СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc23190216)

[ГЛАВА 1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ 4](#_Toc23190217)

[1.1 Описание деятельности предприятия – объекта исследования 4](#_Toc23190218)

[1.2 Решение профессиональной задачи (проведение анализа стратегических позиций на рынке) 7](#_Toc23190219)

[ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРЕНАЖЕРНЫМ ЗАЛОМ ООО «РОДНИЧОК» 11](#_Toc23190220)

[2.1 Характеристика действующей структуры управления 11](#_Toc23190221)

[2.2 Решение профессиональной задачи 11](#_Toc23190222)

[ГЛАВА 3. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА ООО «РОДНИЧОК» 13](#_Toc23190223)

[3.1 Изучение специфики системы планирования услуг в тренажерном зале ООО «Родничок» 13](#_Toc23190224)

[3.3 Решение профессиональной задачи (определение финансового результата от выпуска продукции) 15](#_Toc23190225)

[ГЛАВА 4. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА ООО «РОДНИЧОК» 18](#_Toc23190226)

[4.1 Основные принципы системы мотивации персонала тренажерного зала ООО «Родничок» 18](#_Toc23190227)

[4.2 Решение профессиональной задачи 24](#_Toc23190228)

[ГЛАВА 5. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА ООО «РОДНИЧОК» 26](#_Toc23190230)

[5.1 Основные критерии, определяющие тип организационной культуры предприятия 26](#_Toc23190231)

[5.2 Решение профессиональной задачи 26](#_Toc23190232)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28](#_Toc23190233)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 29](#_Toc23190234)

# ВВЕДЕНИЕ

Современная модель ведения бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы подчеркивает значение человеческого ресурса в любой компании независимо от сферы бизнеса. Именно умелый и хорошо организованный персонал способен формировать конкурентные позиции компании, при этом одним из компонентов людских ресурсов в организации является менеджер.

Менеджер является ключевой фигурой, по сути, в руках менеджера сконцентрирована судьба развития бизнеса и от его умелого подхода, опыта, мастерства зависят целевые ориентиры, слаженность работы коллектива, коммерческий успех на рынке, устойчивое финансовое положение.

В последние годы отечественные теоретики и практики бизнеса все больше уделяют внимание такому аспекту деятельности менеджера как компетенция и компетентность, что особенно обострило проблему в условиях введения международных экономических санкций и необходимости развития собственного, отечественного производства.

Данные аспекты и обусловили актуальность отчета по практике.

Цель практики состоит в рассмотрении теоретических принципов, формирующих систему компетенции и компетентности менеджеров в сфере спорта.

Предметом исследования служит изучение основных принципов управления предприятиями в сфере спортивно – культурных развлечений. Объектом исследования – особенности управления тренажерным залом ООО «Родничок».

Структура отчета по практике состоит из следующих разделов: настоящего раздела, основной части, состоящей из пяти разделов, а также заключения.

Завершает работу список используемой литературы.

# ГЛАВА 1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

# 1.1 Описание деятельности предприятия – объекта исследования

Тренажерный зал в санатории «Родничок» приведет чувства каждого гостя в порядок и позволит хорошо выглядеть, а также лучше функционировать  организму. Это наиболее результативное средство увеличения ваших физических возможностей, улучшения спортивной формы, уменьшение риска травм и повреждений и самое главное повышения уверенности в себе.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 1.1.

Таблица 1..1 – Технико-экономические показатели деятельности тренажерного зала «Родничок» за 2016-2018 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 год | 2017 год | 2018 год | Абсолютное отклонение, +/- | Темп прироста, % |
| Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб. | 12 927,95 | 13 067,55 | 14 039,7 | +1 111,75 | +8,6 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 1 790,2 | 1 750,48 | 1 719,85 | -70,35 | -3,93 |
| Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 2 578,9 | 2 716,82 | 2 890,15 | +311,25 | +12,07 |
| Доход от реализации продукции, тыс. руб. | 25 621,2 | 27 066,3 | 29 502,2 | +3 881 | +15,15 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 7 316,7 | 6 994,6 | 6 668,8 | -647,9 | -8,85 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 3 292,5 | 3 225,2 | 3 134,3 | -158,2 | -4,8 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 2 549 | 2 744,1 | 2 948,5 | +399,5 | +15,67 |
| Фондоемкость | 0,07 | 0,06 | 0,06 | -0,01 | -14,28 |
| Фондоотдача | 14,3 | 17,15 | 17,15 | +2,85 | +19,93 |
| Материалоемкость продукции, % | 0,13 | 0,12 | 0,1 | -0,03 | -23,07 |
| Рентабельность (убыточность) активов | 19,7 | 21 | 21 | +1,3 | +6,6 |
| Рентабельность (убыточность) собственного капитала | 98,84 | 101 | 102,02 | +3,18 | +3,22 |
| Рентабельность основных производственных фондов | 142,38 | 156,76 | 171,44 | +29,06 | +20,4 |
| Коэффициент автономии | 19,95 | 20,8 | 20,58 | +0,63 | +3,16 |

Так, среднегодовая стоимость активов в 2018 году составляет 14 039,7 тыс. руб., что на 1 111,75 тыс. руб. больше прошлогоднего показателя, (темп прироста составляет 8,6%).

Среднегодовая стоимость основных средств (по первоначальной стоимости) составляет в 2018 году 1 719,85 тыс. руб. За последний год стоимость основных средств сократилась на 70,35 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость собственного капитала составила в 2018 году 2 890,15 тыс. руб. За последний год собственный капитал возрос на 311,25 тыс. руб. (темп прироста за последний год составил 12,07%).

Выручка от реализации составила в 2018 году 29 502,2 тыс. руб. За последний год объем сбыта возрос на 3 881 тыс. руб. (темп прироста за последний год составил 15,15%).

Сравнивая темпы прироста активов, основных средств и собственного капитала, и выручки от реализации мы видим, что самый большой прирост имеет среднегодовая стоимость собственного капитала (12,07%). За 2017-2018 годы темп прироста собственного капитала больше темпа прироста основных средств. Это является хорошим показателем, который свидетельствует о том, что основные средства наращиваются за счет собственных средств.

Фондоемкость - показатель, который является обратным к фондоотдаче. В 2018 году он составил 0,06.

Анализ эффективности деятельности предприятия показал, что предприятие является прибыльным, прибыль в 2018 году составляет 2 948,5 тыс. руб., что на 399,5 тыс. руб. больше показателя 2017 года.

С целью выявления основных факторов, которые влияют на финансовые результаты предприятия, проведем анализ динамики и структуры доходов предприятия (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Анализ динамики и структуры доходов тренажерного зала ООО «Родничок» за 2016-2018 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 год | 2017 год | 2018 год | Абсолютное отклонение, +/- | Темп прироста, % |
| Выручка от реализации продукции | 25 621,2 | 27 066,3 | 29 502,2 | +3 881 | +15,15 |
| Другие операционные доходы | 1 915,5 | 1 347,6 | 1 123,3 | -792,2 | -41,36 |
| Другие финансовые доходы | - | 144,2 | 491,9 | +491,9 | - |
| Всего доходов | 27 536,7 | 28 558,1 | 31 117,4 | +3 580,7 | +13 |

Чистый доход от реализации продукции в 2018 году составил 29 502,2 тыс. руб., что на 3 881 тыс. руб. большее значения 2017 года. Темп прироста за последний год составил 15,15%. Удельный вес выручки в доходах предприятия в 2018 году составил 94,8%.

Другие операционные доходы составили в 2018 году 1 123,3 тыс. руб., что на 792,2 тыс. руб. меньше значения 2017 года. Темп сокращения за последний год составил 41,36%. Удельный вес других операционных доходов в доходах предприятия в 2018 году составил 3,6%.

Другие финансовые доходы в 2018 году составили 491,9 тыс. руб., в 2016 году таковых в компании не было. Удельный вес других финансовых доходов в доходах предприятия в 2017 году составил 1,6%.

Общая сумма доходов в 2018 году составила 31 117,4 тыс. руб., что на 3 580,7 тыс. руб. больше значения 2017 года. Темп прироста за последний год составил 13%.

# 1.2 Решение профессиональной задачи (проведение анализа стратегических позиций на рынке)

Рассмотрим особенности управления ООО «Родничок» при помощи метода SPACE – анализа.

Таблица 1.3. – Показатели устойчивости развития внешней среды - ES **(environmental stability)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Инновации в системе обслуживания | Низкий |  |  |  |  |  |  | 6 | Высокий |
| Уровень инфляции | Слабая |  |  | 2 |  |  |  |  | Серьезная |
| Нестабильность спроса | Малая |  | 1 |  |  |  |  |  | Существенная |
| Ценовая политика | Слабая |  |  |  | 3 |  |  |  | Сильная |
| Барьеры для развития бизнеса | Малые |  | 1 |  |  |  |  |  | Высокие |
| Интенсивность конкурентной борьбы | Незначительная |  |  |  |  |  | 5 |  | Острая |
| Чувствительность спроса к ценам | Слабая |  |  |  |  | 4 |  |  | Высокая |

Таблица 1.4. – Показатели возможностей развития сферы культуры и спорта - IS **(industry strength)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Перспективы расширения услуг | Незначительные |  |  |  |  | 4 |  |  | Широкие |
| Перспективы улучшения финансовых результатов | Не имеются |  |  |  | 3 |  |  |  | Существуют возможности |
| Финансовая устойчивость | Колеблется |  | 1 |  |  |  |  |  | Прочная |
| Перспективы для внедрения новых приемов обслуживания | Слабые |  |  |  |  |  | 5 |  | Широкие |
| Перспективы улучшения распределения финансовых ресурсов | Слабо выражены |  |  | 2 |  |  |  |  | Существуют значительные резервы |
| Потребность в экстенсивном вливании капитала | Серьезная |  |  |  |  |  |  | 6 | Низкая |
| Возможности выхода на новые сегменты рынка | Прозрачные |  | 1 |  |  |  |  |  | Недопустимые |
| Перспективы повышения эффективности использования оборудования, персонала | Слабые |  |  |  |  | 4 |  |  | Широкие |

Таблица 1.5. – Имеющиеся преимущества в конкурентной борьбе - CA **(competitive advantage)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Удельный вес на рынке спортивных услуг | Малый |  |  |  |  |  |  | 6 | Существенный |
| Уровень сервиса обслуживания | Достаточный |  | 1 |  |  |  |  |  | Слабый |
| Стадия развития спортивных услуг | Выход на рынок |  |  |  | 3 |  |  |  | Спад на рынке |
| Продолжительность замены предлагаемых услуг | Стабильная |  |  |  |  |  | 5 |  | Динамичная |
| Степень лояльности клиентов | Положительная |  |  | 2 |  |  |  |  | Негативная |
| Эффективность использования ресурсов соперниками | Высокая |  | 1 |  |  |  |  |  | Низкая |
| Интеграция вертикального характера | Развита |  |  |  |  | 4 |  |  | Слабая |

Таблица 1.6. - Показатели обеспеченности финансовыми ресурсами - FS **(financial strength)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рентабельность инвестиций | Малая |  |  |  |  | 4 |  |  | Существенная |
| Зависимость от кредитов | Высокий риск, низкая предсказуемость |  |  |  |  |  |  | 6 | Подвергается прогнозам |
| Платежеспособность | Низкая |  |  |  |  |  | 5 |  | Высокая |
| Имеющийся объем средств удовлетворяет запросам | Не удовлетворяет |  |  |  | 3 |  |  |  | Достаточно |
| Поток денежных средств | Отрицательный |  |  |  |  |  |  | 6 | Положительный |
| Возможность выхода с рынка | Легкая |  | 1 |  |  |  |  |  | Сложная |
| Риск вероятности банкротства | Существенный |  |  |  |  |  | 5 |  | Незначительный |

Рассчитаем среднее значение по всем предлагаемым секторам:

- показатели устойчивости развития внешней среды

ES = 6 + 2 + 1 + 3 + 1 + 5 + 4 / 7 = 3.14 ≈ 3 балла

- показатели возможностей развития сектора спортивно – развлекательных услуг

IS = 4 + 3 + 1 + 5 + 2 + 6 + 1 + 4 / 8 = 3.25 ≈ 3 балла

- имеющиеся преимущества в конкурентной борьбе

СА = 6 + 1 + 3 + 5 + 2 + 1 + 4 / 7 = 3.14 ≈ 3 балла

- показатели обеспеченности финансовыми ресурсами

FS = 4 + 6 + 5 + 3 + 6 + 1 + 5 / 7 = 4.28 ≈ 4 балла.

Консервативное положение

Агрессивное положение

Оборонительное положение

Конкурирующее положение

6

5

4

3

2

1

1

2

3

4

5

6

1

2

3

4

5

6

1

2

3

4

5

6

Рисунок 1.1. – Графическое отображение проведенного анализа стратегических позиций сети тренажерного зала ООО «Родничок»

Изучение рыночных позиций сети тренажерного зала ООО «Родничок», проведенное при помощи метода SPACE – анализа показывает следующее: на данный момент зал занимает прочные позиции, поскольку находится в секторе ведения конкурентной борьбы, перспективы дальнейшего развития весьма широки.

# ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРЕНАЖЕРНЫМ ЗАЛОМ ООО «РОДНИЧОК»

# 2.1 Характеристика действующей структуры управления

Организационная структура управления тренажерным залом ООО «Родничок» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1. – Организационная структура управления тренажерным залом ООО «Родничок»

Как видно из рисунка 2.1, схема управления носит ярко выраженный линейный характер.

# 2.2 Решение профессиональной задачи

Данная структура управления отличается тем, что директор ведет координацию и контроль всеми отделами, находящимися в прямом подчинении касательно всех направлений работы, преимуществами данной модели являются несложность, четкость, экономия, соблюдение принципов единовластия, однако слабым местом является высокий уровень знаний, опыта у руководителей.

Одним из существенных недостатков деятельности тренажерного зала ООО «Родничок» является практическое отсутствие маркетингового направления, поскольку отсутствует специалист в штате персонала, занимающийся реализацией комплекса маркетинга профессионально.

Следует отметить, что целесообразно ввести в штат маркетолога, но при этом он должен находиться в непосредственном подчинении у директора спортивно – развлекательного комплекса.

# ГЛАВА 3. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА ООО «РОДНИЧОК»

# 3.1 Изучение специфики системы планирования услуг в тренажерном зале ООО «Родничок»

Рассмотрим в качестве примера проект по открытию филиала ООО «Родничок» в поселке Мирный, расположенном рядом с городом Евпатория.

Планируется предоставление широкого спектра услуг для улучшения физической формы населения и укрепления здоровья, а именно: занятия культуризмом, атлетическим фитнесом, фитнесом, йогой, пауэрлифтингом, армрестлингом, ММА, а также физическая реабилитация инвалидов.

Центр здоровья будет работать ежедневно, без выходных, но с перерывом в праздничные дни, с 8.00 и до 20.00.

В помещении также планируется функционирование протеин – бара, а также открытие магазина специализированного спортивного питания ведущих компаний – производителей мира. Качество продуктов подтверждается наличием сопутствующей документации.

В качестве вспомогательной услуги в будущем времени будет открытие массажного кабинета.

Услуги будет предоставляться опытными инструкторами, мастерами своего дела.

Все оборудование, необходимое для функционирования зала «Родничок», представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1. – Спортивное оборудование

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Цена общая, руб |
| Тренажер для разгибания ног сидя | 60 000 – 170 000 |
| Тренажер для разгибания ног лежа | 60 000 - 170 000 |
| Гак – машина | 60 000 – 100 000 |
| Тренажер для гиперэкстензии | 50 000 |
| Тренажер для икроножных мышц | 75 000 |
| Скамья силовая регулируемая | 60 000 |
| Скамья горизонтальная, 2 штуки | 2 \* 20 000 = 40 000 |
| Гантельный ряд, 1-10 кг | 20 000 |
| Скамья с отрицательным наклоном | 20 000 |
| Тренажер для жима под углом рычажный | 50 000 |
| Тренажер для независимой тяги широким хватом | 110 000 |
| Скамья для армейского жима | 20 000 |
| Подставка под гантели | 30 000 |
| Тренажер для Т-грифа с опорой | 30 000 |
| Скамья для жима под углом вверх | 20 000 |
| Тренажер «кроссовер» | 70 000 |
| ИТОГО | 775 000 – 1 035 000 |

Основной целевой аудиторией планируемого тренажерного зала «Родничок» будет являться все активное население города, увлекающееся спортом от 8 лет, так как особых возрастных ограничений в данном направлении услуг не имеется.

В то же время можно отметить в качестве сдерживающего фактора большое число конкурентов, предоставляющих не столь широкий перечень услуг, но обладающих большей оснащенностью тренировочных залов.

Планируется, что реклама будет осуществляться следующим образом:

- использование флаеров и листовок, их можно будет размещать в жилых подъездах, раздавать на улицах;

- распространение визиток знакомым, клиентам;

- предоставление рекламных акций за приведение друзей в тренажерный зал;

- возможно, использование наружной рекламы в общественном транспорте и телерекламы;

- большое значение будет иметь так называемое «сарафанное радио», поскольку благодарные посетители зала «Родничок» могут приводить своих знакомых, близких, друзей.

Основными преимуществами предлагаемого тренажерного зала являются:

- опыт работы, высокая квалификация персонала;

- профессиональный и индивидуальный подход к каждому клиенту;

- широкий ассортимент сопутствующих услуг;

- относительно конкурентов невысокие цены.

# 3.3 Решение профессиональной задачи (определение финансового результата от выпуска продукции)

Для проведения расчетов выделим капитальные затраты, то есть расходы на приобретение спортивного оборудования, составляющие 775 – 1 035 тыс руб, в среднем 900 тыс руб. Для приобретения остального оборудования укрупненным методом допустим 30% от стоимости спортивного оборудования, то есть 270 тыс руб. Общая величина капитальных вложений составляет 1 170 тыс руб (900 + 270).

Текущими затратами (ежемесячными) являются:

- арендные платежи 7 тыс руб

- оплата коммунальных услуг 7 тыс руб

- заработная плата инструктора 10 тыс руб

- амортизация оборудования (расходы на ремонт) 10 тыс руб

- расходы на рекламу 6 тыс руб

Для расчета на 3-летний период допустим, что аренда и коммунальные могут быть увеличены на 10%, а заработная плата и расходы на рекламу на 20% ежегодно.

Таблица 3.2. – Прогнозная величина текущих расходов на 2019 – 2021 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2019 год, тыс руб | 2020 год, тыс руб | 2021 год, тыс руб |
| Аренда | 7 \* 12 = 84 | 84 \* 1,1 = 92,4 | 92,4 \* 1,1 = 101,6 |
| Коммунальные | 7 \* 12 = 84 | 84 \* 1,1 = 92,4 | 92,4 \* 1,1 = 101,6 |
| Заработная плата | 10 \* 12 = 120 | 120 \* 1,2 = 144 | 144 \* 1,2 = 172,8 |
| Амортизация | 10 \* 12 = 120 | 120 | 120 |
| Реклама | 6 \* 12 = 72 | 72 \* 1,2 = 86,4 | 86,4 \* 1,2 = 103,7 |
| ИТОГО | 480 (40 тыс в месяц) | 535,2 ≈ 535 | 599,7 ≈ 600 |

В таблице 3.3 рассчитаем возможные денежные поступления Центра здоровья в 2019 – 2021 годы, при этом учтем что ежегодно выручка за счет подорожания услуг либо увеличения числа посетителей будет расти на 20%.

Таблица 3.3. – Прогнозная величина денежных поступлений на 2019 – 2021 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Услуги | 2019 год, тыс руб | 2020 год, тыс руб | 2021 год, тыс руб |
| Тренажерный зал | 10 человек \* 8 часов \* 100 руб \* 30 дней = 240 \* 12 = 2 880 | 2 880 \* 1,2 = 3 456 | 3 456 \* 1,2 = 4 147,2 ≈ 4 147 |
| Аренда помещений другими секциями (йога, единоборства) | (6 + 6) \* 12 = 144 | 144 \* 1,2 = 172,8 ≈ 173 | 172,8 \* 1,2 = 207,4 ≈ 207 |
| ИТОГО | 3 024 | 3 629 ≈ 3 630 | 4 354 |

Определим окупаемость инвестиций в тренажерный зал «Родничок», для чего рассчитаем показатели поквартально, при этом допустим что ежеквартальная ставка инфляции на максимальном уровне составит 10%.

Таблица 3.4. – Расчет срока окупаемости проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Нулевой период (вложения) | 2019 год, 1 квартал, тыс руб | 2019 год, 2 квартал, тыс руб | 2019 год, 3 квартал, тыс руб | 2019 год, 4 квартал, тыс руб |
| Инвестиции | 1 170 | - | - | - | - |
| Выручка | - | 756 | 756 | 756 | 756 |
| Текущие расходы | - | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Прибыль за вычетом текущих расходов | - | 636 | 636 | 636 | 636 |
| Налог на прибыль (пусть 20%) | - | 128 | 128 | 128 | 128 |
| Чистая прибыль | - | 508 | 508 | 508 | 508 |
| Коэффициент дисконтирования (учет инфляции) | 1 | 0,909 | 0,826 | 0,751 | 0,683 |
| Чистая приведенная стоимость проекта | - | 462 | 420 | 381 | 347 |
| Чистая приведенная стоимость накопленным итогом | -1 170 | -708 | -288 | +93 | +440 |

Таким образом, с учетом ежеквартальной инфляции на уровне 10%, проект уже в первый год окупается и к завершению 3 квартала способен принести прибыль в сумме 93 тыс руб., а за первый год функционирования тренажерного зала будет получена прибыль в сумме 440 тыс руб.

# ГЛАВА 4. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА ООО «РОДНИЧОК»

# 4.1 Основные принципы системы мотивации персонала тренажерного зала ООО «Родничок»

Система нематериального стимулирования сотрудников ООО «Родничок» включает в себя следующие направления: моральное стимулирование; стимулирование через информационную политику.

В настоящее время на предприятии применяются следующие методы морального стимулирования: поощрения руководства (устные и письменные благодарности); дисциплинарные взыскания руководства (устные и письменные); отражение заслуг работника перед компанией на «Доске почета»; награждение наградами, почетными грамотами и знаками за выдающиеся заслуги; награждение администраций города и района.

Стимулирование через информационную политику выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников предприятия в русле повышения лояльности к фирме. Основными методами формирования общественного мнения, которые используются на предприятии, являются: коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; трудовой договор.

Мотивирующий эффект кадровой политики, проводимой в этих документах, выражается в повышении лояльности сотрудников к компании, укреплении трудовой и производственной дисциплины, поддержании системы материального и нематериального (административного) стимулирования.

С целью проведения анализа эффективности системы нематериального стимулирования труда можно предложить применение скринингового и преференциального подходов к подбору направлений развития данного направления кадрового менеджмента.

Сущность данных методов состоит в следующем: на основе принятой в мировой экономической теории и практике классификации инвестиционных решений выделяют:

скрининговые решения – решения, осуществляя которые, менеджер не вдается в углубленный и детальный анализ, а отсевает из бесконечного числа возможных решений те, которые отвечают принятым предприятием нормативам;

преферентивные решения – решения принимаются на основе анализа конкурирующих альтернатив, отобранных на этапе скрининговых решений, с учетом внутренних возможностей предприятия и ожидаемого влияния внешней среды.

Традиционно скрининг (отбор) производится по принципу исключения (negative screening): из списка возможных объектов для инвестирования полностью или частично исключается компания, чья продукция или деловая практика противоречит этическим принципам инвестора.

Сегодня все большее распространение получает позитивный скрининг (positive screening), когда ведется целевой поиск бумаг компаний, лучших по экологическим или любым другим критериям, важным для инвестора.

На данный момент расходы на нематериальное стимулирование можно охарактеризовать следующими данными (таблица 4.1).

Таблица 4.1. - Характеристика инструментов нематериального стимулирования труда в 2016 – 2018 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 год, руб | 2017 год, руб | Темп прироста, % | 2018 год, руб | Темп прироста к 2016 году, % |
| Устные письменности | 65.78 | 66.74 | 101.46 | 231.45 | 346.79 |
| Письменные благодарности | 54.16 | 55.78 | 103 | 116 | 207.96 |
| Устные взыскания | 45.11 | 56.45 | 125.14 | 97.54 | 172.8 |
| Письменные взыскания | 44.96 | 48.47 | 107.8 | 122.31 | 252.34 |
| Доска почета | 98.64 | 99.35 | 100.72 | 107.89 | 108.59 |
| Памятные подарки | 76.55 | 77.12 | 100.74 | 102.63 | 133.08 |
| Почетные грамоты | 112.65 | 114.55 | 101.68 | 101.89 | 88.95 |
| Вручение знаков отличия | 98.66 | 99.83 | 101.18 | 99.45 | 99.62 |
| Проведение конкурсов | 102.18 | 104.56 | 102.33 | 105.67 | 101.06 |
| Отметка в местной газете | 111.48 | 114.76 | 102.94 | 118.91 | 103.61 |
| Предоставление гибкого графика работы | 105.38 | 251.06 | 238.24 | 85.68 | 34.13 |
| ИТОГО | 915.55 | 1 088.67 | 118.9 | 1 289.45 | 118.44 |

Расчет, проведенный в таблице 4.1 нам показывает, что за период 2016 – 2018 годы произошло увеличение затрат на нематериальное поощрение труда на 373.9 руб (с 915.55 руб в 2016 году до 1 289.45 руб в 2018 году).

При этом можно отметить, что сократилась реализация таких мероприятий, как предоставление гибкого графика работы (вследствие увеличения количества заказов на продукцию и повышения занятости персонала), вручения знаков отличия и почетных грамот (как недостаточно эффективных в условиях кризиса).

В то же время произошло существенное увеличение устных письменностей (почти в 3.5 раза), письменных благодарностей, письменных взысканий.

В таблице 4.2 рассмотрим влияние системы нематериального стимулирования на прибыли предприятия в 2018 году.

Таблица 4.2. - Оценка влияния системы нематериального стимулирования труда на финансовый результат деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ | Направление | Сумма затрат, руб | Удельный вес, % | Прирост прибыли от мероприятий, руб | Удельный вес, % |
| 1 | Устные письменности | 231.45 | 17.95 | 345.65 | 18.42 |
| 2 | Письменные благодарности | 116 | 9 | 134.55 | 7.17 |
| 3 | Устные взыскания | 97.54 | 7.56 | 112.89 | 6 |
| 4 | Письменные взыскания | 122.31 | 9.48 | 254.67 | 13.57 |
| 5 | Доска почета | 107.89 | 8.37 | 131.45 | 7 |
| 6 | Памятные подарки | 102.63 | 7.96 | 110.76 | 5.9 |
| 7 | Почетные грамоты | 101.89 | 7.9 | 155.78 | 8.3 |
| 8 | Вручение знаков отличия | 99.45 | 7.7 | 143.55 | 7.65 |
| 9 | Проведение конкурсов | 105.67 | 8.2 | 133.79 | 7.13 |
| 10 | Отметка в местной газете | 118.91 | 9.22 | 197.8 | 10.54 |
| 11 | Предоставление гибкого графика работы | 85.68 | 6.66 | 155.77 | 8.32 |
|  | ИТОГО | 1 289.45 | 100 | 1 876.7 | 100 |

Для проведения наиболее оптимального выбора мероприятий рассчитаем показатель индекс рентабельности, используя формулу:

PI = PV / I (4.1)

где PI – индекс рентабельности

PV – доход от проведения мероприятий, руб

I – сумма затрат, руб

Подставим значения в формулу и получим:

Вариант 1 = 345.65 / 231.45 = 1.493

Вариант 2 = 134.55 / 116 = 1.16

Вариант 3 = 112.89 / 97.54 = 1.157

Вариант 4 = 254.67 / 122.31 = 2.08

Вариант 5 = 131.45 / 107.89 = 1.218

Вариант 6 = 110.76 / 102.63 = 1.08

Вариант 7 = 155.78 / 101.89 = 1.528

Вариант 8 = 143.55 / 99.45 = 1.443

Вариант 9 = 133.79 / 105.67 = 1.266

Вариант 10 = 197.8 / 118.91 = 1.663

Вариант 11 = 155.77 / 85.68 = 1.818

Как показывает расчет, проведенный выше, набор инструментов нематериального стимулирования труда сформирован неэффективно. Так, например, наиболее рентабельными являются письменные взыскания (индекс 2.08), предоставление гибкого графика работы (индекс 1.818), выделение благодарности отдельных работников в местных газетах (индекс 1.663).

В то же время вручение памятных подарков приводит к минимальному значению индекса рентабельности, равному 1.08.

В таблице 4.3 представлена информация относительно индексов рентабельности.

Таблица 4.3. - Сравнительная характеристика мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№ | Мероприятие | Индекс | Рейтинг инструментов |
| 1 | Устные письменности | 1.493 | 5 |
| 2 | Письменные благодарности | 1.16 | 9 |
| 3 | Устные взыскания | 1.157 | 10 |
| 4 | Письменные взыскания | 2.08 | 1 |
| 5 | Доска почета | 1.218 | 8 |
| 6 | Памятные подарки | 1.08 | 11 |
| 7 | Почетные грамоты | 1.528 | 4 |
| 8 | Вручение знаков отличия | 1.443 | 6 |
| 9 | Проведение конкурсов | 1.266 | 7 |
| 10 | Отметка в местной газете | 1.663 | 3 |
| 11 | Предоставление гибкого графика работы | 1.818 | 2 |

Определим рейтинг проектов в следующем проекте: значение «1» присвоим самому рентабельному, значение «2» следующему по значению и так далее. Теперь в соответствии с этим определим следующее распределение затрат по мероприятиям (таблица 4.4).

Таблица 4.4. - Распределение затрат по мероприятиям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№ | Направление | Сумма затрат, руб | Индекс |
| 1 | Письменные взыскания | 231.45 | 2.08 |
| 2 | Предоставление гибкого графика работы | 122.31 | 1.818 |
| 3 | Отметка в местной газете | 118.91 | 1.663 |
| 4 | Почетные грамоты | 116 | 1.528 |
| 5 | Устные письменности | 107.89 | 1.493 |
| 6 | Вручение знаков отличия | 105.67 | 1.443 |
| 7 | Проведение конкурсов | 102.63 | 1.266 |
| 8 | Доска почета | 101.89 | 1.218 |
| 9 | Письменные благодарности | 99.45 | 1.16 |
| 10 | Устные взыскания | 97.54 | 1.157 |
| 11 | Памятные подарки | 85.68 | 1.08 |

Вычислим примерный объем прибыли с использованием формулы:

П = I \* PI (4.2)

Для определения планового объема прибыли составим таблицу 4.5.

Таблица 4.5. - Расчет планового объема прибыли от инвестиций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Сумма затрат, руб | Индекс | Прибыль, руб |
| Письменные взыскания | 231.45 | 2.08 | 481.41 |
| Предоставление гибкого графика работы | 122.31 | 1.818 | 222.36 |
| Отметка в местной газете | 118.91 | 1.663 | 197.74 |
| Почетные грамоты | 116 | 1.528 | 177.25 |
| Устные письменности | 107.89 | 1.493 | 161.08 |
| Вручение знаков отличия | 105.67 | 1.443 | 152.48 |
| Проведение конкурсов | 102.63 | 1.266 | 129.93 |
| Доска почета | 101.89 | 1.218 | 124.1 |
| Письменные благодарности | 99.45 | 1.16 | 115.36 |
| Устные взыскания | 97.54 | 1.157 | 112.85 |
| Памятные подарки | 85.68 | 1.08 | 92.54 |
| **ИТОГО** | | | **1 967.06** |

Расчеты нам показывают, что за счет оптимизации портфеля инструментов нематериального стимулирования, ООО «Родничок» сможет при неизменном объеме вложений увеличить прибыль на: ∆П = 1 967.06 – 1 876.7 = 90.35 руб.

Проблемы мотивации представлены на рисунке 4.1.

Система нематериального стимулирования

Система материального стимулирования

Неудовлетворительное состояние системы оплаты труда

Неудовлетворительное состояние системы дополнительного вознаграждения

Неудовлетворительное состояние системы организации труда

Неудовлетворительное состояние системы отношений между персоналом и администрацией

Рисунок 4.1 - Дерево проблем системы мотивации ООО «Родничок»

ООО «Родничок» видит свою миссию в том, чтобы оказывать качественные услуги в сфере спортивно – развлекательных мероприятий. Система управления персоналом должна обеспечить достижение предприятием перспективных целей развития и создать систему оценки (показателей) степени реализации этих целей. Ключевое место в этом механизме занимает оценка труда индивидов и коллектива, составляющая ядро мотивации трудовой деятельности работников, обеспечивающей заинтересованное достижение целей, стоящих перед индивидами и коллективом. Без такой мотивации многие цели, даже если они детально интерпретированы в задании, остаются декларированными, т.е. неосуществленными на деле из-за отсутствия интереса их достигать.

# 4.2 Решение профессиональной задачи

Для совершенствования системы управления персоналом на предприятии рекомендуются следующие мероприятия:

- разработать программу профессионального развития и дополнительного обучения персонала (тренинги, семинары, курсы); аттестации персонала по разработанному графику;

- выделить средства из фонда заработной платы на проведение профессионального обучения;

- разработать системы материального стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в получении наибольшего результата деятельности (ввести систему «плавающих» окладов);

- разработать и ввести новую систему премирования.

Для достижения поставленных целей, прежде всего, определим сферу и условия взаимоотношений рядовых сотрудников и руководителя.

- при найме сотрудника, кроме его оплаты и условий работы, необходимо оговорить обязанности и дисциплинарные взыскания. И если кто-то из сотрудников нарушает установленные правила работы, принять корректирующие меры, независимо от личного отношения руководителя к сотруднику. Последовательность в применении дисциплинарных мер необходима и должна быть одинакова для всех.

- необходимо использовать различные формы мотивации: материальные системы стимулирования Профит - шеринг – сильный мотивационный фактор, позволяющий работникам сознательно участвовать в бизнесе, потому что они отлично понимают: от работы каждого зависит, насколько работа заведения будет прибыльна.

- следует разработать систему нематериальных поощрений: например, награда лучшему работнику месяца, призы тем, кто разработает лучшее предложение о поднятии выручки тренажерного зала. При выборе лучших работников месяца или лучших предложений необходимо учитывать мнение коллектива.

# ГЛАВА 5. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТРЕНАЖЕРНОГО ЗАЛА ООО «РОДНИЧОК»

# 5.1 Основные критерии, определяющие тип организационной культуры предприятия

Для проведения анализа типа организационной культуры тренажерного зала ООО «Оазис» составим таблицу 5.1, в которой определим основные специфические признаки каждого ее типа.

Таблица 5.1. – Определение типа организационной культуры

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Клан | Адхократия | Бюрократия | Рынок |
| Тип лидера | Пособник  Воспитатель  Родитель | Новатор  Предприниматель  Провидец | Координатор  Наставник  Организатор | Жесткий надсмотрщик  Соперник  Производитель |
| Критерии эффективности | Сплоченность  Моральный климат  Развитие человеческих ресурсов | Результат на передовом рубеже  Творчество  Рост | Рентабельность  Своевременность  Гладкое функционирование | Рыночная доля  Достижение цели  Поражение конкурентов |
| Теория менеджмента | Участие укрепляет преданность делу | Новаторство вынашивает ресурсы | Контроль способствует рентабельности | Конкуренция способствует производительности |

# 5.2 Решение профессиональной задачи

Исходя из таблицы 5.1 можно сказать, что организационная культура тренажерного зала ООО «Родничок» в большей степени соответствует клановому типу, при этом специфическими чертами являются признание каждым сотрудником общефирменных ценностей, весь персонал действует как одна команда.

Относительно тренажерного зала ООО «Родничок» можно сказать, что менеджер несет в себе роль наставника, то есть директор принимает близко проблемы каждого сотрудника, способствует их разрешению. Лидерство опирается на признании и уважении.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тренажерный зал в санатории «Родничок» приведет чувства каждого гостя в порядок и позволит хорошо выглядеть, а также лучше функционировать  организму. Это наиболее результативное средство увеличения ваших физических возможностей, улучшения спортивной формы, уменьшение риска травм и повреждений и самое главное повышения уверенности в себе.

Схема управления носит ярко выраженный линейный характер.

Она отличается тем, что директор ведет координацию и контроль всеми отделами, находящимися в прямом подчинении касательно всех направлений работы, преимуществами данной модели являются несложность, четкость, экономия, соблюдение принципов единовластия, однако слабым местом является высокий уровень знаний, опыта у руководителей.

Одним из существенных недостатков деятельности тренажерного зала ООО «Родничок» является практическое отсутствие маркетингового направления, поскольку отсутствует специалист в штате персонала, занимающийся реализацией комплекса маркетинга профессионально.

Следует отметить, что целесообразно ввести в штат маркетолога, но при этом он должен находиться в непосредственном подчинении у директора кафе.

Организационная культура тренажерного зала ООО «Родничок» в большей степени соответствует клановому типу, при этом специфическими чертами являются признание каждым сотрудником общефирменных ценностей, весь персонал действует как одна команда.

Относительно тренажерного зала ООО «Родничок» можно сказать, что менеджер несет в себе роль наставника, то есть директор принимает близко проблемы каждого сотрудника, способствует их разрешению. Лидерство опирается на признании и уважении.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 c.

2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2014. - 192 c.

3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 c.

4. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 c.

5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 c.

6. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель /пер. с англ. О.Чернявской /М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014. - 127с.

7. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 c.

8. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы : учебное пособие для вузов / Е.И. Ильин. – СПб. : Питер, 2014. – 508 с.

9. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 c.

10. Кязимов К.Г. Компетентностный подход к подготовке квалифицированных кадров для инновационной экономики: монография / К.Г. Кязимов. – М.: ИД «АТиСО», 2016. – 147 с.

11. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 c.