми службами гостиничного комплекса, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм, правил по охране труда, по технике безопасности, по противопожарной и экологической безопасности

Главному инженеру подчиняется:

Инженерно-техническая служба обеспечивает функционирование систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем телевидения и связи. В состав службы входят: лифтер, сантехник, электрик, телемеханик, связной мастер по ремонту холодильного оборудования, водитель,

слесарь, дворник.

Основная функция процесса производства на гостиничном предприятии – это предоставление услуг клиентам по размещению и питанию. Эта функция приводится в действие службой приема и размещения гостиницы и службой питания. Но, для осуществления данной функции необходимо учитывать и материально-техническую базу, оснащенность и комфортабельность номерного фонда предприятия. Таким образом, все службы и подразделения гостиницы используются для выполнения главной функции производственного процесса.

Второстепенные функции, характеризующие коммуникационные связи с внешней средой, реализуются отделом закупок, который отвечает за приобретение мебели и оборудования, напитков и продуктов питания, расходных материалов. Служба бронирования номеров также взаимодействует с внешней средой, предоставляя гостям возможность заранее зарегистрировать номер в гостинице.

2.2 Анализ необходимости нововведений и изменений

Оценка необходима для того, чтобы мы могли правильно расставить приоритеты для наших функций и грамотно организовать работу системы. Оценка обобщённой структуры целей и функций – это ещё один шаг к реализации главной задачи нашей работы – анализу и совершенствованию организационной структуры.

Для оценки по этой методике необходимо выбрать критерии оценки:

1. Важность функции для достижения глобальной цели.
2. Трудоёмкость выполнения.
3. Значение данной функции для системы в целом.

К каждому критерию определим вес. Моя структура состоит из 2-х уровней, соответственно будет построено 2 таблицы (под каждый уровень отдельно). Методика подразумевает 3 ограничения: сумма весов равна 1, сумма результирующих оценок равна 1 (или 100%), сумма относительных весов элементов равна 1 (по каждому из критериев).

Составим таблицу, на которой отобразим оценки соответствующих функций. Начнём с самого верхнего уровня (Табл. 2.1)

Таблица 2.1 – Соотношений функций

Критерии	Вес	Совершенствование качества предоставляемых услуг	Совершенствование организационной структуры	Укрепление материальной базы	Развитие взаимоотношений
Важность	0,4	0,5	0,2	0,1	0,1
Трудоёмкость	0,2	0,3	0,2	0,4	0,05
Значение	0,4	0,4	0,1	0,2	0,1
Общая оценка	0,42		0,16	0,2	0,09

Теперь оценим уровень ниже (Табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Оценка уровня функций

Критерии	Вес	1.Формирование имиджа				2.Укрепление мат.базы			3.Развитие взаимоотношений			4.Сов-е кач-ва пред.услуг				5. Сов-е орг.структуры				
		1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	5.1.	5.2.	5.3.	5.4.	5.5.
важность	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,4	0,4	0,2	0,4	0,2	0,1	0,4	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2	0,4
трудоёмкость	0,2	0,5	0,1	0,3	0,1	0,5	0,3	0,2	0,3	0,2	0,5	0,1	0,2	0,3	0,4	0,3	0,1	0,1	0,1	0,4
значение	0,4	0,5	0,1	0,3	0,1	0,4	0,2	0,4	0,4	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3
общ.оценка		0,46	0,14	0,26	0,14	0,42	0,22	0,36	0,38	0,2	0,42	0,18	0,16	0,38	0,28	0,22	0,14	0,1	0,18	0,36
сопост-е оценок		0,06	0,02	0,03	0,02	0,08	0,04	0,07	0,03	0,02	0,04	0,08	0,08	0,15	0,12	0,04	0,02	0,02	0,03	0,05
		(0,46*0,13)				(0,41*0,2)			(0,38*0,09)											

Итак, мы оценили все функции нашей структуры целей. Для удобства обработки этих данных составим таблицу-рейтинг, начиная от самых важных, значимых и лёгких в исполнении и заканчивая самыми сложными и менее нужными (табл. 2.3)

Таблица 2.3 – Оценка функций структуры целей

Функция	Оценка
1. Повышение квалификации кадров	0,15
2.Расширение спектра услуг с учетом требований разных категорий клиентов	0,12
3.Привлечение спонсоров	0,08
4.Внедрение новых технологий в обслуживании	0,08
5.Применение своего опыта и опыта др.предприятий	0,08
6. Закупка нового необходимого оборудования	0,07
7. Реклама	0,06
8.Совершенствование системы организационно-распорядительной документации	0,05
9.Совершенствование распределения ресурсов	0,04
10.Поддержание благоприятной атмосферы в коллективе	0,04
11.Оптимизация работы всех подразделений	0,04
12.Раскрутка интернет-сайта гостиницы	0,03
13.Максимизация контактов с реальными и потенциальными клиентами	0,03

14. Повышение квалификации персонала	0,03
15. Подготовка и проведение PR – акций	0,02
16. Проведение общественно-развлекательных мероприятий	0,02
17. Сотрудничество с различными фирмами и предпринимателями	0,02
18. Нормативно-методическое обеспечение	0,02
19. Материально-техническое снабжение	0,02

Теперь нам необходимо сопоставить структуру наших целей и организационную структуру нашей системы. Это необходимо для того, чтобы распределить функции между подразделениями, определить значимость каждого из подразделений для нашей системы и для решения поставленных целей и задач. Для этого мы построим следующую схему, которая состоит из двух частей. Верхняя часть – это объединённая структура наших целей. Нижняя часть – это наша организационная структура. Нам нужно распределить функции из структуры целей по различным подразделениям нашей организационной структуры. Это распределение обозначим стрелочками. Важно отметить, что в нашей структуре целей могут быть такие функции, которые невозможно реализовать, пользуясь данной организационной структурой. Или же организационная структура покажется нам неэффективной. В этом случае мы должны будем усовершенствовать её. Таким образом, будет целесообразно в нижней части схемы сразу строить модифицированную организационную структуру.

Организационная структура нашей системы небольшая и, в принципе, проста и понятна. Можно приступить к распределению функций и добавлению новых подразделений.

Для осуществления функций рекламы и создания имиджа нужно сформировать рекламный отдел и пригласить на работу опытных специалистов, потому что старая организационная структура не обладала такими функциями.

За создание связей с фирмами и привлечение спонсоров отвечает отдел маркетинга. Эта деятельность будет включать поиск и установление контактов с фирмами и предпринимателями, заинтересованных в сотрудничестве. Проведением собственных исследований и принятием опыта других предприятий занимаются многие отделы. Т.к. все отделы заинтересованы в движении и развитии.

Оптимизацией организационной структуры, внедрением новых технологий в обслуживании будет заниматься специальный инновационный отдел.

Инженерная служба отвечает за эффективность использования ресурсов и возможность сделать их расход эффективнее.

Для проведения общественно-развлекательных мероприятий и максимизацию контактов с реальными и потенциальными клиентами будет правильно выделить специальный отдел-профком.

Перенесём оценку функций на организационную структуру нашей системы.

Результаты этих преобразований представлены на Рис.2.2.

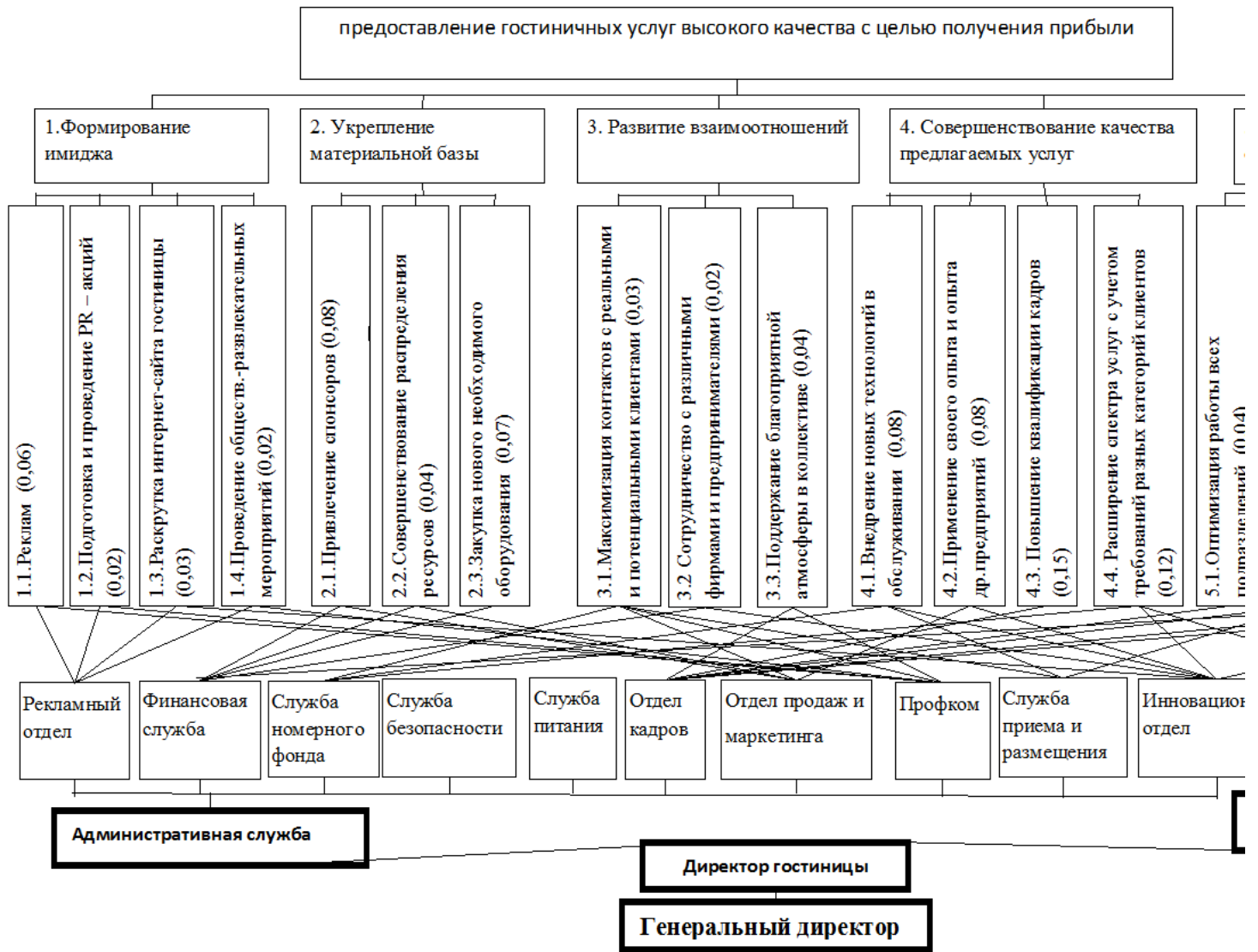


Рис. 2.2 - Сопоставление структуры целей и организационной структуры системы

Далее проведем общую оценку подразделений и выявим наиболее функциональное подразделение, используя метод оценок. Результат представлен в таблице 2.4

Таблица 2.4 - Оценка подразделений

Наим-е подразделения	Формирование организационного управления (из объед. структуры целей и функций)															Общ.оценка подразделения				
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	5.1.		5.2.	5.3.	5.4.	5.5.
	0,06	0,02	0,03	0,02	0,08	0,04	0,07	0,03	0,02	0,04	0,08	0,08	0,15	0,12	0,04	0,02	0,02	0,03	0,04	
1.Рекламный отдел	0,8	0,3	0,8	0,2																0,08
2.Финансовая служба					0,3	0,4	1		0,6								0,5			0,132
3.Служба номер.фонда								0,3			0,2			0,6						0,097
4.Служба без-ти																				0
5.Служба питания																				0
6.Отдел кадров										0,4			1		1	0,8		1	0,5	0,272
7.Отдел продаж и маркет.					0,7	0,6		0,1				0,4								0,115
8.Профком	0,2	0,7		0,8				0,1		0,6										0,069
9.Служба приема и размещ.								0,5			0,2					0,2				0,035
10.Инновац.отдел			0,2						0,4		0,6	0,6								0,11
11.Инженерн.служба														0,4			0,5			0,058

Из таблицы мы видим, что наиболее функциональным подразделением является Отдел кадров. Он является самым полезным, т.к. одни из самых главных задач в предприятии гостиничного бизнеса это поддержание благоприятной атмосферы в коллективе, повышение квалификации кадров и оптимизация работы всех подразделений, что напрямую влияет на успех в достижении глобальной цели. Остальные подразделения также оценены в соответствии с выполняемыми ими функциями. Служба безопасности и служба питания получили оценку 0, вследствие того, что они выполняют функции другого уровня, нежели те, что мы указывали для достижения глобальной цели, более значимые функции. Но, безусловно, питание и безопасность занимают значительное место в обслуживании клиентов.

Метод решающих матриц был предложен ученым Г.С.Поспеловым как средство стратифицированного расчленения проблемы с большой неопределенностью на подпроблемы с пошаговым получением оценок.

Главной проблемой, является влияние рекламы на продажу наших услуг. Было выделено 3 ступени для того, чтобы провести глобальную оценку. Ими являются: продукт, потребители и реклама. К потребителям относится 3 группы туристов: культурно-познавательные туристы (изучение достопримечательностей города, прогулки, отдых, событийный туризм – кинофестиваль, концерт и др. мероприятия), бизнес-туристы (командировочные – встречи с поставщиками/заказчиками, встречи ассоциаций/фондов, осмотры объектов/продукции, тренинги, посещение выставки и т.п.) и туристы по личным целям (свадьба, похороны, день рождения друзей/родственников, решение личных проблем – усыновление ребенка, лечение, реабилитация и т.д., проведение выходных). Рассмотрим взаимодействие между ними путем построения решающих матриц (Рисунок 2.3). Назначим относительные веса каждому из продуктов, 0,5; 0,1

и 0,4 соответственно.

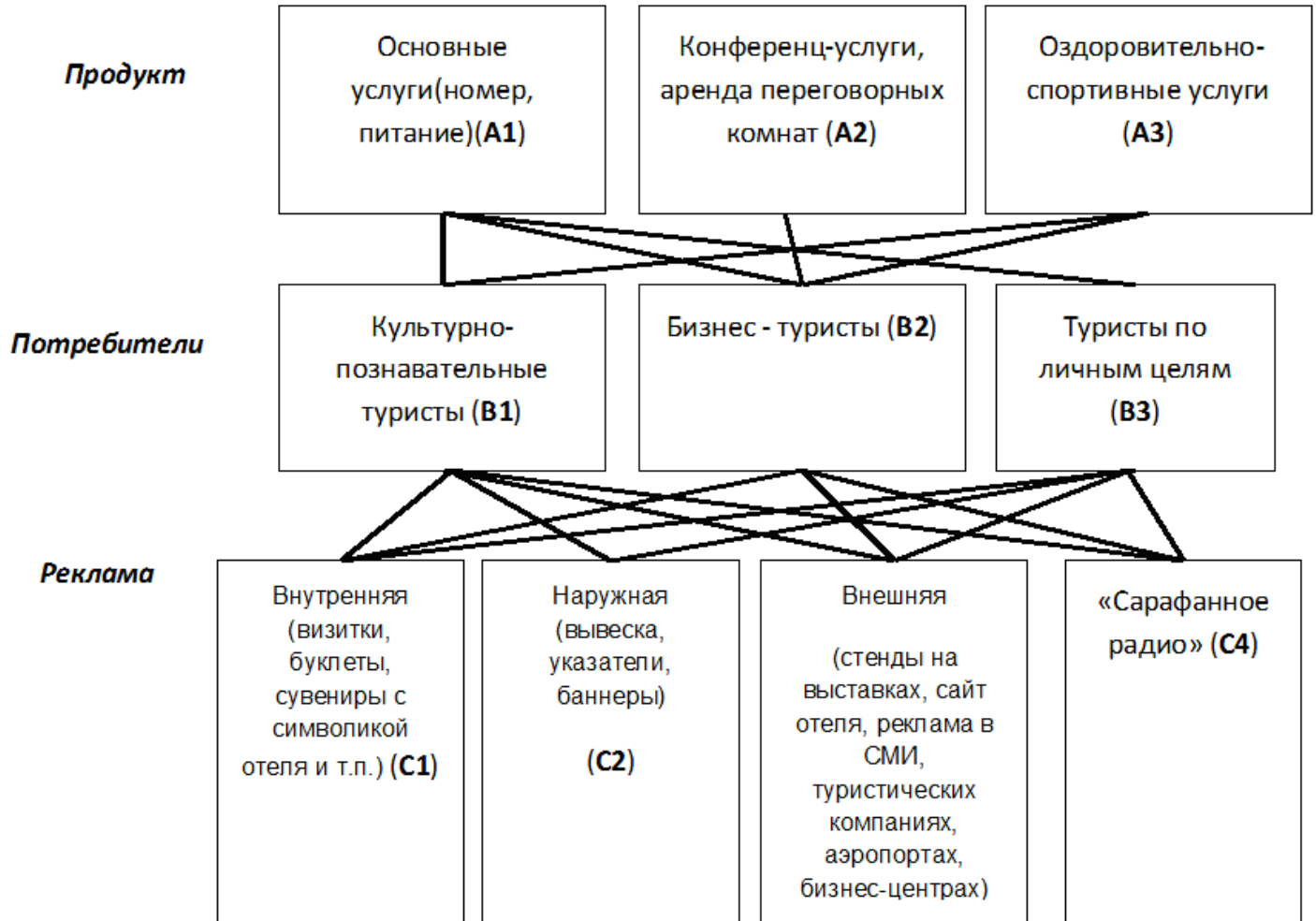


Рис. 2.3 – Построение решающих матриц

Далее оценим зависимость продуктов от потребителей и получим относительные веса для ступени “Потребители” (Таблица 5).

Таблица 2.5 – Оценка зависимости продуктов от потребителей

A1(0,5) A2(0,1) A3(0,4) Расчет

$$B1 \ 0,5 \quad 0 \quad 0,7 \quad =0,5*0,5+0,7*0,4=0,53$$

$$B2 \ 0,4 \quad 1 \quad 0,3 \quad =0,4*0,5+1*0,1+0,3*0,4=0,42$$

$$V3 \ 0,1 \quad 0 \quad 0 \quad =0,1*0,5=0,05$$

По результатам расчетов видно, что наиболее значимым потребителем из всех являются культурно-познавательные туристы.

Далее в Таблице 2.6 проведем параллели между уровнями “Потребители” и “Реклама”, а затем рассчитаем относительные веса для последней из ступеней.

Таблица 2.6 –Оценка параллели между уровнями “Потребители” и “Реклама”

	V1	V2	V3	Расчет
	(0,5)	(0,3)	(0,2)	
C1	0,1	0,1	0,1	$=0,1*0,5+0,1*0,3+0,1*0,2=0,1$
C2	0,1	0	0,4	$=0,1*0,5+0,4*0,2=0,13$
C3	0,5	0,5	0,1	$=0,5*0,5+0,5*0,3+0,1*0,2=0,42$
C4	0,3	0,4	0,4	$=0,3*0,5+0,4*0,3+0,4*0,2=0,35$

Таким образом, самым результативным видом рекламы из всех является внешняя реклама.

По результатам двух таблиц можно сделать вывод о том, что упор деятельности предприятия сделан на привлечение такой группы потребителей как культурно-познавательные туристы аренду, наиболее действенным методом чего служат внешние средства рекламы. На основе этого вывода будут проводиться нововведения для улучшения этой базы.

Процессы принятия решений в различных сферах деятельности во многом аналогичны. Поэтому необходим универсальный метод поддержки принятия решений, соответствующий естественному ходу человеческого мышления. Метод был предложен Т. Саати в конце 70-х гг. Метод заключается в разбиении проблемы

на более простые составляющие и установлении приоритетов оцениваемых компонент с использованием парных сравнений.

Первый этап – выявление наиболее важных элементов проблемы.

Второй этап – наилучший способ оценки элементов.

Третий этап – осуществление решения и оценка его качества.

В моей работе это метод будет применен для составления рейтинга клиентов. Ранее была рассмотрена модель, основанная на методе решающих матриц, в которой оценивались связи между продуктом и потребителями, потребителями и рекламой, но не было проведено более подробного анализа потребителей с точки зрения перспективы. Применение метода иерархий представлено на рисунке 2.4.

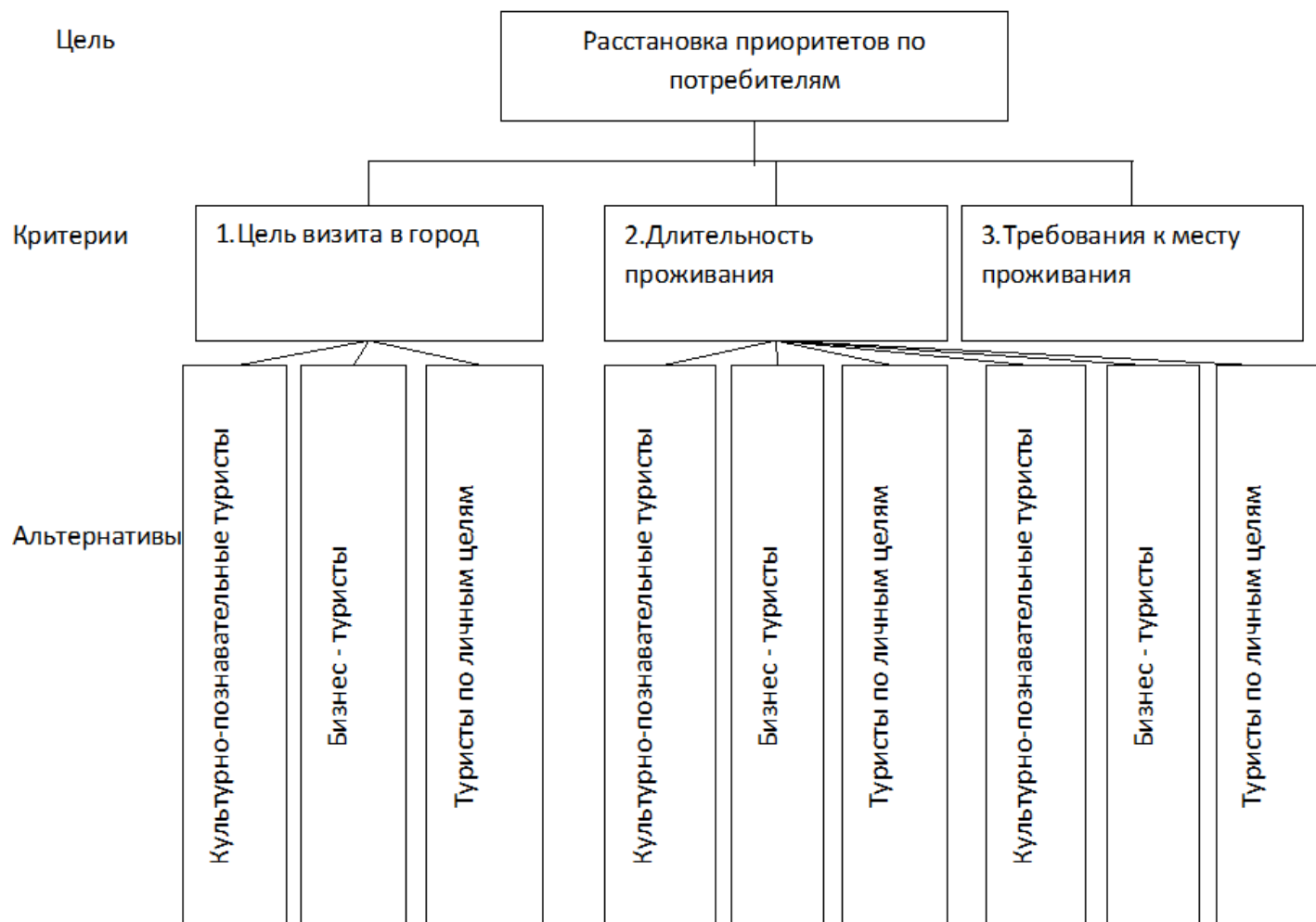


Рисунок 9. Применение структуры метода иерархий Т. Саати

Рис. 2.4 – Применение структуры метода иерархий Т.Саати

Между уровнями строятся матрицы. Всего будет 4 матрицы:

1. Матрица для сравнения относительной важности критериев по отношению к цели
2. Матрицы для оценки относительной значимости альтернатив по отношению к каждому из критериев второго уровня

После иерархического воспроизведения проблемы устанавливаются приоритеты критериев и оценивается каждая из альтернатив по критериям. В методе анализа иерархий элементы задачи сравниваются попарно по отношению к их воздействию на общую для них характеристику. Система парных сведений приводит к результату, который может быть представлен в виде обратно симметричной матрицы. Элементом матрицы a_{ij} является интенсивность проявления элемента иерархии i относительно элемента иерархии j , оцениваемая по шкале интенсивности от 1 до 9, предложенной автором метода, где оценки имеют следующий смысл:

1 – равная важность

3 – умеренное превосходство одного над другим

5 – существенное превосходство одного над другим

7 – значительное превосходство одного над другим

9 – очень сильное превосходство одного над другим

2, 4, 6, 8 – соответствующие промежуточные значения

Строится первая матрица для сравнения относительной важности критериев по отношению к цели:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 7 & 5 \\ 1/7 & 1 & 1/5 \\ 1/5 & 5 & 1 \end{pmatrix}$$

, где первый столбец – 1 критерий, второй столбец – 2 критерий, третий столбец – 3 критерий; первая строка – 1 критерий, вторая строка – 2 критерий, третья строка – 3 критерий.

По такому же принципу строятся матрицы 2-го уровня:

$$A1 = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 3 \\ 1/3 & 1 & 5 \\ 1/3 & 1/5 & 1 \end{pmatrix}, \quad A2 = \begin{pmatrix} 1 & 5 & 3 \\ 1/5 & 1 & 1 \\ 1/3 & 1 & 1 \end{pmatrix},$$

$$A3 = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 7 \\ 1 & 1 & 7 \\ 1/7 & 1/7 & 1 \end{pmatrix};$$

Получив совокупность матриц, можно принимать решение на основе их содержательного анализа. Саати предлагает использовать среднегеометрическое усреднение и нормирование полученных обобщенных оценок. Осуществление этой процедуры представлено в таблицах 7-10.

Вычисление оценок вектора приоритетов для матрицы A1:

Таблица 2.7 - Вычисление оценок компонент собственного вектора по строкам

Матрица	Вычисление оценок компонент собственного вектора по строкам	Нормирование результатов для получения оценок вектора приоритетов
a1 a2 a3		
a1	$\sqrt[3]{\frac{W1}{W1} * \frac{W1}{W2} * \frac{W1}{W3}} = \sqrt[3]{1 * 3 * 3} = 2,08$	$2,08/3,68 = 0,565$

$$a2 \frac{W2}{W1} \frac{W2}{W2} \frac{W2}{W3} \sqrt[3]{\frac{W2}{W1} * \frac{W2}{W2} * \frac{W2}{W3}} = \sqrt[3]{1/3 * 1 * 5} = 1,19 \quad 1,19/3,68 = 0,323$$

$$a3 \frac{W3}{W1} \frac{W3}{W2} \frac{W3}{W3} \sqrt[3]{\frac{W3}{W1} * \frac{W3}{W2} * \frac{W3}{W3}} = \sqrt[3]{1/3 * 1/5 * 1} = 0,41 \quad 0,41/3,68 = 0,111$$

Вычисление оценок вектора приоритетов для матрицы A2:

Таблица 2.8 - Вычисление оценок вектора приоритетов для матрицы A2

Матрица	Вычисление оценок компонент собственного вектора по строкам	Нормирование результатов для получения оценок вектора приоритетов
a1 a2 a3		

$$a1 \frac{W1}{W1} \frac{W1}{W2} \frac{W1}{W3} \sqrt[3]{\frac{W1}{W1} * \frac{W1}{W2} * \frac{W1}{W3}} = \sqrt[3]{1 * 5 * 3} = 2,47 \quad 2,08/3,68 = 0,565$$

$$a2 \frac{W2}{W1} \frac{W2}{W2} \frac{W2}{W3} \sqrt[3]{\frac{W2}{W1} * \frac{W2}{W2} * \frac{W2}{W3}} = \sqrt[3]{1/5 * 1 * 1} = 0,58 \quad 0,58/3,74 = 0,155$$

$$a3 \frac{W3}{W1} \frac{W3}{W2} \frac{W3}{W3} \sqrt[3]{\frac{W3}{W1} * \frac{W3}{W2} * \frac{W3}{W3}} = \sqrt[3]{1/3 * 1 * 1} = 0,69 \quad 0,69/3,74 = 0,184$$

Вычисление оценок вектора приоритетов для матрицы A3:

Таблица 2.9 - Вычисление оценок вектора приоритетов для матрицы A3

Матрица	Вычисление оценок компонент собственного вектора по строкам	Нормирование результатов для получения оценок вектора приоритетов
a1 a2 a3		

$$a1 \frac{W1}{W1} \frac{W1}{W2} \frac{W1}{W3} \sqrt[3]{\frac{W1}{W1} * \frac{W1}{W2} * \frac{W1}{W3}} = \sqrt[3]{1 * 1 * 7} = 1,91 \quad 1,91/4,09 = 0,47$$

$$a_2 \frac{W_2}{W_1} \frac{W_2}{W_2} \frac{W_2}{W_3} \sqrt[3]{\frac{W_2}{W_1} * \frac{W_2}{W_2} * \frac{W_2}{W_3}} = \sqrt[3]{1 * 1 * 7} = 1,91 \quad 1,91/4,09 = 0,47$$

$$a_3 \frac{W_3}{W_1} \frac{W_3}{W_2} \frac{W_3}{W_3} \sqrt[3]{\frac{W_3}{W_1} * \frac{W_3}{W_2} * \frac{W_3}{W_3}} = \sqrt[3]{1/7 * 1/7 * 1} = 0,27 \quad 0,27/4,09 = 0,066$$

Вычисление оценок вектора приоритетов для матрицы А:

Таблица 2.10 - Вычисление оценок вектора приоритетов для матрицы А

Матрица	Вычисление оценок компонент собственного вектора по строкам	Нормирование результатов для получения оценок вектора приоритетов
a1 a2 a3		

$$a_1 \frac{W_1}{W_1} \frac{W_1}{W_2} \frac{W_1}{W_3} \sqrt[3]{\frac{W_1}{W_1} * \frac{W_1}{W_2} * \frac{W_1}{W_3}} = \sqrt[3]{1 * 7 * 5} = 3,27 \quad 3,27/4,58 = 0,71$$

$$a_2 \frac{W_2}{W_1} \frac{W_2}{W_2} \frac{W_2}{W_3} \sqrt[3]{\frac{W_2}{W_1} * \frac{W_2}{W_2} * \frac{W_2}{W_3}} = \sqrt[3]{1/7 * 1 * 1/5} = 0,31 \quad 0,31/4,58 = 0,068$$

$$a_3 \frac{W_3}{W_1} \frac{W_3}{W_2} \frac{W_3}{W_3} \sqrt[3]{\frac{W_3}{W_1} * \frac{W_3}{W_2} * \frac{W_3}{W_3}} = \sqrt[3]{1/5 * 5 * 1} = 1 \quad 1/4,58 = 0,218$$

W1, W2 ... Wn - это a1, a2 ... an.

По результатам расчетов видно, что более важным критерием для ориентации на покупателя является его требования к месту проживания.

Расчет оценок для каждого покупателя с учетом всех критериев:

1. Культурно-познавательные туристы: $0,565*0,71 + 0,66*0,068 + 0,47*0,218 = 0,548$;
2. Бизнес-туристы: $0,323*0,71 + 0,155*0,068 + 0,47*0,218 = 0,342$;
3. Туристы по личным целям: $0,111*0,71 + 0,184*0,068 + 0,066*0,218 = 0,106$;

При учете обоих критериев наиболее значимыми клиентами являются культурно-познавательные туристы, получившие наивысшие оценки. Следом за ним идут бизнес-туристы, значение которых также нельзя не учитывать. Наименьшую оценку получили туристы по личным целям, т.к. эта группа клиентов нуждается в минимальных услугах гостиницы. Оценка данной группы клиентов дает возможность организации в будущем проработать систему отношений с этой группой клиентов и улучшить результат в будущем.

2.3 Модель нововведений и достижения целей

Информационная модель первого типа была предложена ученым А.А.Денисовым. Данный подход позволяет сделать оценку нововведений различного вида на реализацию целей действующих предприятий и определить их необходимость.

В соответствии с подходом А.А.Денисова вычисляются информационные оценки степени влияния компонентов системы на реализацию ее целей.

$$H_{ij} = -q_{ij} \log(1 - p_{ij}'), \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m},$$

где p_{ij}' - вероятность достижения j -й цели при использовании i -й компоненты; q_{ij} - вероятность использования i -й компоненты при реализации j -й цели;

H_{ij} - степень влияния i -й компоненты на реализацию j -й цели.

Модель в общем виде представлена на рисунке 2.6.

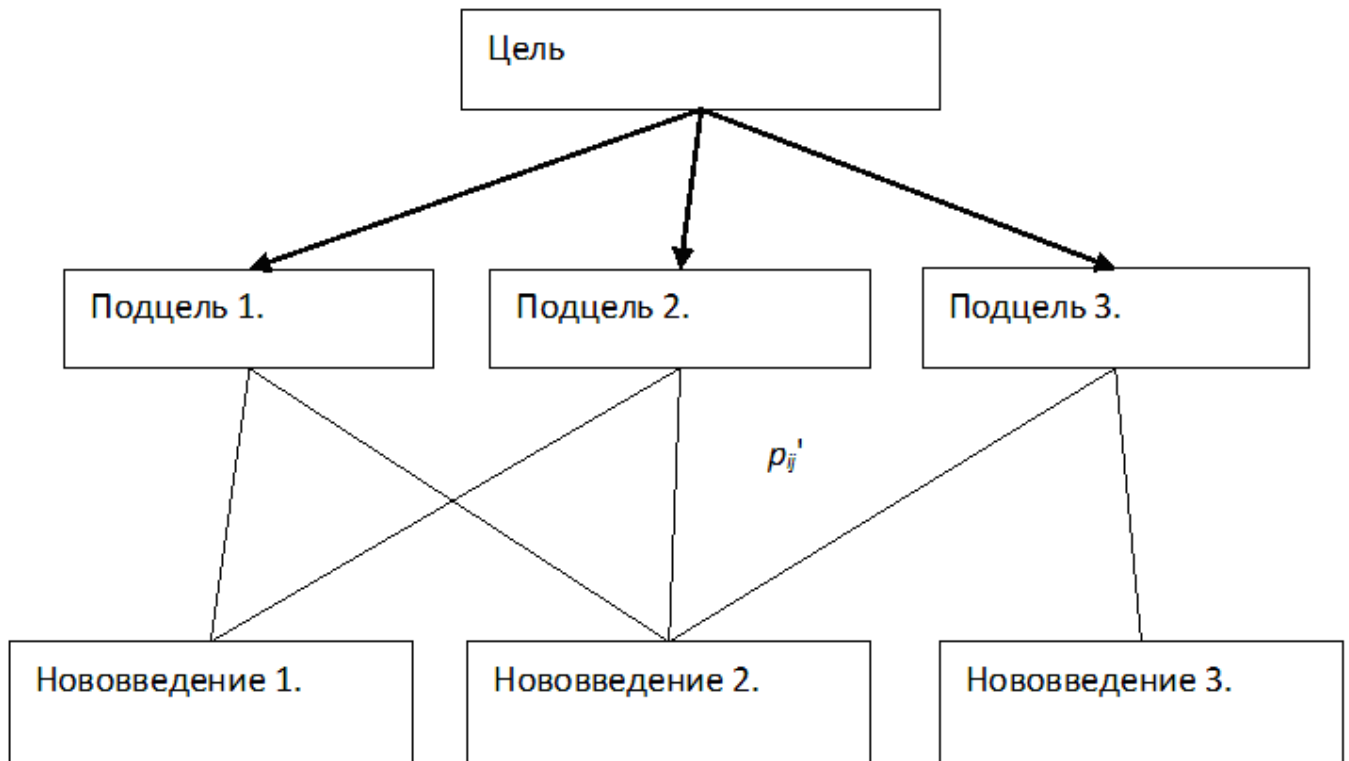


Рис. 2.6 - Стандартное представление информационной модели 2 типа

На рисунке 2.7 представлен алгоритм работы с моделью.

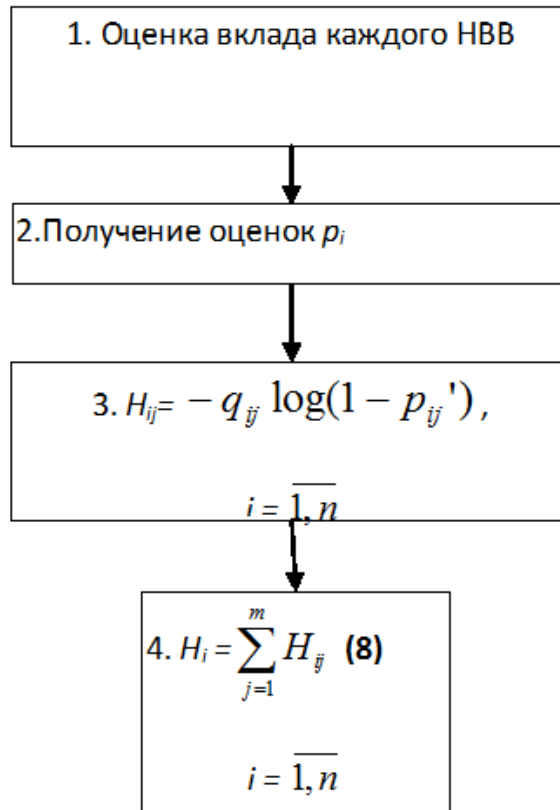


Рис. 2.7 – Алгоритм работы

На рисунке 2.8 представлена модель конкретной организации.

Краткое описание нововведений:

1. Установка системы электронных замков, внедрение в инфраструктуру гостиницы клиентских карточек Smart Card
2. Внедрение автоматизированной системы управления гостиницей «Эдельвейс»
3. Программа повышения квалификации руководителей отделов

Для моей компании глобальной целью является – интенсивное развитие фирмы и получение дохода. Так как гостиница это большой организм, где все тесно взаимосвязано, она должна развиваться во всех направлениях, согласно этому разделена глобальная цель на подцели – соответствие современным технологиям в сфере деятельности фирмы, увеличение клиентской базы и поддержание доверия существующих клиентов, обучение, развитие персонала и повышение эффективности его работы.

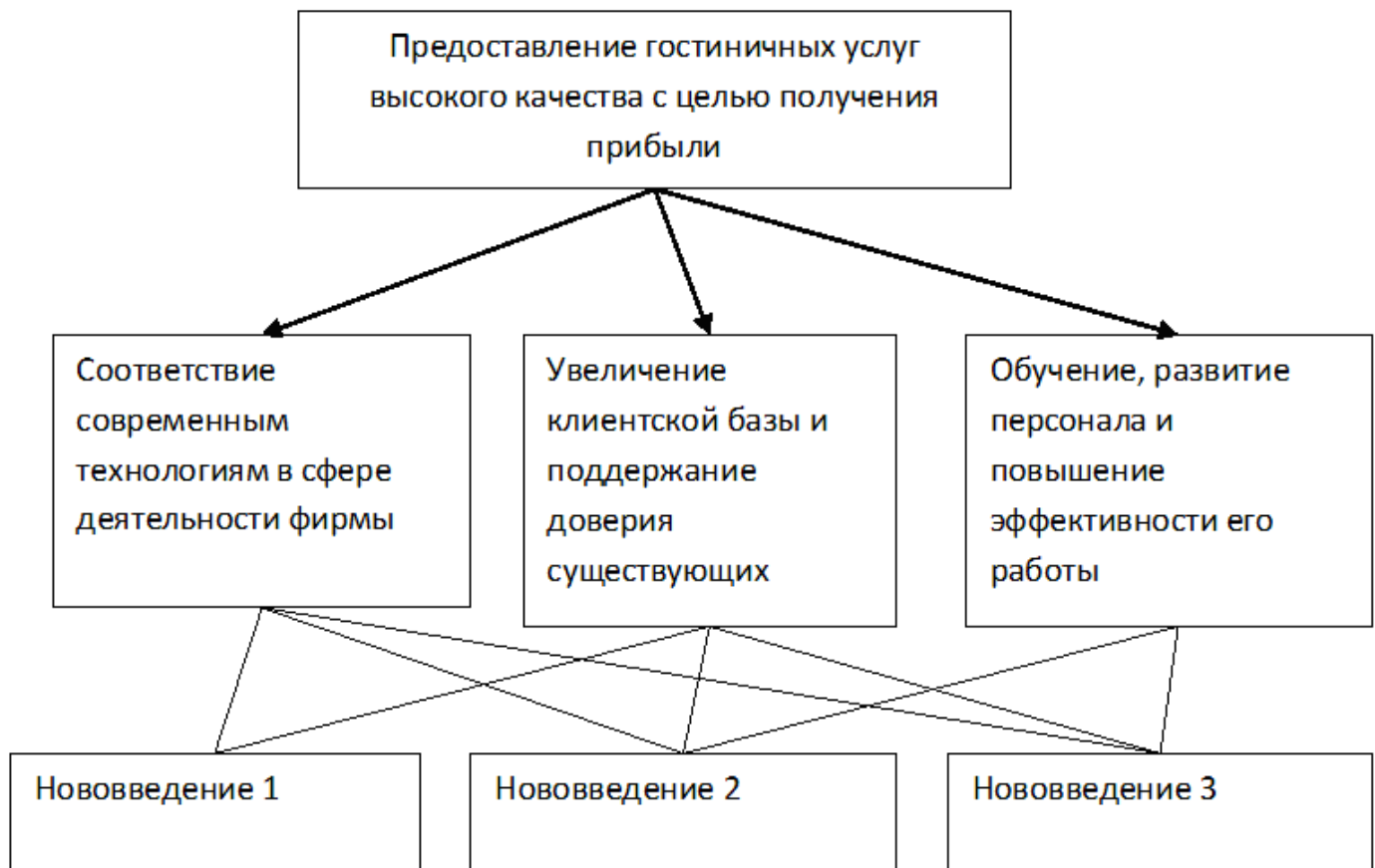


Рис. 2.8 – Информационная модель 1 типа и оценки значимости НВВ

$$H_{11} = -0,4 * \log(1-0,3) = 0,14 \quad H_{12} = -0,45 * \log(1-0,6) = 0,41 \quad H_{13} = -0,15 * \log(1-0,1) = 0,02$$

$$H_1 = 0,57$$

$$H_{21} = -0,3 * \log(1-0,35) = 0,13 \quad H_{22} = -0,4 * \log(1-0,45) = 0,24 \quad H_{23} = -0,3 * \log(1-0,2) = 0,07$$

$$H_2 = 0,44$$

$$H_{31} = -0,25 * \log(1-0,3) = 0,09 \quad H_{32} = -0,75 * \log(1-0,7) = 0,9$$

$$H_3 = 0,99$$

По результатам расчетов оценок значимости каждого из нововведений мы видим, что наибольшим потенциалом обладает третье нововведение. Это говорит о том, что вероятность успешности его выполнения наибольшая из трех нововведений. Более подробное их описание приведено в следующем разделе.

Глава 3. Оценка проектов внедрения нововведений и изменений

1. Первым нововведением, или проектом, является установка системы электронных замков и внедрение в инфраструктуру гостиницы клиентских карточек Smart Card с целью обеспечения безопасности, расширения функционала и привлечения новых потребителей. Это нововведение актуально для предупреждения краж в номерах и подсобных помещениях, устанавливается система электронных замков, позволяющая контролировать доступ в жилую часть гостиницы

Целью данного нововведения является совершенствование управления в организации и высокий уровень комфорта и безопасности клиентов.

Ожидаемый результат – это внедрение в инфраструктуру гостиницы клиентских карточек и электронных замков.

Для реализации данного нововведения необходимо создать команду специалистов из инженерно-технической службы, инновационного отдела, службы приема и размещения, финансовой службы. Проектным менеджером должен быть начальник инженерно-технической службы, потому что обслуживанием, подключением и установкой оборудования занимается именно технический отдел.

Роль специалистов службы приема и размещения, финансовой службы – осуществление работы на новом оборудовании. Все службы совместными усилиями должны изучить рынок электронных замков и выбрать наилучший вариант сотрудничества с поставщиком, составить учет затрат, составить с ним договора.

Срок установлен с начала 2 квартала на конец 2016 года.

Возможные риски описаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Возможности и риски

№ Вид риска	Описание	Пример
1 Угрозы	В случае возможной угрозы осуществляются предварительные действия, позволяющие избежать этого рисковогго события	Так как процедура замены оборудования требует длительное время, то существует угроза не уложиться в срок.
2 Снижение угроз	Предварительные действия, позволяющие вероятность. Снизить степень влияния	Для того, чтобы снизить вероятность затягивания срока доставки оборудования, необходимо связаться с проверенным поставщиком.
3 Угроза – резервный план	В случае наступления рисковогго ситуации, есть обговоренный резервный план реализации.	В штатном режиме замок работает от сети, кроме того, замок предусматривает наличие блока резервного питания. Даже при полном отключении электроэнергии двери не заблокируются и замковая система продолжит функционировать в нормальном режиме.
4 Передача угроз	Передача ответственности за риск третьим лицам.	Страхование оборудования.
5 Принятие угроз	Принятие данной угрозы, так как ее вероятность мала, либо степень влияния мала.	Возникновение проблемы смены всех дверей в связи с нововведением. Данную проблему мы учитываем.

6	Угрозы и возможное разделение	Установление разграничений между партнерами по распределению прибыли и покрытию убытков.	В договоре с подрядчиками указано, каким образом будут распределяться убытки, в случае неправильного внедрения системы .
7	Возможности и эксперименты	Осуществление предварительных действий чтобы рисковое событие случилось.	Возможность внедрения обновленной версии информационной системы, которая будет управлять новой системой замков и карт.
8	Повышение возможностей	Увеличение вероятности возможности и повышение степени влияния на проект.	Для полного удовлетворения от нововведения клиентов, компания провела анализ рынка и остановилась на сотрудничестве с конкретной организацией.
9	Отвержение возможностей	Избегать возможности принятия промежуточных выгод, которые сосредоточены на главный результат	Существовала возможность продать бизнес до внедрения некоторых нововведений.

Вторым нововведением является внедрение автоматизированной системы управления гостиницей «Эдельвейс».

Относительно гостиницы существенным является переход от используемой на данный момент программы HOTEL на программные продукты, используемые ведущими мировыми гостиничными предприятиями. Программа управления используемая в гостинице является на сегодняшний день морально и технически устаревшей. Для повышения конкурентоспособности и качества обслуживания будет разумно внедрить новую современную АСУ.

Что представляет собой Эдельвейс:

- Эдельвейс – это система автоматизации работы службы приема и размещения гостей.
- Эдельвейс – это источник получения актуальной, достоверной и оперативной информации о состоянии дел в отеле.
- Эдельвейс – это средство повышения качества обслуживания гостей отеля.
- Эдельвейс – это инструмент постоянного контроля за действиями персонала отеля.
- Эдельвейс – это возможность быстрого реагирования на непрерывно меняющуюся конъюнктуру рынка гостиничных услуг.
- Эдельвейс – это ядро информационного комплекса всего отеля.

Целью данного нововведения является совершенствование управления в организации и увеличение производительности.

Ожидаемый результат – внедрение «Эдельвейс» в управленческий процесс.

АСУ Эдельвейс может поставляться (и поддерживаться) как напрямую компанией Рексофт, так и одним из авторизованных дилеров системы, расположенном в нужном нам регионе. Тем не менее, во всех случаях удаленная поддержка и консультации совершенно бесплатны. Гостиница также имеют право бесплатно получать обновленные версии системы.

Для реализации данного нововведения также необходимо создать команду специалистов из различных отделов: инновационный отдел, инженерно-технической службы, службы приема и размещения, финансовой службы, отдел продаж и маркетинга.

Специалисты отдела маркетинга и инновационного отдела должны узнать и получить информацию о новом стандарте и сделать подготовительную работу для технической службы. Руководителем проекта должен быть начальник отдела инноваций. Роль специалистов технического отдела – подключение, а производственного – налаживание работы с использованием нового стандарта.

Возможные риски описаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Возможности риски

№ Вид риска	Описание	Пример
1 Угрозы	В случае возможной угрозы осуществляются предварительные действия, позволяющие избежать этого рисковогго события	Так как процедура внедрения нового АСУ требует длительное время, то существует угроза не уложиться в срок.
2 Снижение угроз	Предварительные действия, позволяющие вероятность. Снизить степень влияния	Для того, чтобы снизить вероятность затягивания внедрения АСУ необходимо дать полную информацию о структуре организации и структуре бизнес-процессов.
3 Угроза – резервный план	В случае наступления рисковогго ситуации, есть обговоренный резервный план реализации.	В случае невозможности внедрения АСУ «Эдельвейс» есть возможность внедрения другой АСУ.
4 Передача угроз	Передача ответственности за риск третьим лицам.	Страхование рисков.
5 Принятие угроз	Принятие данной угрозы, так как ее вероятность мала, либо степень влияния мала.	Сопротивление сотрудников внедрению системы. Мы учитываем данную проблему.

6	Угрозы и возможное разделение Установление разграничений между партнерами по распределению прибыли и покрытию убытков.	В договоре с подрядчиками указано, каким образом будут распределяться убытки, в случае неправильного внедрения ими АСУ .
7	Возможности и эксперименты Осуществление предварительных действий чтобы рисковое событие случилось.	Отсутствие полной информации о компании.
8	Повышение возможностей Увеличение вероятности возможности и повышение степени влияния на проект.	Для повышения конкурентноспособности компания провела исследования среди новшеств в среде ее деятельности и перешла на новый стандарт в управленческой части деятельности.
9	Отвержение возможностей Избегать возможности принятия промежуточных выгод, которые сосредоточены на главный результат	Существовала возможность продать бизнес до внедрения некоторых нововведений.

Срок данного проекта установлен с начала 1 квартала 2016 года до конца 2 квартала 2016 года.

Заключение

Так как работа была условно разделена на две части, в заключении проанализируем каждую из них.

В заключении по первой части можно представить окончательные рекомендации по преобразованию организационной структуры нашей системы и сделать вывод.

Во-первых, необходимо создать рекламный отдел и набрать в него специалистов по рекламе и пиару. Это будет иметь решающее значение в позиционировании нашей гостиницы и налаживании связей с общественностью и актуальной средой.

Создание нового имиджа и реклама будет формировать в сознании потенциальных клиентов и партнёров положительный образ нашей гостиницы, что важно для многих факторов, будь то привлечение спонсоров или поиск фирм, заинтересованных в сотрудничестве.

Во-вторых, необходимо создать инновационный отдел, который будет заниматься сбором и материалов для таких задач как оптимизация работы подразделений, нормативно-методическое обеспечение, получение информации из государственных органов и, возможно, другими. Особенность этого отдела заключается именно в поиске инноваций по этим вопросам. Актуальность этого направления обусловлена тем, что не всякие преобразования и изменения система может осуществить самостоятельно, поэтому инновационный отдел будет заниматься, во-первых, получением информации и указаний из надсистемы и поиском путей их реализации в системе, во-вторых, поиском информации по сложным и комплексным вопросам. Набрать в этот отдел нужно специалистов по инновациям, которые в нашей стране есть.

Будет целесообразно распределить функции в соответствии с принципом, изложенным в разделе «Сопоставление структуры целей и организационной структуры». Важно отметить также необходимость правильно использовать ресурсы и заняться их поиском, например, через спонсоров.

Данные, полученные в оценке функций подразделений необходимо учитывать при расчёте загруженности и обеспечения подразделений, а также при наборе специалистов и персонала.

Поэтапно в работе проводился анализ и оценка функций предприятия, что дало основание для внедрения нововведений с использованием различных методик, которые были изложены в данной работе:

1. метод решающих матриц, который помог оценить связь продукт – потребитель и потребитель – реклама.
2. метод анализа иерархий, который дал возможность более подробно дать оценку каждой категории потребителей с учетом трех критериев

3. информационная модель 1 типа, позволившая оценить вероятность выполнения каждого из нововведений.

4. Были описаны два проекта, позволяющие рассмотреть внедрение 2 нововведений и показывающие риски относительно данных новшеств.

Рассмотрев всю проделанную работу, можно с уверенностью утверждать, что для проведения профессиональной деятельности необходимо привлекать все отделы, потому что без согласованной работы главная цель не сможет быть достигнута. Главное – это постоянное развитие, расширение рынка, материально-технической базы и прочих аспектов, тогда фирма сможет оставаться на плаву еще долгие годы.

Список литературы

- 1. Виниченко М.В. Современные тенденции развития технологий в работе с кадровым резервом в различных сферах бизнеса в России. // Социальная политика и социология. 2014. № 4. (105). С. 272-282.
- 2. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в условиях экономического кризиса. // Социальная политика и социология. 2012. № 5. С. 97.
- 3. Виниченко М.В. Социальные технологии в менеджменте трудовых ресурсов. // Материалы Афанасьевских чтений. 2011. Т.1 № 9. С.141-145.
- 4. Виниченко М. В. Использование социальных технологий для устойчивого развития России. // Материалы Ивановских чтений. 2011. Т.1 № 1. С. 87-91.
- 5. Иванова В. С. Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом // В мире науки и инноваций. - 2015. - №5. - С. 47-49.
- 6. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2014. № 4 (105). С. 173-184.
- 7. Кириллов А.В. Социально-психологические проблемы управления инновациями и пути их преодоления. // Человеческий капитал. 2011. №12 (36). С. 99-101.
- 8. Кириллов А.В. Управление инновационной деятельностью на современном этапе развития России. //Материалы Афанасьевских чтений. 2014. № 1. С. 139-143.

9. Колесников А.В. Адаптация персонала к техническим и организационным нововведениям // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. - 2014. - Т. 2. - №58. - С. 84-88.
10. Королева Е. Формирование и развитие кадрового потенциала центров поддержки технологий и инноваций // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. - 2014. - №10. - С. 16-26.
11. Крюкова Е.М., Красильникова Г.В. Направления использования внутреннего корпоративного блоггинга в деятельности компаний.//Сервис plus. 2011. № 2. С. 96-104.
12. Крюкова Е.М., Макеева Д.Р., Потёмкин А.И. Использование индекса эффективности системы управления в оценке инвестиционной привлекательности гостиниц.//Сервис в России и за рубежом. 2012. Т. 30. № 3. С. 183-191.
13. Лезина О. А. Концептуальные основы механизмов управления нововведениями // Теоретические и практические вопросы науки XXI века. - Уфа, 2015. С. 90-92.
14. Пудовина А.И. Современные тенденции формирования «экономики знаний корпорации» // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2014. - №11. - С. 24-29.
15. Фомин А. А. Концептуальный подход к развитию конкурентной инновационной экономики // Прикладные экономические исследования. - 2015. - №6. - С. 45-48.
16. Крюкова Е.М., Огнева С.В. Управление персоналом как ключевой аспект в оценке эффективности системы управления гостиничного хозяйства.//Управление персоналом. - 2015. - № 8. - С. 61-65.
17. Чижанькова И.В. Организационно-экономические аспекты развития рынка лизинговых услуг в сфере недвижимости. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Российский государственный торгово-экономический университет. Москва, 2012

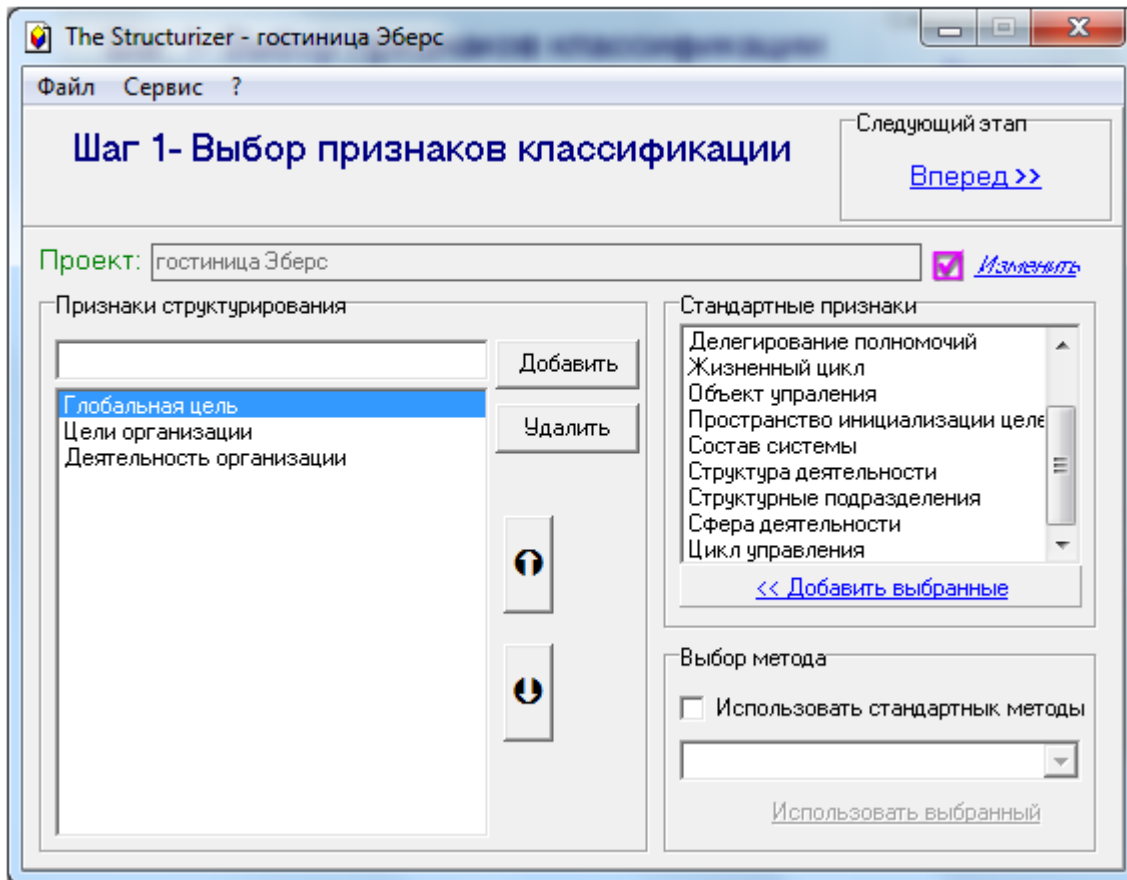
Приложения

В ходе выполнения работы были использованы некоторые программы (автоматизированные процедуры): Структурайзер, “Метод экспертных оценок”, Автоматизированная диалоговая процедура оценки составляющих структуры ЦФ. Данные программы предназначены для структуризации объединённой методики целей и функций для рассматриваемой организации, реализации оценки

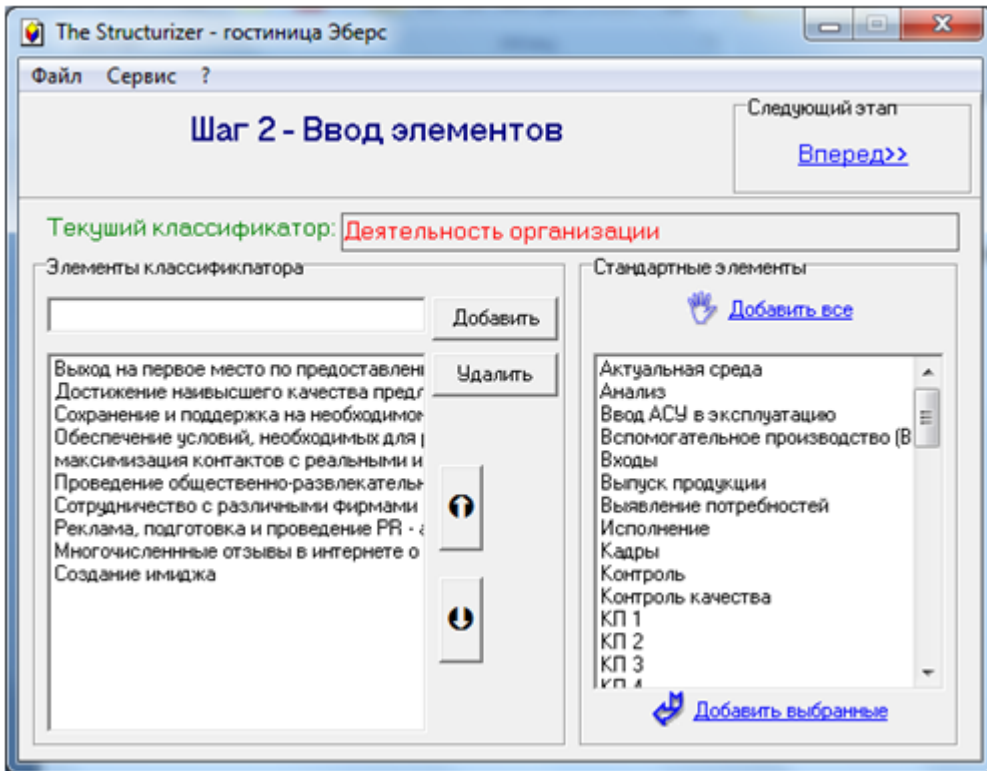
относительной важности оцениваемых компонентов с учётом весовых коэффициентов критериев (разновидность использования методики ПАТТЕРН).

1. Структурайзер

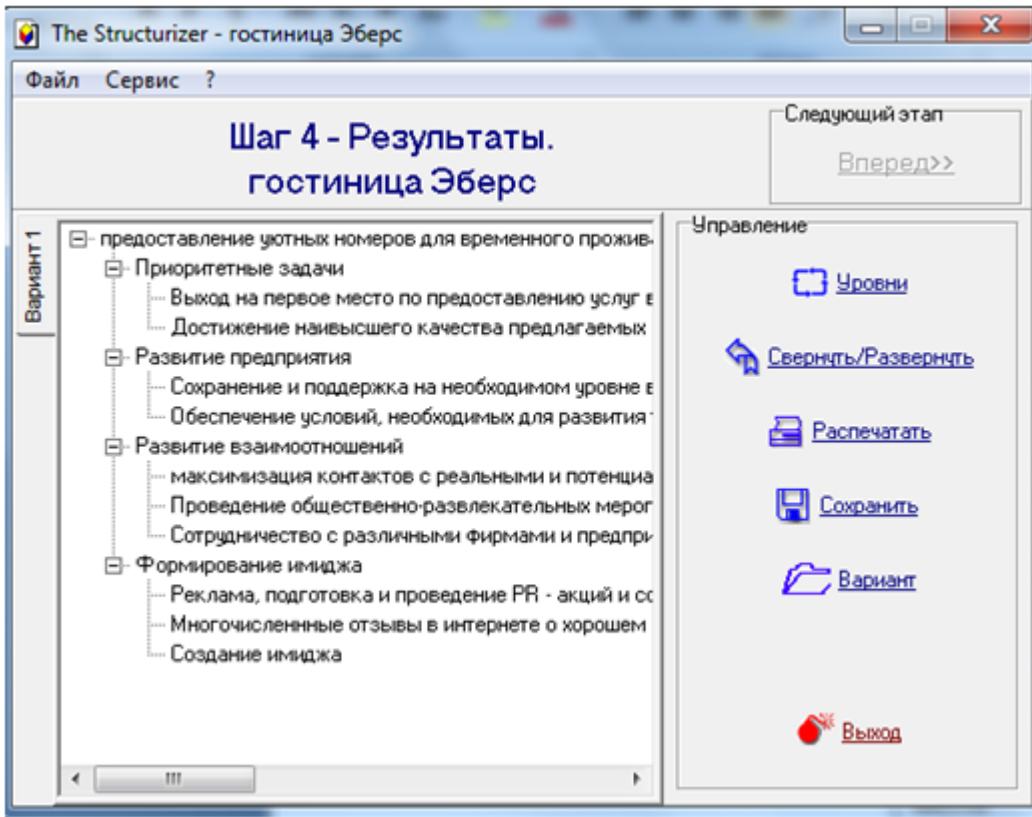
Выбор уровней:



Ввод элементов:




Обобщённая структура целей и функций для гостиницы



1. Автоматизированная диалоговая процедура оценки составляющих структуры ЦФ

Наименования элементов и весовых коэффициентов критериев:

Введите наименования элементов уровня :



1 Кач. Пред. Услуг.

2 Сов. Орг. Струк.

3 Укр. Мат. Баз

4 Разв. Взаимоотн.

5 Форм. Имиджа

Введите оценку уровня :

Введите оценки следующих критериев:



Критерий 1

Критерий 2

Критерий 3

Ввод оценок относительной важности:

Введите оценки критериев для Сов. Кач. Пред. Услуг. Сов. Орг. Струк. Укр. Мат. Баз Разв. Взаимосотн. Форм. Имиджэ

	Сов. Кач. Пред. Услуг	Сов. Орг. Струк.	Укр. Мат. Баз	Разв. Взаимосотн.	Форм. Имиджэ
1 (0,4)	0,5	0,2	0,1	0,1	0,1
2 (0,2)	0,3	0,2	0,4	0,05	0,05
3 (0,4)	0,4	0,1	0,2	0,1	0,2

Результат: 0 0 0 0 0

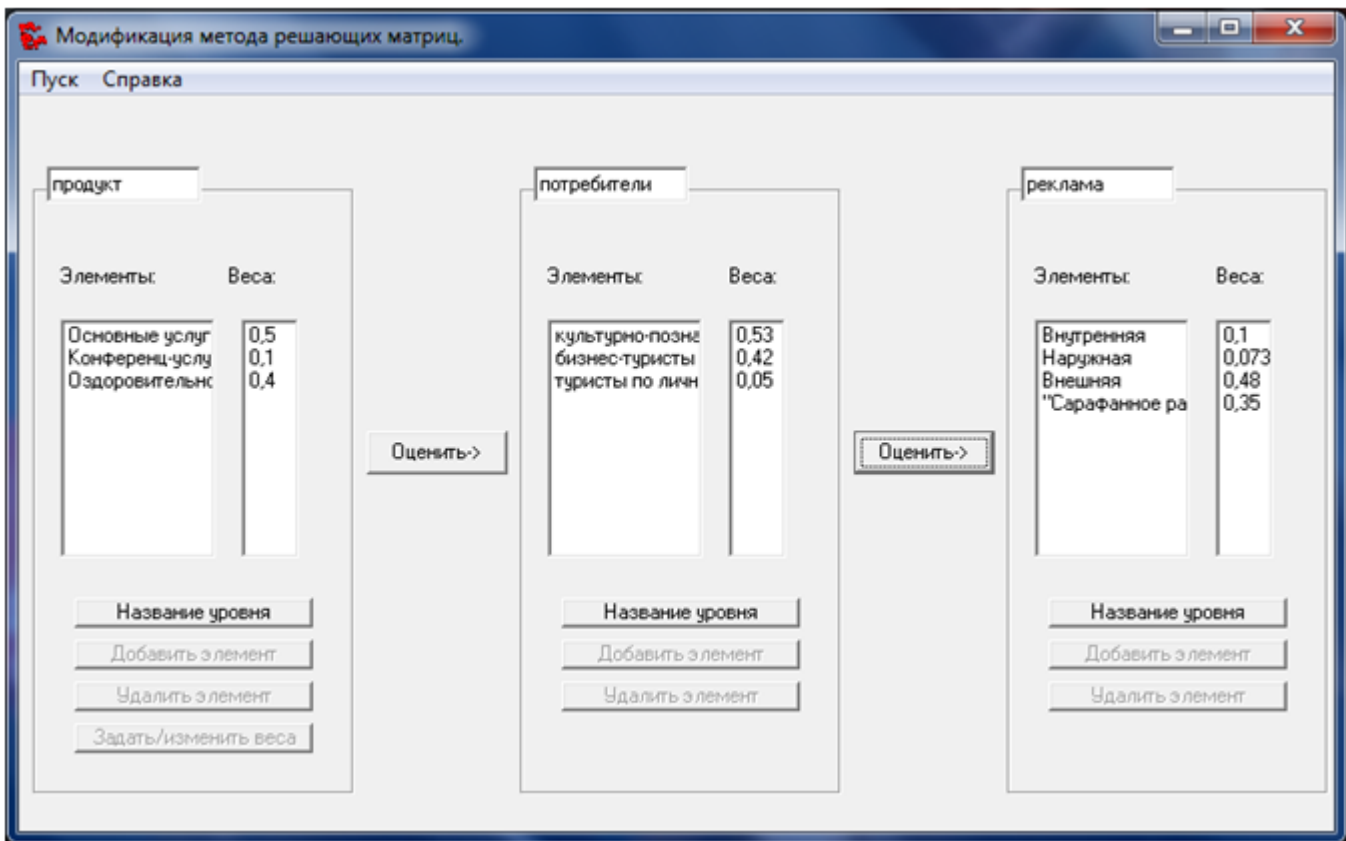
Подсчёт результирующих оценок:

Введите оценки критериев для Сов. Кач. Пред. Услуг. Сов. Орг. Струк. Укр. Мат. Баз Разв. Взаимосотн. Форм. Имиджэ

	Сов. Кач. Пред. Услуг	Сов. Орг. Струк.	Укр. Мат. Баз	Разв. Взаимосотн.	Форм. Имиджэ
1 (0,4)	0,5	0,2	0,1	0,1	0,1
2 (0,2)	0,3	0,2	0,4	0,05	0,05
3 (0,4)	0,4	0,1	0,2	0,1	0,2

Результат: 0,420000 0,160000 0,200000 0,090000 0,130000

3.Реализация модели, основанной на методе решающих матриц



4. Реализация оценки степени влияния НВВ на реализацию целей предприятия

Методика оценки степени влияния НВВ на реализацию целей предприятия

Файл Сервис

Гостиница "Эберс"

Итоговые оценки

Назад Рассчитать

	вероятность достижения цели p_i	вероятность использования НВВ q_i	значимость НВВ H_i
Установка системы электронных	0,3	0,4	0,062
Внедрение АСУ «Эдельвейс»	0,6	0,45	0,1791
Программа повышения квалификации	0,1	0,15	0,0069

1. Виниченко М.В. Современные тенденции развития технологий в работе с кадровым резервом в различных сферах бизнеса в России. // Социальная политика и социология. 2014. № 4. (105). С. 272-282. [↑](#)

2. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в условиях экономического кризиса. // Социальная политика и социология. 2012. № 5. С. 97. [↑](#)
3. Виниченко М.В. Социальные технологии в менеджменте трудовых ресурсов. // Материалы Афанасьевских чтений. 2011. Т.1 № 9. С.141-145. [↑](#)
4. Виниченко М. В. Использование социальных технологий для устойчивого развития России. // Материалы Ивановских чтений. 2011. Т.1 № 1. С. 87-91. [↑](#)
5. Иванова В. С. Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом // В мире науки и инноваций. - 2015. - №5. - С. 47-49. [↑](#)
6. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2014. № 4 (105). С. 173-184. [↑](#)
7. Кириллов А.В. Социально-психологические проблемы управления инновациями и пути их преодоления. // Человеческий капитал. 2011. №12 (36). С. 99-101. [↑](#)
8. Кириллов А.В. Управление инновационной деятельностью на современном этапе развития России. //Материалы Афанасьевских чтений. 2014. № 1. С. 139-143. [↑](#)
9. Колесников А.В. Адаптация персонала к техническим и организационным нововведениям // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. - 2014. - Т. 2. - №58. - С. 84-88. [↑](#)
10. Королева Е. Формирование и развитие кадрового потенциала центров поддержки технологий и инноваций // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. - 2014. - №10. - С. 16-26. [↑](#)
11. Крюкова Е.М., Красильникова Г.В. Направления использования внутреннего корпоративного блоггинга в деятельности компаний.//Сервис plus. 2011. № 2. С. 96-104. [↑](#)

12. Крюкова Е.М., Макеева Д.Р., Потёмкин А.И. Использование индекса эффективности системы управления в оценке инвестиционной привлекательности гостиниц.//Сервис в России и за рубежом. 2012. Т. 30. № 3. С. 183-191. [↑](#)
13. Лезина О. А. Концептуальные основы механизмов управления нововведениями // Теоретические и практические вопросы науки XXI века. - Уфа, 2015. С. 90-92. [↑](#)
14. Пудовина А.И. Современные тенденции формирования «экономики знаний корпорации» // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2014. - №11. - С. 24-29. [↑](#)
15. Фомин А. А. Концептуальный подход к развитию конкурентной инновационной экономики // Прикладные экономические исследования. - 2015. - №6. - С. 45-48. [↑](#)
16. Крюкова Е.М., Огнева С.В. Управление персоналом как ключевой аспект в оценке эффективности системы управления гостиничного хозяйства.//Управление персоналом. - 2015. - № 8. - С. 61-65. [↑](#)
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; перевод с англ. Евенко Л. И. — М.:2014 [↑](#)
18. Barnett, W. P. Modeling Internal Organizational Change / William P. Barnett & Glenn R. Carroll // Annual Review of Sociology. 2015. Vol. 21. [↑](#)
19. Marshak, R. Lewin meets Confucius: a review of the OD model of change/ R. Marshak // J. of Applied Behavioral Science. 2013. — Vol. 29, № 4. — P.393 -415. [↑](#)
20. Elizabeth Jones, Bernadette Watson и John Gardner. «Organizational Communication: Challenges for the New Century». Journal of Communication, December 2014. P. 722-750 [↑](#)

21. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. — М.: Изд-во РАГС, 2012. — 265 с. [↑](#)