МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СОЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» В Г. АНАПЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»

Протокол № 10 от «21» ОЕ 2022 г.

и.о. заведующего кафедрой:

к.п.н., доцент Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело» профиль «Гостиничная деятельность»

Тема: «Организационная структура предприятий индустрии гостеприимства и ее совершенствования»

Выполнена:

студентом группы 17-3ГД-А

Бабчинецкой Анной Геннадьевной

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Оргина Елена Васильевна

Анапа 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

| ВВЕДЕНИЕ4 |
|--|
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ |
| СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА6 |
| 1.1 Сущность и роль организационной структуры в деятельности |
| предприятия индустрии гостеприимства6 |
| 1.2 Виды организационной структуры гостиничного предприятия 10 |
| 1.3 Методы проектирования организационных структур управления |
| гостиничными предприятиями |
| ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ |
| ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» |
| 2.1 Общая характеристика предприятий индустрии гостеприимства |
| ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» |
| 2.2 Оценка организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» 38 |
| ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ |
| ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» И |
| ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ48 |
| 3.1 Направления совершенствования организационной структуры |
| ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных направлений 59 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 66 |
| Приложение А |
| Приложение Б |
| Приложение В |

| Приложение Г | 77 |
|--------------|----|
| Приложение Д | 79 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что успех любого бизнеса зависит от его правильной организации. Гостиничный бизнес не является исключением из этого правила, поэтому организационная структура гостиницы очень сильно влияет на абсолютное большинство показателей деятельности предприятия. Чтобы оперативно и качественно предоставлять клиентам заявленный комплекс услуг, в отеле должен быть отлаженный механизм предоставления таких услуг. Крупный, средний и малый бизнес должны различаться по своей организационной структуре. Но в любом случае для успешной работы необходимо, чтобы ключевые сервисы контролировались лично.

Целью выпускной квалификационной работы является раскрыть сущность организационной структуры предприятий индустрии гостеприимства и определить направления ее совершенствования для ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить сущность и роль организационной структуры в деятельности предприятия индустрии гостеприимства;
- определить виды организационной структуры гостиничного предприятия;
- узнать методы проектирования организационных структур управления гостиничными предприятиями;
- привести общую характеристику предприятия индустрии гостеприимства ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»;
 - оценить организационную структуру ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»;
- определить направления совершенствования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»;
 - оценить эффективность предложенных направлений.

Объектом исследования является ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы - организационная структура ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» и ее совершенствование.

Теоретической базой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов: А.П. Балашова, Р.Я. Вакуленко, Т.Ю. Грубич, И.С. Ключевской, А.С. Тезяевой, А.В. Шумова, В.В. Янковской и др.

При выполнении выпускной квалификационной работы применялись следующие методы научного исследования: анализ, синтез, дедукция, аксиоматика, обобщение, системность, наблюдение, описание, сравнение, контент-анализ, метод экспертных оценок.

Структура работы включает введение, основную часть, разделенную на три главы — теоретическая, эмпирическая и прикладная, заключение, список использованных источников и литературы, приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1 Сущность и роль организационной структуры в деятельности предприятия индустрии гостеприимства

Поскольку нет одинаковых людей, нет и абсолютно одинаковых гостиничных предприятий. У каждого гостиничного предприятия свое лицо, свой колорит и индивидуальность. Каждое гостиничное предприятие посвоему уникально. Видимо, поэтому у них есть постоянные клиенты, завсегдатаи, которые находят для себя какие-либо преимущества выбранной гостинице. Право любого гостиничного предприятия создавать свою организационную модель, должности персонала гостиницы могут обозначаться Важно, чтобы по-разному. гостиничное предприятие качественно выполняло свою главную задачу обслуживала максимально удовлетворяла их потребности и, конечно же, приносила доход. При организации гостиничного предприятия, а главное его структуры управления требуется творческий подход к обслуживанию гостей [6].

Основная задача удовлетворить запросы и потребности гостя. Любая гостиница это некая система или совокупность взаимосвязанных элементов, которые действуют как единое целое при реализации своей общей цели.

Для эффективного управления гостиничным предприятием необходимо, чтобы направленные все управленческие решения, удовлетворение потребностей гостей, основывались строго на фиксированной иерархии управления.

Организационная структура управления направлена на качественное решение двух основных задач. Первая это задача рациональной организации труда на каждом рабочем месте. Второй это задача мотивации каждого сотрудника организации к продуктивной и качественной работе.

Организационная структура отрасли типичного обслуживания характеризуется набором должностей, должностей, административных и производственных подразделений, форм их взаимоотношений, которые достигают стратегических целей гостиницы.

Исторически до начала нашего века в мировом гостиничном хозяйстве доминировала европейская классическая модель, которая строилась вокруг двух важных управленческих должностей, а именно метрдотеля и шефповара. Первый являлся лицом, следящим за взаимодействием между персоналом отеля и гостями, чтобы обслуживание последних протекало должным образом, быстро и в соответствии с политикой отеля. А второй являлся хозяином кухни и руководил за процессом подготовки блюд, предлагаемых отелем. Такая организационная структура отражает ту огромную роль, которую тогда играла служба производства питания [8].

В наши дни в маленьких отелях и ресторанах обычно существует мало проблем, связанных с организационной структурой. Распределение задач, определение полномочий и обязанностей, а также взаимоотношения между членами предприятия можно построить на персональной и неформальной основе. Но большинство компаний индустрии гостеприимства требуют какую-нибудь структуру, с помощью которой межличностные отношения разделяются И координируются. В крупных компаниях необходимость аккуратно составленной целеустремленной И организационной структуре.

В организационной структуре современных отелей выделяются два основных операционных подразделения: служба размещения и служба производства питания и напитков. Это в основном связано с тем, что отели предлагают своим гостям две главные услуги — безопасное и комфортное проживание, продавая номера, и вкусное питание, продавая разные блюда и напитки. Другим подразделениям отдается роль поддержки основной деятельности отеля. О роли и функциях этих видов служб разговор пойдет чуть дальше.

Для достижения поставленных целей и задач в компаниях индустрии гостеприимства должна быть разработана окончательная организационная структура, а работа в ней должна быть разделена между всеми работниками. Также структура нужна для эффективного преобразования ключевых функций работников, определения их подотчетности, обеспечения должных усилий со стороны персонала. Корректная разработка организационной структуры — это главный показатель эффективного организационного преобразования. Ясно, что хорошая организационная структура сама собой не производит хорошие действия. Но плохая организационная структура делает невозможной хорошую работу независимо от уровня менеджеров. Таким образом, совершенствуя организационную структуру, онжом совершенствовать и исполнение. Организационная структура компаний индустрии гостеприимства определяет не только ее экономическую эффективность, но и моральную и трудовую удовлетворенность персонала. Менеджерам необходимо определить влияние организационной структуры и методов организации работы на поведение и деятельность сотрудников компании. Структура, как считает зарубежный ученый Шаффер, также является главным компонентом эффективной корпоративной стратегии8. Организационная структура неразрывно связывает процесс менеджмента и поведение людей на рабочем месте [19].

Кроме того, гостиница это не только важнейший вид хозяйственной деятельности предприятия, но и сложная организационная структура, для которой характерно распределение целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными сотрудниками.

«Управленческая структура организации» или «организационная структура управления» (ОМS) одно из ключевых понятий управления, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением полномочий между ними. В рамках этой структуры происходит весь процесс управления (движение информационных потоков и управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней,

категорий и профессиональных специальностей. Структуру можно сравнить с каркасом здания системы управления, построенной так, чтобы все процессы, происходящие в ней, выполнялись своевременно и эффективно.

Под организационной структурой управления следует понимать совокупность звеньев управления, находящихся в строгом подчинении и обеспечивающих связь между системой управления и управляемой системой.

Организационная структура гостиницы это отражение полномочий и ответственности, которые возложены на каждого из ее сотрудников.

Целью организационной структуры является:

- Разделение труда;
- Определение задач и ответственности сотрудников;
- Определение ролей и отношений.

Основная функция организационной структуры обеспечение контроля и координации деятельности подразделений предприятия.

Организационная структура гостиничного предприятия зависит от многих факторов:

- по вместимости в крупных отелях структура управления намного сложнее, чем в малых и средних, потому что в небольшой частной гостинице членами семьи являются и менеджеры, и рядовые сотрудники, а в крупных отелях с большим штатом сотрудников есть специализация персонала на выполнение определенного вида работ;
- от места назначения например, в курортном отеле желательно иметь в штате аниматора, который будет проводить с отдыхающими упражнения, играть в шахматы и дартс. В большом бизнес-отеле для деловых людей такая позиция, наверное, будет излишней;
- от формы собственности гостиницы могут существовать как самостоятельные коммерческие предприятия или входить в гостиничные сети;
 - по уровню комфорта и многое другое.

Невозможно предложить единую идеальную организационную модель современного отеля; действительно можно выделить только самые общие аспекты организации гостиницы.

Однако сложно представить современный, достаточно крупный столичный гостиничный комплекс без следующих основных услуг:

- Обслуживание номеров (деление помещений).
- Административный отдел.
- Организация обслуживания продуктов питания (Food and Beverage Department).
 - Коммерческое обслуживание (отдел продаж и маркетинга).
 - Технический отдел.

В состав этих служб могут входить различные отделы, подразделения. Структура, функции, состав, подчиненность в этих услугах могут отличаться, различаться в отдельных отелях [10].

Контролировать структуру средств предприятия отеля оптимально распределить задачи между мишенью и структурными подразделениями (службы смен, Бриг строками и т. п.) и каждым отдельным сотрудником компании.

Таким образом, организационная структура управления предприятия индустрии гостеприимства направлена на качественное решение основных двух задач: рациональная организация труда на каждом рабочем месте и мотивация каждого сотрудника к качественной, продуктивной работе.

В организационная характеризуется набором целом структура должностей, должностей, административных производственных И подразделений, взаимоотношений, форм ИΧ которые достигают стратегических целей предприятия индустрии гостеприимства.

1.2 Виды организационной структуры гостиничного предприятия

Современному менеджменту индустрии гостеприимства известны

основных типов организационных несколько классических структур способа линейные, управления В зависимости OT ИХ построения функциональные, линейно-функциональные, матричные, дивизиональные. Каждая из структур может использоваться для управления гостиницей в зависимости от типа и количества сотрудников. Рассмотрим особенности, методы и условия, а также преимущества и недостатки использования каждой из структур управления организацией на примере гостиничного менеджмента [23].

Линейная структура управления является наиболее простой по построению и обеспечивает прямое, прямое воздействие на объект управления, то есть на персонал отеля (исполнителя), и бизнес-процессы со стороны линейного руководителя, который возглавляет определенное направление отель (номера, рестораны и бары, конгресс-центр и банкетный сервис, оздоровительный клуб и т. д.).

Схема линейной структуры управления представлена на рисунке 1.

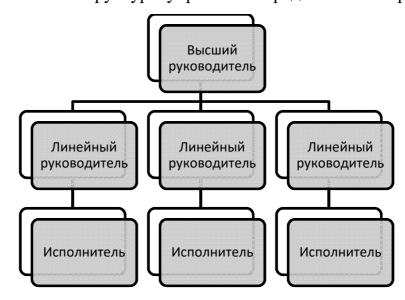


Рисунок 1 - Схема линейной структуры управления

В линейной организационной структуре управления соблюдается принцип единоначалия, так как все исполнители в отделе подчиняются одному человеку линейному руководителю, который решает вопросы в своей сфере. Такое взаимодействие обеспечивает высокую скорость и надежность

перемещения информации, согласованность задач и способствует сокращению количества управленческого персонала в отеле. Система управления также дает возможность контролировать выполнение заказов, поскольку линейный руководитель несет полную персональную ответственность за работу своего отдела.

Однако менеджер линейной организационной структуре управления должен быть высококвалифицированным и компетентным во всех вопросах, относящихся непосредственно к его области.

Построение систем управления отелями по принципу линейной организационной структуры управления чаще всего встречается в миниотелях, которые предоставляют узкий или ограниченный спектр услуг и относятся к категории трех или четырех звезд.

Преимущества линейной системы управления организацией:

- 1. единство и четкость приказов;
- 2. последовательность действий исполнителей;
- 3. простота управления (один канал связи);
- 4. четко выраженная ответственность;
- 5. оперативность в принятии решений;
- 6. персональная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной системы управления организацией:

- 1. высокие требования к руководителю, который должен быть всесторонне обучен для обеспечения эффективного лидерства во всех функциях управления;
 - 2. отсутствие ссылок для планирования и подготовки решений;
- 3. информационная перегрузка, много контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
 - 4. концентрация власти у правящей элиты [39].

Функциональная структура управления организационная структура, построение которой основано на разделении функций управления.

Эта организационная структура представляет собой классический вариант вертикального разделения труда.

Схема управления при функциональной организационной структуре представлена на рисунке 2.

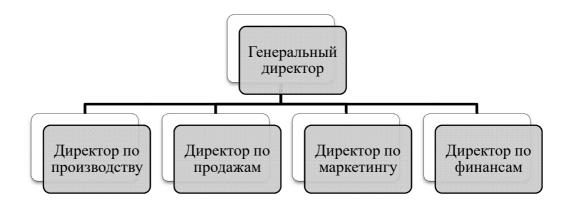


Рисунок 2 – Схема функциональной организационной структуры управления

Использование функциональной организационной структуры управления связано с увеличением размеров отелей, усложнением процедур оказания услуг, появлением новых гостиничных продуктов.

Функциональная структура предполагает разделение всей деятельности отеля, а также внутренних процессов по направлениям, каждую из которых функциональный руководитель. К возглавляет таким направлениям относятся организация приема и размещения гостей, организация питания в гостинице, продвижение гостиничных услуг на рынок и организация маркетинговых исследований, организация учета поступлением и использованием денежных средств (бухгалтерский учет), (отдел кадров), обеспечение технической управление персоналом информационной поддержки внутренних операций и процессов (инженерная служба, ИТ-служба) и др. Функциональная структура организации управления исходит из того, что функциональные менеджеры гостиницы не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директор гостиницы или его заместитель.

Использование рассматриваемой структуры способствует быстрому профессиональному росту функциональных менеджеров, а также повышению эффективности и качества принятия решений внутри подразделений, поскольку руководители принимают решения в основном в той области, в которой они наиболее компетентны.

Основным недостатком рассматриваемой структуры является то, что она разделяет унифицированные процессы на множество различных операционных сегментов (мини-процессов), что, с одной стороны, способствует повышению эффективности их реализации, но приводит к снижению эффективность процесса в целом. Это следствие нарушения или ослабления взаимодействия функциональных единиц [43].

В отличие от линейной структуры управления, функциональная позволяет менеджеру общаться с исполнителями через менеджеров среднего звена. Они, в свою очередь, могут делегировать часть своей ответственности на низкий уровень, действуя ПО отношению К функциональный лидер. Таким образом, один сотрудник может одновременно подчиняться нескольким функциональным менеджерам.

Сегодня функциональная организационная структура управления является самой распространенной системой управления в гостиничном бизнесе и чаще всего используется для организации управления средними и крупными отелями, особенно первоклассными, которые предоставляют своим клиентам широкий спектр услуг.

Преимущества функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, ответственных за выполнение конкретных функций;
- освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;
 - снижение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функционального устройства:

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- трудности в поддержании постоянных отношений между различными функциональными службами;
 - продолжительность процедуры принятия решений;
- относительно замороженная организационная форма, сложно реагирующая на изменения [53].

Недостатки как линейных, так и функциональных структур в значительной степени устраняются линейными функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления гостиницей является одновременно развитием и комбинацией двух предыдущих структур управления. Основная цель его конструкции использовать преимущества линейной и функциональной. Линейный руководитель в своей области теперь имеет функциональные связи, руководители которых действуют как его прямые советники.

Схема линейно-функциональной (штабной) структуры управления представлена на рисунке 3.

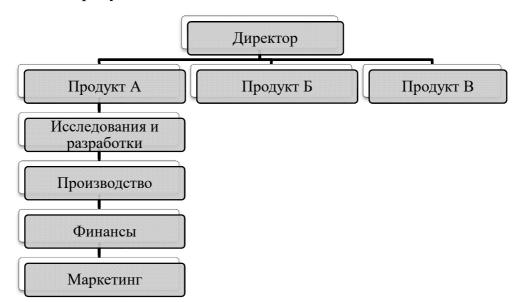


Рисунок 3 — Схема линейно-функциональной (штабной) структуры управления

В линейно-функциональной (штабной) структуре управления линейный руководитель секции делит общее руководство своим линейное подразделением ПО функциям, он оказывает влияние на функциональных менеджеров, a они, В свою очередь, оказывают технологическую помощь исполнителям в выполняемой работе. Как и в линейной структуре управления в линейно-функциональной (штабной) функции структуре управления, внутри подразделения управления полностью разделены, и руководитель несет полную ответственность за результаты работы. Его использование способствует повышению качества принятия управленческих решений в результате углубления специализации. В то же время использование линейно-функциональной (штабной) структуры управления предполагает более сложную структуру и увеличение количества управленческого персонала.

Использование системы линейно-функциональной (штабной) структуры управления или ее отдельных элементов сегодня встречается на практике в средних и крупных отелях, руководство которых предпочитает управлять бизнесом, структурируя его не по функциональным критериям, а по центрам прибыли.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает специальные подразделения под руководством линейных руководителей [57].

Преимущества линейной функциональной структуры:

- лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного руководителя от детального анализа проблем;
 - умение привлекать консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

отсутствие тесных взаимоотношений и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

- недостаточно четкая ответственность, поскольку лицо, готовящее
 решение, как правило, не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система вертикальных связей, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Матричная структура управления - эта структура ориентирована на конкретный проект или программу. Его использование в гостиничном бизнесе рекомендовано для разработки и внедрения новых отелей, для реализации программ повышения качества обслуживания гостей и т. д.

Формирование матричной структуры управления связано с наложением линейной управления структуры ДЛЯ конкретного проекта на функциональную структуру. Во главе каждого проекта назначается горизонтальный менеджер, кроме того, каждый из исполнителей также подчиняется руководителю своей службы. Аппарат функциональных менеджеров реализует функции управления финансами, персоналом и другими ресурсами, необходимыми для реализации проекта. Таким образом, команда проекта находится в жесткой системе перекрестных связей. Как правило, матричная структура носит временный характер до полной реализации проекта, программы, идеи и т. д. после окончания проекта команда распускается.

Схема матричной структуры управления представлена на рисунке 4.

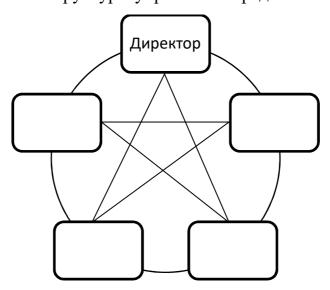


Рисунок 4 - Схема матричной организационной структуры управления

Матричная управления самых гибких система одна ИЗ организационных структур. Его использование обеспечивает эффективную координацию работы персонала в проекте, оптимальное использование ресурсов отеля, а также снижает нагрузку на высшее руководство. С другой стороны, матричная организационная структура управления также имеет ряд недостатков. Главный из них двойное лидерство, потому что исполнители подчиняются как менеджеру проекта, так и менеджеру сервиса, что может привести к конфликтным ситуациям. Процесс определения и реализации баланса сил и ответственности менеджеров за результаты работы проектной команды также достаточно сложен. Кроме того, в случае одновременной проектов менеджменту приходится реализации нескольких отеля распределять ресурсы сразу по нескольким направлениям [19].

Дивизиональная структура управления - это формирование структуры, которая производная из-за функции любого из критериев (гостиничных продукты, группы потребителя, рынков и т.д.) и концентр трации контрольных функций по конкретным разделам или областям, в котором в центре внимания является наиболее выгодной защита (ядро IP Точник прибыли).

Схема дивизиональной организационной структуры управления представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Схема дивизиональной организационной структуры управления

Для построения пакета дивизионных структур следующий алгоритм использует систематический способ:

- сформировали единую для любой из выбранных главных служб систему управления для управления организацией всех сфере; он состоит из функциональных старших менеджеров;
- отдельно формируется система источников дохода гостиницы.
 Отдельное управление территорией ВНУ три этой системы осуществляется усилиями м неджеров среднего и низового советов;
- сформированная взаимосвязь ICI, называемая функциональными возможностями контроля и управления, реализована поверх первой системы во второй системе управления.

Так как эта система управления построена для конкретных типов гостиничных продуктов, закладывает основные привилегированные ярлыки для наиболее эффективной организации процессов их производства, управления, сзади А качество и рынок сбыта. Разделение функций по типу гостиничных продуктов, групп потребителей, рынков и т. д. позволяет вести отдельный учет, маркетинг, логистику и другие операции в грязных зонах (источник дохода).

В то же время, сложность построения структуры управления требует квалифицированных специалистов. Использование конструкции позволяет снизить вероятность качества обслуживания. Многие современные отели успешно использовали при организации своей работы элементы DSU для разработки новых и улучшения существующих составляющих продуктов, завоевывая новые перспективы на рынках и т. д [44].

Таким образом, современный менеджмент индустрии гостеприимства характеризуется несколькими основными типами классических организационных структур управления. В зависимости от типа, масштаба (количества сотрудников) и способа построения системы организации гостиничного предприятия они подразделяются на линейные, функциональные, линейно-функциональные, матричные, дивизиональные. В

работе рассмотрены особенности, условия, методы и преимущества и недостатки использования каждой из структур управления организацией предприятий индустрии гостеприимства.

1.3 Методы проектирования организационных структур управления гостиничными предприятиями

Когда действующая организационная структура управления гостиничным предприятием не эффективна принимается решение о проектировании новой.

Основой для проектирования организационной структуры управления и исходной базой для реализации управленческих воздействий выступают рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве функции управления [19].

Процесс создания организационной структуры предприятия гостиничного предприятия проходит в несколько этапов, которые тесно взаимосвязаны и обычно вытекают друг из друга.

Первый этап заключается в определении направлений деятельности гостиницы, ее подразделений с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между ними и разработке общей структурной схемы.

На втором этапе, исходя из организационных целей, определяются внутренняя структура подразделений, задачи, стоящие перед ними в целом, рабочими местами и должностями, их полномочия, связи и т.п.

На третьем этапе происходит разработка обязательных параметров самой гостиницы (регламентация в статике) и протекающих в ней процессов (регламентация в динамике). Речь идет о правилах, процедурах, нормативах выполнения тех или иных операций, основных функциях работников, величине их полномочий, требуемой квалификации, порядке взаимодействия между ними и т.д.

Четвертый этап определяется упорядочением положения людей и материальных объектов (создание папок в архиве, табличек на двери с именами сотрудников и пр.).

Все представленные выше организационные структуры управления используются для организации управления современными гостиничными предприятиями. На практике встречаются ситуации, когда руководство отеля использует элементы нескольких систем управления при формировании собственной организационной структуры. Для удобства выбора гостиничным менеджментом варианта структуры управления предлагается сравнительный анализ их характеристик, условий и возможностей применения в современном гостиничном бизнесе [58].

На формирование характеристик организационной структуры менеджмента гостиницы, помимо особенностей самой гостиницы, а также системы взаимоотношений его работников, влияют внешние факторы (экономические, политические, социально-культурные и т.п.). Чем динамичнее изменяются факторы внешней среды, тем более адаптивной должна быть структура менеджмента.

Поэтому, являясь базой для эффективной организации работ в рамках гостиничного предприятия, структура управления тем не менее должна быть гибкой и подвергаться систематическому пересмотру на предмет соответствия стратегическим целям гостиничной компании, а также должны учитываться текущие изменения, связанные с ростом квалификации работников, появлением новых управленческих технологий, изменением состава функций управления и условий внешней среды.

Таким образом, организационная структура определяется назначением гостиницы, ее месторасположением, спецификой потребителей, набором дополнительных услуг и другими факторами. Она является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника.

Основными функциональными подразделениями гостиничного предприятия являются следующие:

- службы номерного фонда могут быть определяющими в достижении имиджа гостиницы, их действия направлены на бронирование, прием туристов, их распределение и размещение, обеспечение обслуживания клиентов в номерах, поддержание необходимого санитарно-гигиенического состояния в номерах, создание высокого уровня комфорта. В его структуру входят следующие подразделения: служба приема и размещения, служба телефонных операторов, отдел обслуживания номеров, служба бытовых услуг, отдел по работе с гостями, ночной менеджер и ночные аудиторы;
- ресторанная служба обеспечивает предоставление различных видов услуг питания, производство пищевой продукции в широком ассортименте, организацию процесса обслуживания, хранение запасов сырья и товаров, реализацию кулинарной продукции, организацию культуры питания и досуга. Ее структура состоит из производственных подразделений (цехов), а также торговых залов ресторанов и баров, рум-сервиса, столовой и хозяйственного отдела;
- коммерческая служба обеспечивает получение стабильных доходов от предоставления как основных гостиничных услуг (проживание и питание), так и всех видов дополнительных услуг, их конкурентоспособность долгосрочной перспективе. В своей структуре имеет следующие подразделения: отдел маркетинга, отдел продаж, отдел бронирования, отдел бизнес-услуг, служба рекламы И PR, отдел аренды дополнительных услуг и новых проектов, финансовая служба обеспечивает устойчивое функционирование и развитие гостиничного предприятия, получение прибыли гостиницей. Ее структура включает бухгалтерию, отдел снабжения, отдел информационных технологий, а также плановый отдел;
- техническая служба обеспечивает бесперебойную эксплуатацию здания и оборудования, которую возглавляет технический директор и главный инженер, и имеет следующую структуру: отдел инженерного оборудования и сетей, организационнотехнический отдел, транспортный отдел, ремонтно-строительную и хозяйственную службу;

- служба безопасности обеспечивает безопасное проживание гостей и работу персонала. В своей структуре содержит группу видеонаблюдения, группу ограничения доступа, группу оперативных дежурных, группу защиты от пожаров и чрезвычайных ситуаций;
- служба персонала обеспечивает своевременное комплектование подразделений гостиницы кадрами требуемой квалификации и специализации, бюджетирует расходы на персонал, поэтому в структуре имеет группу подбора и учета кадров, группу обучения и переподготовки, группу охраны труда, техники безопасности и социальной работы [57].

Административные службы осуществляют руководство подразделениями гостиницы и обеспечивают безопасность проживающих. Дирекция является высшим управленческим органом, который определяет стратегические и оперативно-тактические задачи (планирование направлений развития гостиницы, ассортиментная политика и обеспечение эффективного управления деятельностью предприятия за счет функционального взаимодействия служб гостиницы).

Каждое гостиничное предприятие приспосабливает структуру собственным задачам и потребностям, поэтому структура должна быть подвижной и может пересматриваться по мере необходимости в зависимости условий деловой активности, изменений объема обязанностей персонала с учетом роста его квалификации и возможностей. Эффективная организационная структура создается результате многолетнего опыта функционирования гостиничного предприятия на рынке и является одним из важнейших элементов динамичной стратегии.

Сущность организационной структуры в делегировании прав и обязанностей для разделения труда и ответственности. Организационная структура гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Целью организационной структуры являются разделение труда, определение задач и обязанностей работников, определение ролей и взаимоотношений.

Главной задачей организационной структуры любой гостиницы является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают руководство со всеми категориями сотрудников. Эти взаимоотношения устанавливаются посредством делегирования обязанностей, что означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Отношения между ними определяются и поддерживаются благодаря организационным связям четырех типов: горизонтальные, вертикальные, линейные, функциональные, межфункциональные.

Для эффективной работы всех служб гостиницы необходимо правильно обозначить цели функционирования отделов и распределить четко задачи среди сотрудников, чтобы они выполнялись качественно в поставленный срок.

При составлении рекомендаций к организационным структурам выделенных типов гостиниц основывались на следующих требованиях к этим структурам:

- 1) отражать содержание деятельности предприятия;
- 2) обеспечивать функциональную целесообразность звеньев управления;
 - 3) реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям;
 - 4) минимизировать число звеньев управления и количество персонала;
- 5) минимизировать издержки на аппарат управления и на деятельность в целом [50].

Процесс проектирования организационных структур происходит в несколько этапов, суть которых сводится к следующему:

- выявление функциональных блоков, которые соответствуют важным направлениям деятельности организации;
 - деление функциональных блоков на более мелкие подразделения;
 - установление соотношений полномочий различных должностей;

 определение должностных обязанностей как суммы определенных задач и функций.

При разработке организационных структур учитывается следующее:

- 1) специализация работ;
- 2) департаментизация;
- 3) определение полномочий;
- 4) размер контрольных функций;
- 5) методы координации.

Выделим целевые функции отделов во всех типах гостиниц:

- административная деятельность;
- продажа номеров и дополнительных услуг;
- обработка заявок и бронирование номеров;
- прием и размещение гостей;
- организация питания гостей;
- обслуживание номерного фонда;
- инженерное обеспечение;
- бухгалтерский учет;
- обеспечение безопасности.

Таким образом, когда действующая организационная структура управления гостиничным предприятием не эффективна принимается решение о проектировании новой.

Механизм проектирования организационной структуры гостиничного предприятия включает в себя несколько этапов. Все этапы тесно взаимосвязаны и вытекают друг из друга.

Первый этап заключается в определении направлений деятельности гостиницы, ее подразделений с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между ними и разработке общей структурной схемы.

На втором этапе, исходя из организационных целей, определяются внутренняя структура подразделений, задачи, стоящие перед ними в целом, рабочими местами и должностями, их полномочия, связи и т.п.

На третьем этапе происходит разработка обязательных параметров самой гостиницы (регламентация в статике) и протекающих в ней процессов (регламентация в динамике). Речь идет о правилах, процедурах, нормативах выполнения тех или иных операций, основных функциях работников, величине их полномочий, требуемой квалификации, порядке взаимодействия между ними и т.д.

Четвертый этап определяется упорядочением положения людей и материальных объектов (создание папок в архиве, табличек на двери с именами сотрудников и пр.).

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

2.1 Общая характеристика предприятий индустрии гостеприимства ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

Сетевой пансионат «Фея 3 SUNCLUB Resort» расположен на второй береговой линии. Территория пансионата закрытая, собственная, охраняемая. На площади три гектара размещаются: спальные корпуса, столовая, инфраструктура, комплекс бассейнов и аквапарк.

ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» фактически находится по адресу Краснодарский край, г. Анапа, Пионерский проспект, д. 100. Этот район (Джемете) знаменит широкой линией песчаных пляжей с барханами.

Построен пансионат «ФЕЯ 3» в 2006 году. Капитальный ремонт проходил в 2012 году. Перед началом курортного сезона ежегодно проводится косметический ремонт.

Отдых и лечение в пансионате ориентировано на семейные пары с детьми и молодежь. О чем свидетельствует и номерной фонд и питание в столовой и лечебная база и инфраструктура в целом.

Инфраструктурная база ООО «Пансионат Фея-3» включает в себя:

- 45 спальных жилых корпусов, охватывающих разнообразие категорий номеров от стандарт до аппартаментов;
- питание по типу «Шведский стол» 3-х разовое по системе «Все включено», дополнительно предлагается 2 промежуточных приемов пищи;
- территория объединяет комплекс бассейнов, аквапарк, площадки для взрослой и детской анимации, детские площадки, кафе-бар, баня, кинотеатр, спортивная площадка, тренажерный зал, библиотека экскурсионное бюро и многое другое;

- облагороженный песчаный пляж расположен в 450 м. от пансионата. Для удобства гостей каждые 7 минут от пансионата на пляж функционирует пассажирский электроавтобус.

Период работы пансионата сезонный с 20 мая по 10 октября ежегодно.

Номерной фонд ФЕЯ SUNCLUB Resort & Spa 3* включает двух и трех местные номера различных категорий, с возможностью размещения на дополнительных местах.

Описание номерного фонда представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Описание номерного фонда ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

| Категория номера Кол-во мест (осн./доп.) | Площадь, M^2 | Оснащение | Сервис |
|---|----------------|---|--|
| 2х местный стандартный 2/1 | 23 | 2 односпальные кровати, 2 прикроватные тумбочки, шкаф, тумба под телевизор, туалетный столик, журнальный столик, вешалка, пуфик, зеркало, сплитсистема, телевизор, минихолодильник, 2 стакана, графин, чайник, санузел с ванной, туалетные принадлежности, таз, балкон оборудован сушилкой (по требованию) | уборка номера ежедневно, смена постельного белья 1 раз в 3 дня, смена полотенец 1 раз в 3 дня |
| 3х местный стандартный 3/1 | 35 | 3 односпальные кровати, 3 прикроватные тумбочки, шкаф, тумба под телевизор, туалетный столик, журнальный столик, вешалка, пуфик, зеркало, сплитсистема, телевизор, минихолодильник, 3 стакана, графин, чайник, санузел с ванной, туалетные принадлежности, таз, балкон оборудован сушилкой (по требованию) | уборка номера ежедневно, смена постельного белья 1 раз в 3 дня, смена полотенец 1 раз в 3 дня |
| 2х местный 2х комнатный 2/3 | 45 | двуспальная кровать, 2 прикроватные тумбочки, диванкровать, кресло, шкаф, журнальный столик, туалетный столик, вешалка, пуфик, зеркало, горка, сплит-система, телевизор, мини-холодильник, 3 стакана, графин, чайник, санузел с ванной, туалетные принадлежности, таз, балкон оборудован сушилкой (по требованию) | уборка номера ежедневно, смена постельного белья 1 раз в 3 дня, смена полотенец 1 раз в 3 дня |

| 2х местный номер «Комфорт» 2/1 | 23 | 2 односпальные кровати, 2 прикроватные тумбочки, шкаф, тумба под телевизор, туалетный столик, вешалка, пуфик, зеркало, сплит-система, телевизор, мини-холодильник, 2 стакана, графин, чайник, санузел с ванной, туалетные принадлежности, таз, балкон оборудован сушилкой (по требованию) | уборка номера ежедневно, с мена постельного белья 1 раз в 3 дня, смена полотенец 1 раз в 3 дня |
|--|-----|--|--|
| 3х местный номер «Комфорт» 3/2 | 35 | 1 двуспальная кровать, 1 односпальная кровать, 2 прикроватные тумбочки, шкаф, тумба под телевизор, туалетный столик, вешалка, пуфик, зеркало, сплит-система, телевизор, мини-холодильник, 3 стакана, графин, чайник, санузел с ванной, туалетные принадлежности, таз, балкон оборудован сушилкой (по требованию) | уборка номера ежедневно, смена постельного белья 1 раз в 3 дня, смена полотенец 1 раз в 3 дня |
| 2х местный 2х комнатный номер «Комфорт» | 45 | двуспальная кровать, 2 прикроватные тумбочки, диванкровать, кресло, шкаф, журнальный столик, туалетный столик, вешалка, пуфик, зеркало, сплит-система, телевизор, минихолодильник, 2 стакана, графин, чайник, санузел с ванной, туалетные принадлежности, таз, балкон оборудован сушилкой (по требованию) | уборка номера ежедневно, смена постельного белья 1 раз в 3 дня, смена полотенец 1 раз в 3 дня |
| 4х местные 3-комнатные «Апартаменты» 4/3 | 100 | двуспальная кровать, 2 односпальные кровати, 4 прикроватных тумбочки, диванкровать, 2 кресло-кровать, 2 шкафа, журнальный столик, туалетный столик, вешалка, 2 пуфика, зеркало, горка, подчемоданник, 2 сплитсистемы, 2 телевизора, холодильник, электрочайник, чайный набор, 4 стакана, графин, оборудованная кухня, санузел сванной, туалетные принадлежности, таз, балкон оборудован сушилкой (по требованию) | уборка номера ежедневно, смена постельного белья 1 раз в 3 дня, смена полотенец 1 раз в 3 дня |

Данные таблицы 1 показывают, что все номера с удобствами, оснащены современной мебелью, сплит-системами, электрическими чайниками, мини-холодильниками, телевизором и др. Санузлы всех номеров оборудованы ванной и оснащены туалетными принадлежностями, тазом. Сервис всех номеров включает ежедневную уборку, 1 раз в 3 дня смену постельного белья и полотенец.

В таблице не отражено отличие номеров категории стандарт от комфорт. Оно заключается в расположении номера на территории (ближе или дальше инфраструктуры).

Отметим, что если семейные пары размещаются с малышами, то в ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» предусмотрены скидки, причем дети принимаются с любого возраста. Так, дети до 3 лет проживают в пансионате бесплатно (без предоставления места), за детей в возрасте от 4 до 6 лет (включительно) без предоставления места оплачивается только коммунальный сбор, который в 2022 году составляет 900 рублей в сутки. Если ребенок от 0 до 14 лет размещается на основное место, то предоставляется скидка 20 %, а если на дополнительное место размещается ребенок или взрослый, то скидка составляет 30 %.

В стоимость проживания во всех категориях номеров включается треж разовое питание по системе «Шведский стол» и дополнительно двухразовые перекусы.

Рассмотрим стоимость проживания в ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» в 2022 году (таблица 2).

Данные таблицы 2 показывают, что как отмечалось ранее пансионат функционирует сезонно с 20 мая по 10 октября. Цены проживания всех категорий номеров варьируются в зависимости от периодов. Таких периодов изменения цен в пансионате предусмотрено шесть:

- 1. С 20 мая по 01 июня.
- 2. С 1 июня по 10 июня.
- 3. С 10 июня по 01 июля.

- 4. С 01 июля по 25 августа.
- 5. С 25 августа по 15 сентября.
- 6. С 15 сентября по 10 октября.

Таблица 2 – Стоимость проживания в ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» в 2022 году, руб.

| | Период | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Категория номера | 20.05- | 01.06- | 10.06- | 01.07- | 25.08- | 15.09- |
| | 01.06 | 10.06 | 01.07 | 25.08 | 15.09 | 10.10 |
| 2х местный стандартный | 2000 | 2500 | 2900 | 3500 | 2800 | 2500 |
| 3х местный стандартный | 2100 | 2600 | 3000 | 3650 | 2900 | 2600 |
| 2х местный 2х комнатный | 2700 | 3000 | 3600 | 4100 | 3500 | 3000 |
| 2х местный номер «Комфорт» | 2400 | 2800 | 3300 | 3900 | 3200 | 2800 |
| 3х местный номер «Комфорт» | 2500 | 2900 | 3400 | 4050 | 3300 | 2900 |
| 2х местный 2х комнатный номер «Комфорт» | 3100 | 3600 | 4200 | 4800 | 4100 | 3600 |
| 4х местные 3- комнатные «Апартаменты» | 6000 | 8500 | 10000 | 11000 | 9000 | 8500 |

Отметим, что если гости проживают в обоих периодах, то цена рассчитывается по дням по ценам того периода к которому относится.

Цена указана за номер.

В целом представленная стоимость номерного фонда аналогична подобным местам размещения.

Указанные цены на все категории номеров кроме апартаментов включают питание. Цена апартаментов указана за номер, без питания (оплата питания производится на месте, в кассу пансионата).

Питание по системе «Шведский стол» предоставляется в столовой пансионата. Здание столовой расположено в отдельно стоящем помещении с витражными окнами в зоне бассейнов и оснащено системой кондиционирования. Гостям пансионата на выбор предлагаются блюда

русской, кавказской и европейской кухонь. Меню разнообразно и включает супы, мясные блюда, рыбные блюда, салаты, овощи, фрукты, хлебобулочные изделия.

Режим работы столовой оптимален:

- завтрак с 8.30 до 10.30;
- обед с 12.00 до 14.00;
- ужин с 17.30 до 19.30.

Промежуточное питание включает в себя перекусы и напитки между основными приемами пищи (завтрак/обед/ужин), которое осуществляется в точках промежуточного питания, расположенных на территории пансионата. Меню перекусов включает в себя сдобные сладости, бутерброды, закуски, безалкогольные напитки.

Для детей инфраструктура столовой оснащена детскими стульчиками для кормления и отдельным меню для малышей.

Кроме того, на территории пансионата расположены дополнительные пункты питания, где гости обслуживаются за отдельную плату:

- кафе бар, который расположен на территории пансионата около плавательного бассейна с аква-баром предлагает чай, кофе, прохладительные напитки, дафе баресерты, мороженное;
- кафе- бар, расположенный на пляже, где предлагается чай, кофе, прохладительные напитки, десерты, снеки, мороженное;
- ресторан Restaurant & Music Hall Kismet, расположенный на территории пансионата предлагает разнообразное меню русской, кавказской и европейской кухни, живая музыка.

Забронировать номер в пансионате можно следующими несколькими способами:

позвонить по одному из предложенных телефонов (8-86133-33-027,
 8-86133-33-253);

- при помощи сервиса онлайн-бронирования с возможностью оплаты банковской картой (онлайн-бронирование осуществляется без комиссии при условии оплаты брони в течение пятнадцати минут);
- отправить запрос по электронной почте на электронный адрес пансионата (feya3p@mail.ru).

При оплате банковской картой денежные средства перечисляются через сервер процессионгового центра. Процессиоговый центр осуществляет платежи с использованием банковских карт таких платежных систем как МИР, Visa, Visa Electron, MasterCard, Maestro, либо при наличии технической возможности JSB, UnionPay. Далее процессинговый центр перенаправляет на платежный шлюз ПАО «Сбербанк» после чего вводятся данные депозитной или кредитной карты оплаты. Данное соединение с платежным шлюзом и ввод данных (информации) осуществляется в защищенном режиме, используя протокол шифрования SSL.

Вводимые при бронировании персональные данные (ФИО, дата рождения, номер телефона, адрес электронной почты) не передаются третьим лицам, а хранятся в документах отдела бронировании и бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Особенностью бронирования проживания в пансионате является то, что бронь гарантирована, только после поступления денежных средств (в частичном — 20 % от суммы или полном объеме). Если сроки оплаты нарушаются, то бронирование аннулируется автоматически. При условии частичной оплаты (20 % при бронировании) оставшуюся сумму (80 %) можно оплатить онлайн на сайте или через банк либо в кассе пансионата при заезде.

Особыми условиями являются сроки оплаты. Так если до заезда 7 суток и более, то оплатить услуги проживания и питания необходимо в течение двух банковских (рабочих) дней с момента выставления счета; если же менее 7 чуток, то в течение двух часов с момента выставления счета (в этом случае оплата осуществляется на сайте пансионата в разделе - бронирование).

Напомним, что оплата считается осуществленой только после поступления денежных средств на расчетный счет пансионата. Если денежные средства на счет не поступили, то бронь аннулируется.

Аннулирование брони осуществляется через сервис онлайн – бронирования сайта пансионата или по телефону. Если путевка была частично или полностью оплачена, то пишется письмо и оправляется на электронную почту или можно позвонить по телефону. Сотрудники слудбы бронирования подробно объяснят, что необходимо сделать для отмены бронирования и помогут это сделать. Денежные средства будут возвращены. Возврат полной или частичной оплаты осуществляется либо в полном объеме, если бронь аннулируется более чем за 6 дней до предполагаемого заезда или в объеме 90 % от внесенной сумме, если бронь аннулируется за 6 и менее дней до предполагаемого заезда (удержание 10 % от стоимости).

В случае опоздания либо незаезда перерасчет стоимости не производится.

Лечебная база пансионата осуществляет следующие медицинские услуги: бальнеологические,

Более подробно медицинские услуги представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика медицинских услуг ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

| Направление | Медицинская услуга | Характеристика услуги |
|-------------|-----------------------|---|
| Бальнеоло- | Ванны | Жемчужные ванны будут особенно полезными при |
| гический | жемчужные, | вегетососудистых проблемах, также в том случае, когда у |
| кабинет | морские, | больного диагностируются резкие перепады показателей |
| | ароматические с | артериального давления. Также показанием к |
| | эфирными | жемчужным ваннам принято считать малоподвижный |
| | маслами, ванны | образ жизни. Они могут помочь избавиться от целлюлита |
| | с настоями трав | и придать тонус вялой и стареющей коже. После того, как |
| | - шалфеем, | пациент проходит курс терапии жемчужными ваннами, у |
| | лавром, розой, | него наблюдается заметное улучшение процессов |
| | ромашкой. | кровообращения, а также полностью нормализуется |
| | | артериальное давление. Происходит устранение |
| | | напряжения в мышцах, а это способствует уменьшению и |
| | | полному удалению болей в спине, а также в суставах. |
| | | Жемчужные ванны отлично успокаивают, они |

| | | восстанавливают процессы засыпания, справляются со |
|------------|----------------------|---|
| | | стрессами и существенно снижают уровень тревожности. Особенно положительный эффект жемчужные ванны |
| | | дают по отношению к состоянию кожи. Она насыщается |
| | | кислородом, кроме того на всех слоях эпидермиса |
| | | происходит улучшение кровообращение, возникает отток |
| | | венозной крови лимфы, а это как результат, очищает ее и |
| | | омолаживает. При таких процедурах существенно |
| | | снижаются проявления целлюлита, кроме того |
| | | оптимизируются обменные процессы в коже, что |
| | | касается и жирового обмена. Проведение жемчужных |
| | | ванн позволяет эффективно и достаточно быстро |
| | | восстановить оптимальное состояние нервной системы, |
| Физио- | Порсон | качество сна, работоспособность и обмен веществ. Метод дарсонвализации широко применяется во многих |
| терапевти- | Дарсон- вализация | областях медицины: |
| ческий | вализация | - заболевания кровеносных сосудов (варикозное |
| кабинет | | расширение вен, трофические язвы, флебит, болезнь |
| | | Рейно и др.); |
| | | - неврология (невриты, невралгии, неврастения, |
| | | остеохондроз позвоночника, головные боли при вегетососудистых заболеваниях); |
| | | - дерматология (экзема, атопический дерматит, псориаз, |
| | | себорея, келоидные рубцы, лишай, угревая сыпь, |
| | | алопеция и др.); |
| | | - воспалительные и гнойные процессы (фурункулы, |
| | | гематомы, послеоперационные инфильтраты, ожоги и |
| | | обморожения и др.); |
| | | - оториноларингология (тонзиллит, фарингит, ангина, |
| | | отит, ринит, синуситы, неврит слухового нерва и др.); |
| | | - заболевания мышц и суставов (миалгия, миозит, артрит, бурсит и др.). |
| | | Это далеко не полный список заболеваний, при которых |
| | | эффективным вспомогательным методом лечения |
| | | является дарсонвализация, он нашел применение |
| | | практически во всех областях медицины. |
| | | Дарсонвализация широко используется в эстетической |
| | | медицине для нормализации состояния жировых желез на |
| | | коже, омоложения, укрепления волосяных луковиц и |
| | Morro | улучшения состояния волос, лечения акне. |
| | Магнит — | Методика предназначена для работы по акупунктурным точкам в пределах рефлексогенных зон, воздействие на |
| | лазеротерапия | которые будут активизировать внутренние механизмы |
| | | регуляции организма. В результате улучшается общее |
| | | состояние, уменьшаются болевых ощущений, |
| | | прекращаются воспалительные явления при широком |
| | | спектре заболеваний следующих органов и систем. |
| | | Аппарат предназначен для лечения: |
| | | - заболеваний суставов, мышц, сухожилий, костей (лечит |
| | | заболевания артрит, бурсит, полиартрит, остеоартроз); |
| | | - заболевания периферической и центральной нервной |
| 1 | | системы; |

| | · |
|---------------|---|
| | - патологии сердца и сосудов (аритмия, стенокардия, |
| | сердечная недостаточность, гипертония); |
| | - заболевания органов ЖКТ (прибор лечит гастрит, |
| | панкреатит, колит); — болезни органов дыхания |
| | (бронхит, бронхиальная астма, синусит, ларингит, |
| | трахеит); |
| | |
| | - гинекологические заболевания; |
| | - болезни урологии (цистит, простатит); |
| | - проблемы с кожей (экзема, аллергия, фурункулез, |
| | нарывы, нейродермит); |
| | - травмы конечностей (вывихи, подвывихи, ушибы, |
| | растяжения, переломы). |
| Гальвано- | Болезни кожи: экземы в хронической форме, различные |
| грязелечение | нейродермиты, ограниченный псориаз, склеродермия, |
| тризеле тепие | ихтиоз, кератодермия. Грязелечение прекрасно помогает |
| | |
| | восстановиться после ожогов, травм и обморожений, |
| | помогает при потере волос. Особенно хорошо помогает |
| | этот лечебный метод при кожных заболеваниях |
| | различной этиологии; болезни мочеполовой системы; |
| | болезни опорно-двигательного аппарата; болезни органов |
| | пищеварения; болезни сердца и сосудистой системы; |
| | болезни дыхательной системы (кроме туберкулеза). |
| | Грязи содержат огромное количество активных веществ, |
| | |
| | которые проникая в организм, стимулируют работу |
| | нервной и эндокринной системы, что благоприятно |
| | сказывается на всех обменных процессах. Они повышают |
| | выделение нейромедиаторов, нормализуя работу нервной |
| | системы. |
| | Грязелечение способствует активизации работы |
| | надпочечников, которые начинают выделять большое |
| | количество глюкокортикоидов, что являются |
| | натуральными противовоспалительными средствами. |
| | ** |
| | Биологически активные вещества, проникая внутрь, |
| | повышают тонус мышц, способствуют быстрому |
| | восстановлению после переломов, снижают уровень |
| | холестерина в крови. Они повышают защитную функцию |
| | кожи, повышают иммунитет. |
| Галотерапия | Метод лечения в условиях искусственного микроклимата |
| | соляных спелеолечебниц. |
| | Действующие факторы: |
| | - аэродиспресная среда аэрозоля природной каменной |
| | |
| | соли; |
| | - легкие отрицательные аэроионы; |
| | - безаллергенная безмикробная атмосфера; |
| | - комфортная температура, влажность; |
| | - дизайн природной пещеры. |
| | Сухой аэрозоль каменной соли оказывает подавляющий |
| | эффект на рост и жизнедеятельность микроорганизмов, |
| | стимулирует защитные механизмы и обладает |
| | 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - |
| | пезинфицирующим броихопрецирующим |
| | дезинфицирующим, бронходренирующим, |
| | дезинфицирующим, противосполительным, иммунокорегирующим действием. |

| | | Применяется для: | | | | |
|-----------|---------|---|--|--|--|--|
| | | - восстановительного лечения и реабилитации больных | | | | |
| | | бронхиальной астмой, бронхитами, аллергией, ЛОР – | | | | |
| | | патологией, частыми ОРВИ, кожными заболеваниями; | | | | |
| | | - улучшает состояния и оздоровление кожи; | | | | |
| | | - активизации защитных механизмов; | | | | |
| | | - уменьшения депрессии; | | | | |
| | | - психо-эмоциональной разгрузки. | | | | |
| | Фитобар | В фитобаре можно приобрести лечебные травы | | | | |
| | | краснодарского края; кислородный коктейль. | | | | |
| Массажный | Массаж | | | | | |
| кабинет | | | | | | |

Данные, приведенные в таблице 3 показывают, что медицинская база пансионата ориентирована на поддержание здоровья и релакс.

Кроме того, ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» предлагает и другие услуги как бесплатные, так и платные. Перечень платных и бесплатных услуг представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Перечень платных и бесплатных услуг ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

| Платные услуги | Бесплатные услуги |
|--|-------------------------------------|
| Кафе-бар | Один дневной сеанс в кинотеатре |
| Сейф у администратора | Интернет Wi-Fi |
| Охраняемая автостоянка | Настольный теннис |
| Детский аквапарк (с 01 июня-10 сентября) | Птичий дворик (зоопарк) |
| Бассейн на территории аквапарка | Анимационные программы (взрослые и |
| (с 01 июня-10 сентября) | детские, с 01 июня-27 сентября) |
| Услуги прачечной | Детская площадка |
| Конференц-зал | Детский клуб |
| Прокат велосипедов для взрослых | Прокат детских велосипедов, детских |
| (с 01 июня-10 сентября) | колясок, кроваток (при наличии) |
| Массаж (с 01 июня) | Первая медицинская помощь |
| Экскурсионные услуги | Электромобиль до пляжа (14 мест, |
| | периодичность 7 мин., с 01 июня-27 |
| | сентября) |
| Трансфер | Гладильная комната |
| Баня | Футбольное поле; Аэрохоккей |
| Теннисный корт | Камера хранения для багажа |
| Тренажерный зал | Консьерж сервис |
| Салон красоты | Круглосуточный медицинский кабинет |
| Магазин: сувенирный, пляжных | |
| принадлежностей, продуктовый | |

Данные таблицы 4 показывают, что ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» оказывает широкий перечень дополнительных услуг как на платной, так и на бесплатной основах.

Таким образом, на основании вышеизложенного модно сделать следующие выводы. Во-первых, ФЕЯ 3 относится к пансионатам семейного типа, так как услуги одинаково рассчитаны как на взрослых, так и а детей, отдельно отметим, что наличие детской комнаты с услугой няни (за дополнительную плату), предлагаемый детский инвентарь, анимационные программы и пр. позволяют обеспечить комфортный отдых всем членам семьи. Во-вторых, инфраструктура пансионата достаточно развитая и представляет собой кинотеатр, комплекс открытых бассейнов с пресной детский аквапарк, бары и ресторан, собственный оборудованный участок песчаного пляжа. В- третьих, ценовой сегмент пансионата – средний. имеется собственная В-четвертых, пансионата медицинская оздоровительного (релакс) направления. И, в-пятых, самым главным является то, что стоимость путевки в пансионат включает как проживание в комфортабельных номерах, так и трехразовое питание по системе «Шведский стол» с дополнительными двумя перекусами.

2.2 Оценка организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

Предприятия индустрии гостеприимства среднего уровня, к которым относится ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», характеризуются следующими организационными структурами:

- линейно-функциональной;
- линейно-штабной.

При линейно-функциональной организационной структуре выделяются звенья управления — линейные, которые призваны командовать, и звенья функциональные, которые необходимы для консультирования при разработки конкретных вопросов деятельности. Функциональные звенья

управления обычно не имеют права самостоятельность, то есть не могут отдавать распоряжения подразделениям, а осуществляют техническую подготовку деятельности.

Кроме того, при линейных руководителях создаются штабные подразделения. Они так же правом принятия решений не обладают. Их главной задачей является - оказание помощи линейному руководителю в выполнении им отдельных функций управления. Кроме того, сотрудники штабных подразделений наделены правами функционального руководства. К таким штабным подразделениям относятся бухгалтерия, отдел управления персоналом, отдел маркетинга и др.).

Изучив структуру организации деятельности пансионата, представленную на рисунке 6, можно сделать вывод, что она является смешанной от представленных выше типовых структур.

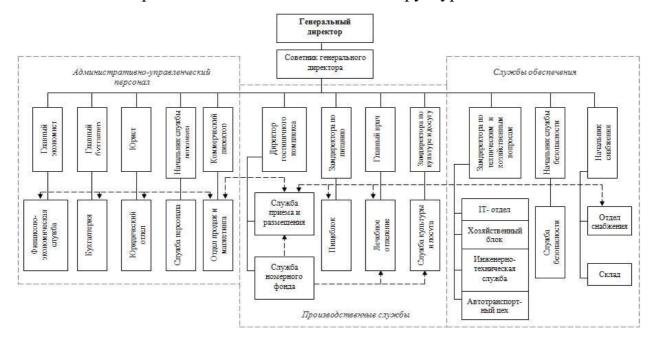


Рисунок 6 - Организационная структура ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» — - линейные связи - функциональные связи

Рассмотрим основные подразделения организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» подробнее структурировав их в таблице 5.

Данные таблицы 5 свидетельствуют о разделении управленческой структуры организации на четыре основные блока:

Таблица 5 - Основные подразделения организационной структуры OOO «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

| Блок управления | Подразделение | Характеристика |
|--|---------------------------------------|--|
| Высшее руководство | Генеральный директор | Является посредником между владельцем и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями, с другой. Директор принимает ориентированные на выбранный сегмент рынка решения, направленные на удовлетворение потребностей клиентов, определяет общие направления политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные о хозяйственные нужды. Владельцы предприятия и генеральный директор определяют круг поставщиков, долевые отношения с которыми пансионат поддерживает в первую очередь. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью. Свою деятельность осуществляет в соответствии с действующим законодательством и Уставом ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3». |
| | Советник генерального директора | Подготавливает еженедельный доклад, юридическую, экономическую и аналитическую проработку инициатив генерального директора, разрабатывает материалы (приказы, письма, поручения) генерального директора, выполняет разовые поручения генерального директора. |
| Админи- стративно- управлен- ческий персонал | Финансово- экономическая служба | Важнейший элемент общей комплексной системы управления ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», проводящей комплекс мер по изысканию источников денежных поступлений, их мобилизации, расходованию, определению наиболее рациональных ресурсов и способов их использования, маневрирования ими для достижения положительных конечных результатов. Определение себестоимости пакета услуг, планирование объема доходного финансового потока, планирование потребности в трудовых и финансовых ресурсах для разработки и реализации продукта, оценка возможных рисков |
| | Бухгалтерия | Учитывает и контролирует внешнюю и внутреннюю финансовую деятельность ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3». Принимает оплату за предоставляемые услуги наличным способом платежей. В функции бухгалтерии входят: оплата счетов, направление счетовфактур, сбор платежей, обработка платежных ведомостей, аккумулирование оперативных данных и подготовка финансовых отчетов. Персонал бухгалтерии ответствен за создание банковских депозитов, обеспечение наличных займов и выполнение других управленческих функций, относящихся к гостиничному бизнесу. |
| | Юридический отдел | Инициирует, создает и согласует документы правового характера ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»; формирует основные направления правовой защиты ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», оказывает правовую поддержку структурным подразделениям организации; формирует правовую позицию организации на претензии контрагентов и третьих лиц; участвует в расследовании и правовом оформлении расследований различного рода нарушений ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» (хищения, порча имущества и т. д.); принимает участие в государственных проверках ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», принимает участие в следственных и иных действиях, оказывает правовую поддержку соответствующим структурным подразделениям; принимает участие в разработке локальных актов, направленных на выявление и борьбу с коррупцией, кодексов этики, политик по |

| | T | |
|--------------------------|----------------------------|--|
| | Служба персонала | обработке персональных данных и т. д.; защищает интересы организации в суде, следит за получением и исполнением исполнительных документов; участвует в банкротных и иных арбитражных процедурах как в рамках организации, так и с ее должниками; организует процедуру согласования договоров, принимает непосредственное участие в подготовке и согласовании сделок; анализирует изменения в законодательстве, готовит правовые справки по актуальным вопросам деятельности ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», вносит соответствующие изменения в ее договоры и локальные акты; оказывает правовую поддержку кадровой службе ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» (участие в трудовых спорах на стороне организации, подготовка коллективных договоров и т. д.); сопровождает и защищает имущественные права организации; консультирует сотрудников ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» в рамках их основной деятельности; защищает интересы ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» в административном порядке; оформляет и реализует корпоративные изменения ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3». Подбор, прием на работу, оценка качества персонала, обучение персонала ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»; улаживание конфликтов, формирование корпоративного сознания; разработка должностных инструкций и функциональных технологий для персонала; оценка и помощи в улучшении условий труда работников; помощь руководителям подразделений ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» в работе с персоналом; повышение квалификации сотрудников; поощрение и мотивация персонала и процес |
| | Отдел продаж и маркетинга | прочее. Главная задача этого отдела — повышение загрузки ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», определение сегмента, на котором гостиница сможет иметь наибольший успех; составление профиля клиента (перечень признаков, характеризующих некоторого «усредненного» типичного клиента); определение методов привлечения клиента; анализ удовлетворенности клиента услугами отеля; определение ценовой политики гостиницы; при любых нежелательных изменениях положения отеля на рынке гостиничных услуг анализ ранка, выяснение причин и предложение мер по улучшению положения отеля; реклама отеля в средствах массовой информации; анализ состояния отеля, выявление неиспользованных возможностей; отвечает за уже совершенные бронирования; анализ динамики конъюнктуры рынка; поиск возможностей выхода на новые рынки, поиск и отработка каналов продвижения гостиничных продуктов и услуг; оценка потенциала основных рыночных сегментов и сбытовых зон с учетом плотности населения, уровня доходов, транспортных связей, сезонности. |
| Производствен ные службы | Служба приема и размещения | Занимается решением вопросов, связанных с бронированием и распределением номеров, приемом туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, а также отправкой домой или к следующему пункту маршрута путешествия, расчеты с гостями и составление базы данных о клиентах ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», сортировка и передача приходящей на имя гостей корреспонденции, заказ авиационных, автобусных или железнодорожных билетов; предоставление информации о расписании движения городского, пригородного транспорта и транспорта дальнего следования, приём заказов на организацию экскурсий, посещение музеев, театров, развлекательных центров, клубов, ресторанов, предоставление информации о местных достопримечательностях и учреждениях сферы досуга и развлечений, информирование гостей о возможности получения дополнительных услуг как в сервисных |

| | | службах отеля, так и в близлежащих учреждениях, предоставление автомобилей в аренду - с услугами водителя или без них, помощь в экстренных случаях, выполнение небольших поручений клиентов |
|-----------------------|-------------------------------------|--|
| | Служба | Подноска багажа и его маркировка, уборка гостиничных номеров |
| | номерного фонда | и помещений, соблюдение санитарно-гигиенических условий в отеле и т. д. |
| | Пищеблок | С точки зрения влияния на доходность пищеблок занимает второе место после подразделения номерного фонда. ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» имеет несколько предприятий общественного питания, предоставляющих услуги такого рода: ресторан, столовая, кафе, просто выносные столы. Подразделение питания ведет обслуживание в номерах, кейтеринг и организацию проведения банкетов. Важное значение имеет также обслуживание различного рода торжественных мероприятий: свадеб, юбилеев и т. п. |
| | Лечебное отделение | Обеспечивает проведение лечебных процедур, проведение обследования, назначение соответствующего поставленному диагнозу лечения, снабжение необходимыми им лекарственными препаратами |
| | Служба культуры и досуга | Разрабатывает и осуществляет зональные и целевые культурно- досуговые программы. Организует спортивно-туристскую деятельность, применяет в ней новейшие достижения, современное оборудование, разрабатывает туристские досуговые программы. Организует физкультурно-оздоровительную деятельность с позиций современных достижений психолого- педагогической науки и передовой практики, разрабатывает индивидуальные и групповые досуговые программы для гостей. Организует зрелищно-развлекательные программы для гостей. Разрабатывает и внедряет инновационные технологии организации социокультурной деятельности. |
| Службы обеспечения | IT – отдел | Поддерживает правильную работу компьютерной техники и программного обеспечения ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», а также отвечает за информационную безопасность. |
| | Хозяйственный блок | Подготовка номеров к размещению гостя по стандарту, соответствующему категории отеля; уборка номеров, коридоров, холлов, подсобных помещений номерного фонда; контроль за наличием в каждом номере необходимых аксессуаров согласно стандарту; подготовка занятых номеров к ночному отдыху гостей (для отелей высокой категории); контроль за наполнением минибаров в номерах; обеспечение гостиницы цветами и цветочными композициями (для отелей высокой категории). |
| | Инженерно- техническая служба | регулярное, согласно утвержденного графика, проведения обследования санитарного и технического состояния ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» территории, прилегающей к ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3», объектов коммунального назначения и внешнего благоустройства, обслуживаемых инженернотехнической службой, оценка качества выполнения проводимых службой работ и оказание услуг, сборки результатам обследования и проверок актов. |
| | Автотранспорт ный цех | Организованная встреча в аэропорту или вокзале; подача автотранспорта с личным водителем; ожидание прилета самолёта или прибытия поезда (неограниченно по времени); ожидание выхода туриста (1 час) после посадки самолёта или прибытия поезда; оплата платных стоянок; гарантированная доставка туриста до пункта назначения и помощь в размещении; провоз багажа (ограничений по объёму нет); ремонт и поддержание транспорта в эксплуатационном состоянии. |

| | лужба езопасности | Патрулирует помещения, контролирует главный и служебный входы, беседует с гостями и сотрудниками в различных ситуациях, следит за ключами и видеокамерами, обеспечиват порядок и сохранность имущества ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» и постояльцев. |
|----|----------------------|--|
| | тдел набжения | Закупки нужных товаров требуемого качества по разумной цене в нужное время. При этом должен выдерживаться оптимальный размер запасов в гостинице, поскольку хранение стоит денег, к тому же многие закупленные товары при длительном хранении могут испортиться. |
| Cr | клад | Организует рациональное размещение и укладку вещей на стеллажи и полки в порядке, обеспечивающем сохранность и быстрое нахождение их при выдаче; следит за соблюдением режима хранения и исправным состоянием оборудования, механизмов и инвентаря; рассматривает жалобы владельцев вещей и принимает меры по их удовлетворению; контролирует правильность установления сумм оплаты за хранение ручного багажа; оформляет документы на вещи, поступившие в камеру хранения, а также на утерянные гражданами вещи, обеспечивает возврат или сдачу их на реализацию по истечении установленного срока; составляет сводную отчетность о работе камеры хранения. |

- высший блок управления в лице генерального директора и его советника;
- административно-управленческий персонал, который включает финансово-экономическую службу, бухгалтерию, юридический отдел, службу персонала, отдел продаж и маркетинга;
- производственные службы, включающие гостиничный комплекс организационной управленчески состоящий из службы приема и размещения и службы номерного фонда, пищеблока, лечебного отделения, службы культуры и досуга);
- службы обеспечения, включающие службы, решающие технические и хозяйственные вопросы (IT отдел, хозяйственный блок, инженернотехническую службу, автотранспортный цех), службу безопасности, отдел снабжения, склад.

Отметим, что вышеприведенные блоки организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» тесно взаимодействуют друг с другом и в выполняемых функциях пересекаются. Тем не менее

Рассмотрим состав организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» (таблица 6).

Таблица 6 - Состав организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

| Должность | Характер работы | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Отклонение +/- |
|---|--------------------|---------|---------|---------|-------------------|
| Генеральный директор | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Советник генерального директора | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Главный экономист | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Главный бухгалтер | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Бухгалтер – кассир | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Юрист | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Начальник службы персонала | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Коммерческий директор | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Специалист по продажам | Сезонно | 1 | 0 | 1 | - |
| Директор гостиничного комплекса | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Старший администратор | Сезонно | 1 | 1 | 1 | - |
| Администраторы | Сезонно | 4 | 3 | 5 | +1 |
| Старшая горничная | Сезонно | 1 | 1 | 1 | - |
| Горничные | Сезонно | 10 | 10 | 13 | +3 |
| Заместитель директора по питанию | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Певица | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Повара | Сезонно | 8 | 9 | 9 | +1 |
| Повара | Постоянно | 2 | 3 | 3 | +1 |
| Официанты | Сезонно | 8 | 7 | 9 | +1 |
| Официанты | Постоянно | 4 | 5 | 6 | +2 |
| Кухонные рабочие | Сезонно | 5 | 6 | 5 | - |
| Кухонные рабочие | Постоянно | 2 | 1 | 2 | - |
| Посудомойщики | Сезонно | 3 | 3 | 3 | - |
| Посудомойщики | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Главный врач | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Врачи | Сезонно | 2 | 2 | 2 | - |
| Медицинские сестры | Сезонно | 12 | 11 | 15 | +3 |
| Заместитель директора по культуре и досугу | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Аниматоры | Сезонно | 2 | 2 | 2 | - |
| Заместитель директора по техническим и хозяйственным вопросам | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| IT- специалист | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Водители | Сезонно | 2 | 2 | 2 | - |
| Сантехник | Сезонно | 1 | 1 | 1 | - |
| Электрик | Сезонно | 1 | 1 | 1 | - |
| Плотник | Сезонно | 1 | 1 | 1 | - |
| Начальник службы безопасности | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Охранники | Постоянно | 3 | 3 | 3 | - |
| Охранники | Сезонно | 5 | 4 | 4 | -1 |
| Начальник снабжения | Постоянно | 1 | 1 | 1 | - |
| Всего | X | 96 | 95 | 107 | +11 |

Данные таблицы показывают, что высший уровень управления в пансионате работает на постоянной основе, а обслуживающий персонал — сезонно. Это вызвано сезонной спецификой работы предприятия индустрии гостеприимства.

Ряд должностей заняты, как постоянными, так и сезонными работниками. Это объясняется, что в низкий сезон необходимо охранять пансионат, а ресторан работает круглогодично для внешних клиентов.

Динамика сотрудников свидетельствует об увеличении среднесписочной численности на 11,5 % или на 11 человек в 2021 году по сравнению с 2019 годом. В 2020 году сотрудников было меньше по сравнению с 2019 годом на 1,0 %, что составило 1 человек. А в 2021 годом по сравнению с 2020 годом рост динамики составил 12,6 % или 12 человек.

Оценим уровень эффективности организационной структуры управления с помощью коэффициентного анализа количественных и качественных характеристик в таблице 7. Методика расчета приведена в приложении A. Данные расчета показателей эффективности ДЛЯ организационной структуры управления ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» за 2019 – 2021 годы приведены в приложении Б.

Таблица 7 - Показатели эффективности организационной структуры управления ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» за 2019 – 2021 годы

| Показатель | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Отклонение +/- |
|--|---------|----------|---------|----------------|
| Коэффициент звенности организационной структуры | 0,8 | 0,8 | 0,8 | - |
| Коэффициент территориальной концентрации | 18,9 | 23,4 | 22,3 | + 3,4 |
| Уровень (коэффициент) эффективности организационной структуры управления | 4,6 | - 2,5 | 12,5 | + 7,9 |
| Эффективность управления, руб. | 4292,6 | - 3082,7 | 6804,1 | + 2511,5 |
| Результативность управления, руб. | 8432,6 | 3346,9 | 9331,9 | +899,3 |
| Эффективность использования трудовых ресурсов | 626,0 | - 454,3 | 890,3 | + 264,3 |

Данные таблицы 7 показывают, что коэффициент звенности в анализируемом периоде не изменился, так как организационная структура

управления неизменна в течение всего периода. Отражает коэффициент долю звеньев управления организационной структуры в нормативном значении звеньев. Для ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» данный показатель эксперты приравнивают к пяти. У ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» коэффициент меньше экспертно определенного.

Коэффициент территориальной концентрации показывает уровень аналогичных организаций на территории исследуемого объекта. В анализируемом периоде 2019 – 2021 годы показатель увеличился на 3,4, что означает увеличение аналогичных предприятий индустрии гостеприимства на территории Аапского района.

Коэффициент эффективности организационной структуры управления в 2021 году по равнению с 2019 годом увеличился на 7,9 — значит эффективность управления повысилась. Отметим, что в 2019 и 2021 годах показатель имел значения выше единицы, следовательно, оргструктура является высокоэффективной. Отрицательный показатель 2020 года связан с эпидемиологической ситуацией, так как пансионат в том году получил существенные убытки.

Показатели эффективности управления, результативности управления и эффективности использования трудовых ресурсов имеют достаточно высокие значения, что является положительным моментом. Все показатели имеют тенденцию роста.

Таким образом, изучив структуру организации деятельности пансионата, можно сделать вывод, что она является смешанной от линейнофункциональной и линейно-штабной.

Анализ основных подразделений ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» свидетельствует о разделении управленческой структуры организации на четыре основные блока:

- высший блок управления в лице генерального директора и его советника;

- административно-управленческий персонал, который включает финансово-экономическую службу, бухгалтерию, юридический отдел, службу персонала, отдел продаж и маркетинга;
- производственные службы, включающие гостиничный комплекс организационной управленчески состоящий из службы приема и размещения и службы номерного фонда, пищеблока, лечебного отделения, службы культуры и досуга);
- службы обеспечения, включающие службы, решающие технические и хозяйственные вопросы (IT отдел, хозяйственный блок, инженернотехническую службу, автотранспортный цех), службу безопасности, отдел снабжения, склад.

Данные блоки организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» тесно взаимодействуют друг с другом и в выполняемых функциях пересекаются.

Высший уровень управления в пансионате работает на постоянной основе, а обслуживающий персонал — сезонно. Это вызвано сезонной спецификой работы предприятия индустрии гостеприимства. Ряд должностей заняты, как постоянными, так и сезонными работниками. Это объясняется, что в низкий сезон необходимо охранять пансионат, а ресторан работает круглогодично для внешних клиентов.

Динамика сотрудников свидетельствует об увеличении среднесписочной численности на 11,5 % или на 11 человек в 2021 году по сравнению с 2019 годом.

Показатели эффективности организационной структуры управления ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» за 2019 — 2021 годы имеют достаточно высокие значения и имеют тенденцию роста. Отрицательные значения показателей 2020 года связаны с эпидемиологической ситуацией, так как пансионат получил существенные убытки.

ГЛАВА З НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Направления совершенствования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3»

Напомним, что целью выпускной квалификационной работы является не только раскрыть сущность организационной структуры предприятий индустрии гостеприимства, но и определить направления ее совершенствования для ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3».

Для этого был проведен анализ организационной структуры управления пансионатом. Для более подробного и точного выявления недостатков функционирующей организационной структуры и разработке основных направлений рекомендаций ее совершенствования было проведено анкетирование и интервьюирование сотрудников различных звеньев и возрастов.

Данный вид исследования охватил 57 человек. Детальный охват опрашиваемых, по уровню организационной структуры, представлен на рисунке 7.

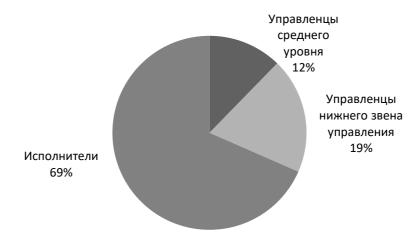


Рисунок 7 - Детальный охват опрашиваемых сотрудников, по их уровню организационной структуры

Общий охват составил 53,3 % от всех сотрудников пансионата.

Анкетирование проводилось по методике «Опросник Ю. Липпонена» (Приложение В) и являлось анонимным. Данный опросник был выбран по причине того, что специалисты в области кадровых технологий чаще всего применяют именно его для внутренней оценки организационной структуры предприятий индустрии гостеприимства. Сотрудникам было предложено 10 утверждений, которые отражают их отношение к подразделению, в котором они в данный момент работают, и к пансионату в целом. Необходимо оценить степень согласия с предложенными утверждениями по пятибалльной шкале:

- 1 «абсолютно не согласен»;
- 2 «скорее не согласен»;
- 3 -«затрудняюсь ответить»;
- 4 «скорее согласен»;
- 5 «полностью согласен».

Рассмотрим ответы на предложенные в анкете вопросы подробнее на рисунках 8 - 18.

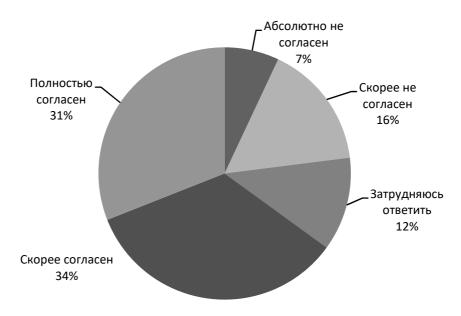


Рисунок 8 — Ответ на 1 вопрос «Когда кто-то критикует подразделение, в котором я работаю, это воспринимается мною как личное оскорбление»

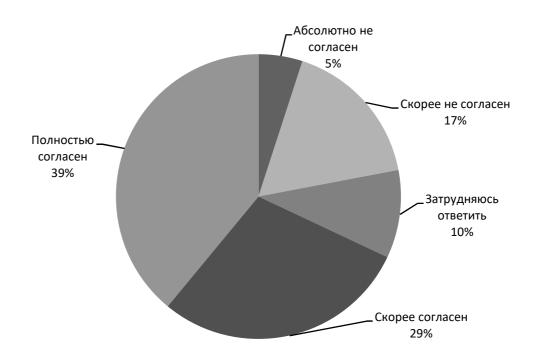


Рисунок 9 — Ответ на 2 вопрос «Мне очень интересно, что думают другие сотрудники о подразделении, в котором я работаю»

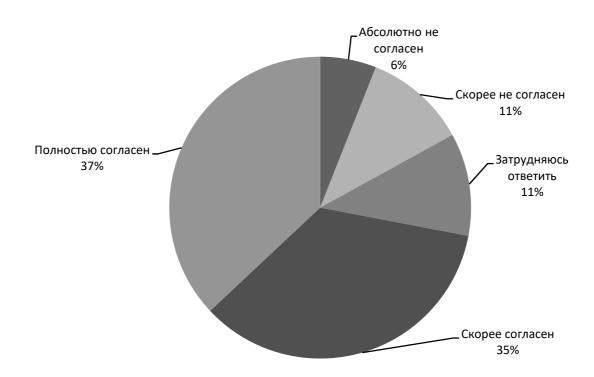


Рисунок 10 – Ответ на 3 вопрос «Когда я говорю о сотрудниках моего подразделения, я обычно говорю «мы», а не «они»

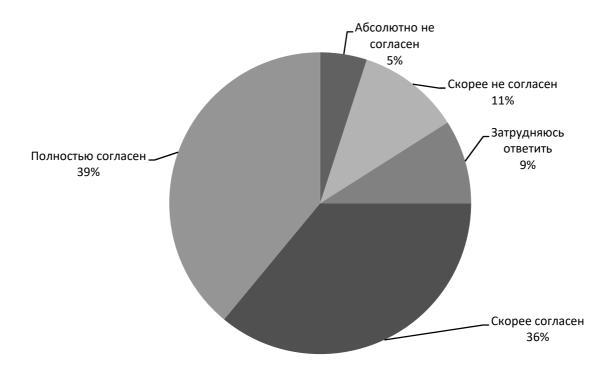


Рисунок 11 — Ответ на 4 вопрос «Когда кто-либо хвалит подразделение, в котором я работаю, я воспринимаю это, как личный комплимент»

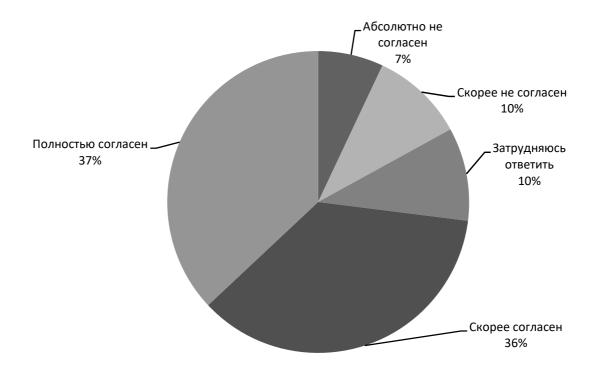


Рисунок 12 — Ответ на 5 вопрос «Когда кто-либо критикует подразделение, в котором я работаю, я чувствую замешательство (растерянность)»

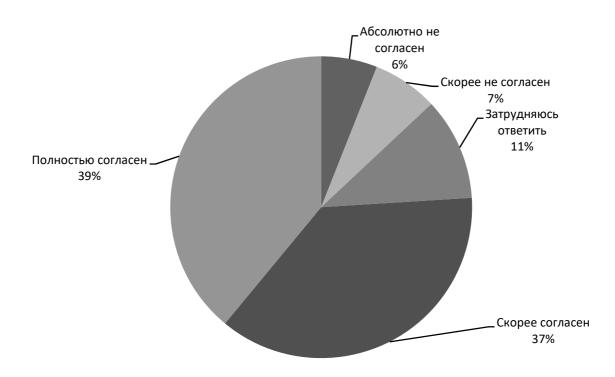


Рисунок 13 — Ответ на 6 вопрос «Когда кто-либо критикует ООО «Пансионат ФЕЯ-3», это воспринимается мною как личное оскорбление»

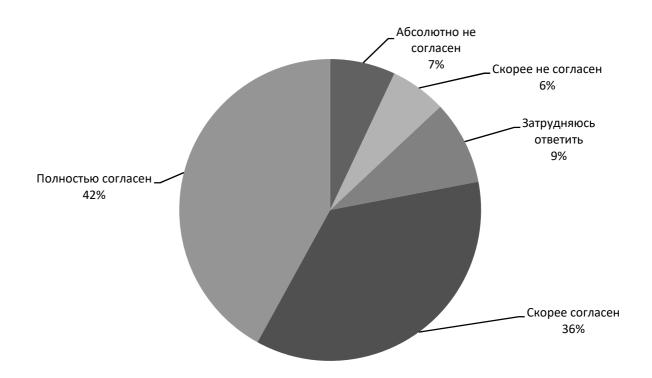


Рисунок 14 – Ответ на 7 вопрос «Мне очень интересно, что думают другие об OOO «Пансионат ФЕЯ-3»

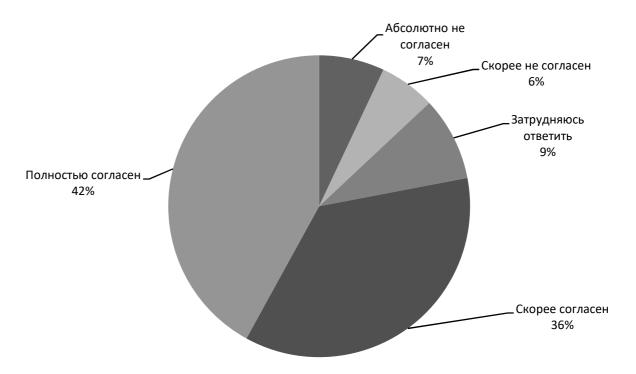


Рисунок 15 – Ответ на 8 вопрос «Когда я говорю об ООО «Пансионат ФЕЯ-3», я обычно говорю «мы», а не «они»

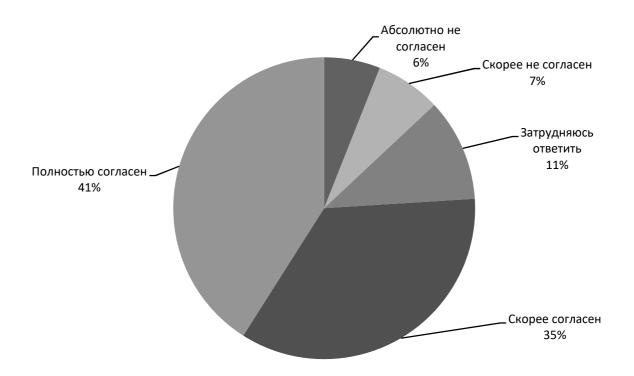


Рисунок 16 – Ответ на 9 вопрос «Когда кто-либо хвалит ООО «Пансионат ФЕЯ-3», я воспринимаю это, как личный комплимент»

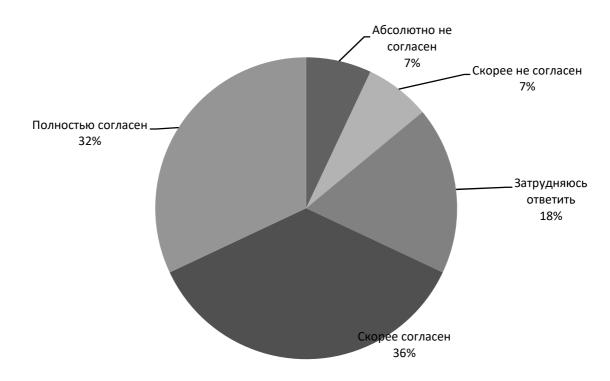


Рисунок 17 – Ответ на 10 вопрос «Если бы статья в средствах массовой информации критиковала ООО «Пансионат ФЕЯ-3», я бы почувствовал(а) замешательство (растерянность, обиду)»

Данные опроса, выраженные в рисунках 8 - 17 свидетельствуют о благоприятной атмосфере в пансионате, приверженности персонала миссии пансионата и сработанности, так как на каждый из вопросов положительных ответов более 50 %. Отметим, что анкетирование проводилось в мае 2022 года и большая доля сезонных работников еще не приступили к своим обязанностям (не приняты на работу), а среди уже принятых все работники трудятся в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» не один год.

На основании вышеизложенного и высоких рассчитанных показателей эффективности организационной структуры управления проведем дополнительные исследования лояльности персонала к организационной структуре.

Основываясь на такие кадровые методики как опросник для оценки удовлетворенности сотрудников, анкета оценки уровня лояльности сотрудников, тест групповой сплоченности Сишора и др. разработаем анкету

удовлетворенности организационной структурой ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» (Приложение Γ).

Ответы на составленный опросник представлены в таблице 8.

Таблица 8 — Результаты анкетирования удовлетворенности организационной структурой ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3», %

| Вопросник Да Нет Воздержусь № 1 В ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» творческая, благоприятная атмоефера для развития системы управления 13 47 40 Умравления № 2 Я удовлетворен(а) системой распределения обязанностей, полномочий и ответственности 53 21 26 № 3 Я лично стремлюсь к развитив системе управления поиску путей развития в системе управления поиску путей развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 34 33 33 № 4 Система управления работает эффективно 39 37 24 № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и инулути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 13 53 34 № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 47 40 13 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мпс часто приходится заниматься тем, что не входит в мон функциональные обязанности 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проб | | | | |
|--|--|------------|--------|------------|
| № 1 В ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» творческая, благоприятная атмосфера для развития системы управления № 2 Я удовлетворен(а) системой распределения обязанностей, полномочий и ответственности № 3 Я лично стремлюсь к развитию сильных сторон и поиску путей развития в системе управления № 4 Система управления работает эффективно № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ 47 40 13 «ФЕЯ-3» № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой системой стимулирования трудовой активности № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава № 11 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение № 14 Повышение производительности труда эффективно № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны № 16 Я привык(ла) работать по расписанию № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и непользовать инновационный подход к работе № 19 Мон коллеги компетентные № 10 Я готов(а) к развитию и совершенствованию № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны № 14 Повышение производительности труда зафективно № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны № 16 Я привык(ла) работать по расписанию № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны № 10 Я готов(а) к развитию и совершенствованию № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию № 10 Я готов(а) к развитию и совершенствованию № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию | Вопросник | | Ответы | |
| благоприятная атмосфера для развития системы управления 13 47 40 № 2 Я удовлетворен(а) системой распределения обязанностей, полномочий и ответственности 53 21 26 № 3 Я лично стремлюсь к развития сильных сторон и поиску путей развития в системе управления 34 33 33 № 4 Система управления работает эффективно 39 37 24 № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 40 13 53 34 Ме 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 47 40 13 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знако, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 42 45 13 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 3 | - | Да | Нет | Воздержусь |
| управления № 2 Я удовлетворен(а) системой распределения обязанностей, полномочий и ответственности 53 21 26 № 3 Я лично стремлюсь к развитию сильных сторон и поиску путей развития в системе управления 34 33 33 № 4 Система управления работаст эффективно 39 37 24 № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 33 34 № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 47 40 13 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 45 45 13 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 | = | 1.0 | 45 | 4.0 |
| № 2 Я удовлетворен(а) системой распределения обязанностей, полномочий и ответственности 53 21 26 № 3 Я лично стремлюсь к развитию сильных сторон и поиску путей развития в системе управления 34 33 33 № 4 Система управления работает эффективно 39 37 24 № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 33 34 № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ (ФЕЯ-3») 47 40 13 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководительности 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществлястся эффективно 34 33 33 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 | 1 1 1 | 13 | 47 | 40 |
| обязанностей, полномочий и ответственности 35 21 26 № 3 Я лично стремлюсь к развитию сильных сторон и поиску путей развития в системе управления 34 33 33 № 4 Система управления работает эффективно 39 37 24 № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ишу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 33 34 № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ 47 40 13 «ФЕЯ-3» № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 47 33 20 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации пруководимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдяжиж | • 1 | | | |
| № 3 Я лично стремлюсь к развитию сильных сторон и поиску путей развития в системе управления 34 33 33 № 4 Система управления работает эффективно 39 37 24 № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 33 34 № 6 Я Знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 47 40 13 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководитего состава 42 45 13 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 33 33 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 33 33 | | 53 | 21 | 26 |
| поиску путей развития в системе управления 34 33 33 № 4 Система управления работает эффективно 39 37 24 № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 33 34 № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ 47 40 13 «ФЕЯ-3» № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 33 33 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 13 Задачи и цели руководите | | | | |
| № 4 Система управления работает эффективно 39 37 24 № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 33 34 № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ 47 40 13 «ФЕЯ-3» № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знако, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 | 1 1 | 34 | 33 | 33 |
| № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 34 № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ 47 40 13 «ФЕЯ-3» 47 40 13 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знако, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководищего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 33 33 № 13 Система по формированию и анализу кадров на оффективно 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровия управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(па) работать по расписанию 53 34 13 № 16 Я привык(па) работать по расписанию 53 34 13 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным диновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 | | 20 | | |
| пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 13 53 34 № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» 47 40 13 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знако, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 33 33 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 33 33 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и поиятны 47 33 20 № 16 Я привык(па) работат | V 1 1 11 | 39 | 37 | 24 |
| «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ 47 40 13 «ФЕЯ-3» 40 13 40 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязаниости 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 | | | | |
| № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ТАНСИОНАТ «ТАНСИОНАТ «ФЕЯ-З» 47 40 13 № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Ме часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 16 Я привык(ла) работать по распи | | 13 | 53 | 34 |
| организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение № 14 Повышение производительности труда эффективно № 14 Повышение производительности труда эффективно № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны № 16 Я привык(ла) работать по расписанию № 16 Я привык(ла) работать по расписанию № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и спользовать инновационный подход к работе № 19 Мои коллеги компетентные № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | | | |
| «ФЕЯ-3» № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 15 Привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 33 | | | | |
| № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию <td></td> <td>47</td> <td>40</td> <td>13</td> | | 47 | 40 | 13 |
| стимулирования трудовой активности 33 34 33 № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 | | | | |
| № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | 33 | 34 | 33 |
| обязанности 66 21 13 № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | | 31 | 33 |
| № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | 66 | 21 | 13 |
| входит в мои функциональные обязанности 47 33 20 № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | | 21 | 13 |
| № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | 47 | 33 | 20 |
| квалификации руководящего состава 21 34 45 № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | 1 | | 33 | 20 |
| № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала 42 45 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | , | 21 | 34 | 45 |
| обучения и повышения квалификации персонала 42 43 13 № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | 21 | 31 | 13 |
| № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно 34 53 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | 42 | 45 | 13 |
| осуществляется эффективно 34 33 13 № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | , | 12 | 13 | 13 |
| № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение 34 33 33 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | 34 | 53 | 13 |
| выдвижение 34 35 35 № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | , <u>, , , , , , , , , , , , , , , , , , </u> | 54 | 33 | 13 |
| № 14 Повышение производительности труда эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | № 13 Система по формированию и анализу кадров на | 34 | 33 | 33 |
| эффективно 34 53 13 № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | | <i>3</i> i | | 33 |
| эффективно № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | № 14 Повышение производительности труда | 34 | 53 | 13 |
| управления точны и понятны 47 33 20 № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | 11 | <i>3</i> 1 | 33 | 13 |
| Управления точны и понятны № 16 Я привык(ла) работать по расписанию 53 34 13 № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня | 47 | 33 | 20 |
| № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны 45 21 34 № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | управления точны и понятны | | | 20 |
| № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | № 16 Я привык(ла) работать по расписанию | 53 | 34 | 13 |
| и использовать инновационный подход к работе 21 45 34 № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | 1.0 | 45 | 21 | 34 |
| № 19 Мои коллеги компетентные 34 33 33 № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | <u> </u> | 21 | 15 | 3.4 |
| № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию 47 20 33 | и использовать инновационный подход к работе | | | 34 |
| | | 34 | 33 | 33 |
| деятельности организации | № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию | 17 | 20 | 32 |
| | деятельности организации | 4 / | 20 | 33 |

Данные таблицы 8 свидетельствуют об удовлетворенности сотрудниками организационной структурой. Но данная стабильность временна, так как наблюдается начало «застоя», который неизменно приведет к понижению показателей деятельности из-за неэффективной системы управления.

Отметим, что параллельно проводилось интервьюирование по результатам, сформулированы основные выводы.

На основании вышеизложенного целесообразно предложить следующие направления совершенствования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3»:

- 1. Дополнить должностные обязанности начальника службы персонала.
- 2. Организовать повышение квалификации руководящего персонала в зимний период.
- 3. Расширить штатное расписание включив должность специалиста по персоналу, привлекаемого по договору ГПХ для проведения аттестации персонала, опросов лояльности и пр.

Должностные обязанности начальника службы персонала необходимо дополнить следующими пунктами, представленными на рисунке 18.

| Учас | твует в разработке организационной структуры предприятия |
|------|---|
| | абатывает и контролирует реализацию индивидуальной программы по введению в кность |
| Орга | низует работу по оценке (аттестации) уровня квалификации сотрудников |
| Руко | водит работами по разработке стандартов качества |
| Орга | низует мероприятия по независимой оценке качества обслуживания |
| | цествляет взаимодействие с учебными центрами по заключению договоров на обучение п ппение квалификации персонала |
| _ | низует корпоративные мероприятия, приуроченные к праздничным и иным значимым дл приятия латам |
| Орга | низует процедуры изучения социально – психологического климата в коллективе |

Рисунок 18 — Дополнение к должностным обязанностям начальника службы персонала

Данные рисунка 18 свидетельствуют о расширении должностных обязанностей начальника службы персонала на такие квалификационные характеристики как организация корпоративных мероприятий, владение социально — психологическими социологическими методиками диагностики персонала.

В связи с расширением объема должностных обязанностей начальника службы персонала, предлагаем расширить штатное расписание, включив должность специалиста по персоналу, привлекаемого по договору ГПХ для проведения аттестации персонала, опросов лояльности и проведения корпоративных мероприятий.

Отметим, что в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» корпоративные мероприятия проводятся только с сотрудниками, которые работают на постоянной основе, поэтому целесообразно один раз в год после закрытия пансионата на зимний период провести корпоративный интенсив для всех сотрудников и членов их семей. Как известно подобные мероприятия характеризуются не только командообразующей направленностью, но и снятия психоэмоционального напряжения. А штатное заполнение сезонных должностей в организационной структуре будет более постоянным.

Данное мероприятие необходимо провести на пляже. Интенсив проводит служба анимации.

Заключительным из предложенных направлений совершенствования является - организовать повышение квалификации руководящего персонала в зимний период. Ведь именно от грамотности руководящего персонала зависит эффективность функционирования организационной структуры.

Обучение рекомендуем осуществлять в филиале ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет» в г. Анапе Краснодарского края. Так как данный ВУЗ является ведущим в области гостеприимства и территориально близок.

Среди многообразия программ следует выбрать профессиональную переподготовку «Менеджмент гостеприимства» (очная, 250 часов, 3 месяца).

На основании вышеизложенного с учетом штатного расписания и состава организационной структуры, представленной в таблице 6 проведем совершенствование организационной структуры ООО «Пансионат ФЕЯ-3», оптимизируя ее. Усовершенствованная организационная структура управления представлена на рисунке 19.

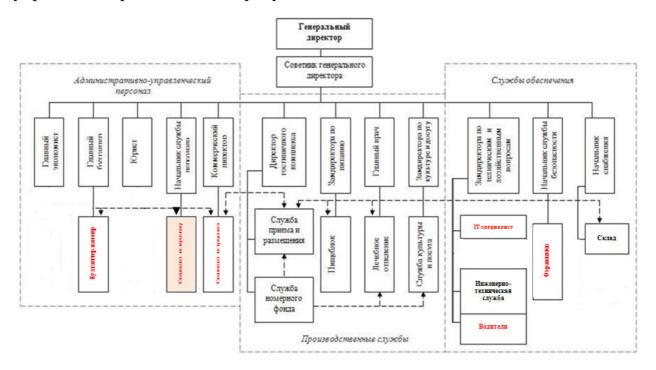


Рисунок 19 - Усовершенствованная организационная структура ООО «Пансионат ФЕЯ-3»

При оптимизации учитывалось, что в отделе или службе должны работать от двух сотрудников на различных должностях, поэтому в организационной структуре называть отделом или службой бухгалтерию, отдел кадров, ІТ- отдел, автотранспортный цех не целесообразно. Кроме, того в финансово-экономической службе и отделе снабжения по штатному расписанию никто не числится, соответственно в организационной структуре их не должно быть.

Предложенная к введению должность специалиста по персоналу выделена бледно-красным фоном.

Таким образом, невзирая на высокие показатели оценки эффективности функционирования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-

3» и результаты опроса, анкетирования и интервьюирования свидетельствует о стабильности деятельности. Но данная стабильность временна, так как наблюдается начало «застоя», который неизменно приведет к понижению показателей деятельности из-за неэффективной системы управления.

Поэтому целесообразно предложить следующие направления совершенствования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3»: дополнить должностные обязанности начальника службы персонала; организовать повышение квалификации руководящего персонала в зимний период; расширить штатное расписание включив должность специалиста по персоналу, привлекаемого по договору ГПХ для проведения аттестации персонала, опросов лояльности и пр.

3.2 Оценка эффективности предложенных направлений

Проведем экономическую и социальную оценку предложенных ранее направлений совершенствования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3».

Расчет эффективности приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет эффективности предложенных направлений

| Наименование | Затраты | Выгоды |
|----------------------------|---------|------------------------------------|
| Дополнить должностные | 0 | Повышение производительности труда |
| обязанности начальника | | сотрудников. Снижение |
| службы персонала | | психоэмоционального напряжения. |
| | | Повышение имеющихся и расширение |
| | | вновь приобретенных компетенций |
| | | руководящим персоналом |
| Введение в организационную | 20 000 | Повышение производительности труда |
| структуру и штатное | | сотрудников. Снижение |
| расписание должности | | психоэмоционального напряжения. |
| специалиста по персоналу, | | Повышение имеющихся и расширение |
| привлекаемого по договору | | вновь приобретенных компетенций |
| ГПХ | | персоналом |

Продолжение таблицы 9

| Проведение ежегодного | 226 500 | Снижение психоэмоционального |
|---|---------|------------------------------------|
| корпоративного мероприятия | | напряжения. Повышение |
| для всех сотрудников и | | производительности труда |
| членов из семей: | 150 000 | сотрудников. |
| - закуски (500 руб. * 300 чел.) | 44 000 | |
| алкоголь (220 руб. * 200 | 30 000 | |
| чел.) | 5 000 | |
| - безалкогольные напитки (100 | | |
| руб. * 300 чел.) | 37 500 | |
| - призы | | |
| - подарки сезонным | | |
| сотрудникам (500 руб. * 75 | | |
| чел.) | | |
| Повышение квалификации | 120 000 | Повышение производительности труда |
| руководящего персонала в | | сотрудников. Повышение имеющихся и |
| зимний период (30 000 руб. * | | расширение вновь приобретенных |
| 4 чел.) | | компетенций персоналом |
| , | | Повышение производительности труда |
| | | сотрудников. Снижение |
| _ | | психоэмоционального напряжения. |
| ОТОГО | 366 500 | Повышение имеющихся и расширение |
| | | вновь приобретенных компетенций |
| | | |
| | | персоналом |

Данные таблицы 9 свидетельствуют о том, что при незначительных экономических затратах (тыс. руб.) ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» приобретет обширный положительный социальный эффект.

Экономический эффект от предложенных направлений совершенствования рассчитаем с помощью методики операционного анализа.

Благодаря применению данной методики сможем определить на сколько прибыль ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» зависит от выручки от реализации услуг. Ведь благодаря действию операционного рычага определено, что любое изменение выручки обязательно приведет к более сильному изменению прибыли.

Формула расчета силы воздействия операционного рычага выглядит следующим образом:

Основываясь на экспертных оценках можно сделать вывод, что суммарный эффект от предложенных направлений составит увеличение выручки на 13,7 %.

Рассчитаем силу воздействия операционного рычага с учетом изменения выручки, прибыли и переменных издержек, основываясь на показателях предыдущего периода (2021 года):

Сила воздействия операционного рычага =
$$\frac{148546 - 25390}{88130} = 1,4$$

Расчет показывает, что от внедрения предполагаемых направлений рост прибыль составит 40 %.

Подведем Осуществление предлагаемых направлений итоги. совершенствования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» приведет к следующим эффектам: повышению производительности снижению психоэмоционального труда сотрудников, напряжения, повышению имеющихся и расширение вновь приобретенных компетенций персоналом, что в свою очередь повысит выручку на 13,7 %. Рост выручки спровоцирует увеличение прибыли на 40 % благодаря силе воздействия операционного рычага.

Таким образом, реализация указанных направлений поможет усовершенствовать систему управления пансионата, повысить экономическую устойчивость и надежность организационной структуры, а также поспособствует стабильному положению на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная структура управления предприятия индустрии гостеприимства направлена на качественное решение основных двух задач: рациональная организация труда на каждом рабочем месте и мотивация каждого сотрудника к качественной, продуктивной работе.

целом организационная структура характеризуется набором должностей, должностей, административных И производственных подразделений, форм взаимоотношений, ИХ которые достигают стратегических целей предприятия индустрии гостеприимства.

Современный менеджмент индустрии гостеприимства характеризуется несколькими основными типами классических организационных структур управления. В зависимости от типа, масштаба (количества сотрудников) и способа построения системы организации гостиничного предприятия они подразделяются на линейные, функциональные, линейно-функциональные, матричные, дивизиональные. В работе рассмотрены особенности, условия, методы и преимущества и недостатки использования каждой из структур управления организацией предприятий индустрии гостеприимства.

Когда действующая организационная структура управления гостиничным предприятием не эффективна принимается решение о проектировании новой.

Механизм проектирования организационной структуры гостиничного предприятия включает в себя несколько этапов. Все этапы тесно взаимосвязаны и вытекают друг из друга.

Первый этап заключается в определении направлений деятельности гостиницы, ее подразделений с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между ними и разработке общей структурной схемы.

На втором этапе, исходя из организационных целей, определяются внутренняя структура подразделений, задачи, стоящие перед ними в целом, рабочими местами и должностями, их полномочия, связи и т.п.

На третьем этапе происходит разработка обязательных параметров самой гостиницы (регламентация в статике) и протекающих в ней процессов (регламентация в динамике). Речь идет о правилах, процедурах, нормативах выполнения тех или иных операций, основных функциях работников, величине их полномочий, требуемой квалификации, порядке взаимодействия между ними и т.д.

Четвертый этап определяется упорядочением положения людей и материальных объектов (создание папок в архиве, табличек на двери с именами сотрудников и пр.).

Изучив структуру организации деятельности пансионата, можно сделать вывод, что она является смешанной от линейно-функциональной и линейно-штабной.

Анализ основных подразделений ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» свидетельствует о разделении управленческой структуры организации на четыре основные блока:

- высший блок управления в лице генерального директора и его советника;
- административно-управленческий персонал, который включает финансово-экономическую службу, бухгалтерию, юридический отдел, службу персонала, отдел продаж и маркетинга;
- производственные службы, включающие гостиничный комплекс организационной управленчески состоящий из службы приема и размещения и службы номерного фонда, пищеблока, лечебного отделения, службы культуры и досуга);
- службы обеспечения, включающие службы, решающие технические и хозяйственные вопросы (IT отдел, хозяйственный блок, инженернотехническую службу, автотранспортный цех), службу безопасности, отдел снабжения, склад.

Данные блоки организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» тесно взаимодействуют друг с другом и в выполняемых функциях

пересекаются.

Высший уровень управления в пансионате работает на постоянной основе, а обслуживающий персонал — сезонно. Это вызвано сезонной спецификой работы предприятия индустрии гостеприимства. Ряд должностей заняты, как постоянными, так и сезонными работниками. Это объясняется, что в низкий сезон необходимо охранять пансионат, а ресторан работает круглогодично для внешних клиентов.

Динамика сотрудников свидетельствует об увеличении среднесписочной численности на 11,5 % или на 11 человек в 2021 году по сравнению с 2019 годом.

Показатели эффективности организационной структуры управления ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» за 2019 — 2021 годы имеют достаточно высокие значения и имеют тенденцию роста. Отрицательные значения показателей 2020 года связаны с эпидемиологической ситуацией, так как пансионат получил существенные убытки.

Тем не менее, невзирая на высокие показатели оценки эффективности функционирования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» и результаты опроса, анкетирования и интервьюирования свидетельствует о стабильности деятельности. Но данная стабильность временна, так как наблюдается начало «застоя», который неизменно приведет к понижению показателей деятельности из-за неэффективной системы управления.

Поэтому целесообразно предложить следующие направления совершенствования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3»: должностные обязанности начальника дополнить персонала; организовать повышение квалификации руководящего персонала в зимний период; расширить штатное расписание включив должность специалиста по персоналу, привлекаемого по договору ГПХ для проведения аттестации персонала, опросов лояльности и пр.

Осуществление предлагаемых направлений совершенствования организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» приведет к следующим эффектам: повышению производительности труда сотрудников, снижению психоэмоционального напряжения, повышению имеющихся и расширение вновь приобретенных компетенций персоналом, что в свою очередь повысит выручку на 13,7 %. Рост выручки спровоцирует увеличение прибыли на 40 % благодаря силе воздействия операционного рычага.

Таким образом, реализация указанных направлений поможет усовершенствовать систему управления пансионата, повысить экономическую устойчивость и надежность организационной структуры, а также поспособствует стабильному положению на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

- Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 04.06.2018)
 «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» //
 Консультант плюс.
- 2. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» (от 08.08.2001. № 128-ФЗ).
- 3. Закон РФ «О защите прав потребителей» (в редакции Федеральных законов от 09.01.1996. № 2-ФЗ, от 17.12.1999. № 212-ФЗ, от30.12.2001. № 196-ФЗ).
- 4. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования».
- 5. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».
- 6. Балашов, А.П. Теория менеджмента: учеб. пособие. М., 2019 315с.
- 7. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник для вузов / Л. В. Баумгартен. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 338 с.
- 8. Бураковская, Н.В. Обслуживание в гостиничном комплексе особых категорий клиентов: учебное пособие для вузов / Н.В. Бураковская, О.В. Лукина, Ю.Р. Солодовникова. 2-е изд. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 98 с.
- 9. Бурко, Р.А., Соколкова, В.Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия // Молодой ученый. 2019. №7. С. 313-315.
- 10. Быстров, С. А. Организация гостиничного дела: учебное пособие / С.А. Быстров. Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. 432 с.

- 11. Вакуленко, Р.Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р.Я. Вакуленко, Е.А. Кочкурова. Москва: Университетская книга; Логос, 2020. 320 с.
- 12. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: Учебник. 7-е изд. М.: Гардарики, 2018. 528с.
- 13. Вотинцева, Н. А. Правовое обеспечение гостиничной деятельности : учебное пособие / Н. А. Вотинцева. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. 299 с.
- 14. Глазков, В.Н. Методы научных исследований в сфере туризма и гостиничного дела: учебное пособие для вузов / В. Н. Глазков. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 177 с.
- 15. Гостиничное дело: словарь / Н.С. Морозова, М.А. Морозов, Т.И. Зворыкина [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.С. Морозовой. Москва: ИНФРА-М, 2020. 247 с.
- 16. Гостиничное дело: учебное пособие / И. Ф. Игнатьева, И. Н. Чурилина, Т. Ю. Анисимов [и др.]; Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. Санкт-Петебург : Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2020. 300 с.
- 17. Гостиничное хозяйство. Hotelwesen: учебное пособие / сост. Н. П. Алексеева. Москва : ФЛИНТА, 2021. 344 с.
- 18. Гостиничный менеджмент : учебное пособие / Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Ушаков ; под ред. Н.А. Зайцевой. Москва : ИНФРА-М, 2020. 352 с.
- 19. Грубич, Т.Ю. Обзор методов оценки эффективности организационной структуры предприятия с позиции финансово хозяйственной деятельности // Парадигмы современной науки. 2018. № 2 (4). С. 79-86.

- 20. Данько, Т.П., Голубев, М. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. М.: ИНФРА-М, 2019. 416 с.
- 21. Дехтярь, Г. М. Стандартизация, сертификация, классификация в туристской и гостиничной индустрии : учебное пособие для вузов / Г. М. Дехтярь. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 412 с.
- 22. Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства: учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. $400 \ \mathrm{c}$.
- 23. Джумиго, Н.А., Петрова, Л.И. Организационная структура как объект стратегических изменений // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2018. № 2 (8). С. 111-118.
- 24. Дубровский, В. Ж. Экономика фирмы (в вопросах и ответах): Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. 356с.
- 25. Иванов, В. В. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / В. В. Иванов, А. Б. Волов. Москва : ИНФРА-М, 2019. 336 с.
- 26. Келиоглу, Ю.В., Луговская, М.В. Исследование особенностей современных тенденций в развитии организационных структур управления // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2018. Т. 1. № 4. С. 108-111.
- 27. Киселев, М.А., Сухов, В.Д. Методологические подходы к управлению изменениями организационной структуры предприятия // Альманах мировой науки. 2018. № 2-1 (17). С. 167-168.
- 28. Ключевская, И.С. Управление персоналом гостиничного предприятия: учебное пособие / И.С. Ключевская. Москва: ИНФРА-М, 2021. 386 с.
- 29. Кобяева, Н.М. Законы организаций как конструкт методологии управления организационными изменениями // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 4. С. 98–103.

- 30. Кобяк, М. В. Управление качеством гостиничного предприятия: учебник для вузов / М. В. Кобяк, С. С. Скобкин; под редакцией С. С. Скобкина. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 518 с.
- 31. Михайленко, Е.А., Панова, В.А., Месропян, М.А. Ситуационные факторы, влияющие на выбор организационной структуры предприятия // Молодой ученый. 2018. №4. С. 502-505.
- 32. Можаева, Н. Г. Гостиничный сервис: учебник / Н.Г. Можаева, Г.В. Рыбачек. 2-е изд., испр. Москва: ИНФРА-М, 2020. 242 с.
- 33. Музыченок, В.В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студентов вузов. М.: Издательский центр «Академия», 2019.- 175с.
- 34. Никитина, О.А., Слободяник, Т.М. О показателях оценки эффективности организационной структуры управления // Научный альманах. 2018. № 2-1 (28). С. 187-190.
- 35. Николенко, П. Г. Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса: администрирование отеля: учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 451 с.
- 36. Николенко, П. Г. Техническое оснащение гостиничных и ресторанных комплексов: учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, А. Е. Фролова. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 751 с.
- 37. Николенко, П. Г. Гостиничная индустрия: учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Клюева. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 449 с.
- 38. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела: учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Клюева. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 449 с.
- 39. Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности: учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. Москва: Издательство Юрайт, 2021.-413 с.

- 40. Никольская, Е. Ю. Основы менеджмента и управление персоналом в индустрии гостеприимства / Е. Ю. Никольская, Л. В. Семенова. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. 226 с.
- 41. Никольская, Е. Ю. Управление качеством гостиничных услуг / Е. Ю. Никольская. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2021. 198 с.
- 42. Одегов, Ю.А., Котова, Л.А. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. 2019. № 2. С. 84-86
- 43. Осовская, Г.В., Осовски, О.А. Основы менеджмента. Учебное пособие. К.: «Кондор», 2018 г. 664 с.
- 44. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. М.: Академцентр, 2019. 240 с.
- 45. Скобкин, С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: учебник для вузов / С.С. Скобкин. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 197 с.
- 46. Скобкин, С.С. Экономика организации в гостиничном сервисе: учебник и практикум для среднего профессионального образования / С.С. Скобкин. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 373 с.
- 47. Тезяева, А.С. Построение и оценка организационной структуры предприятия // Молодой ученый. 2018. №17. С. 383-386.
- 48. Тимохина, Т.Л. Организация гостиничного дела: учебник для вузов / Т.Л. Тимохина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 297 с.
- 49. Тимохина, Т.Л. Технологии гостиничной деятельности: теория и практика: учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. Москва: Издательство Юрайт, 2021.-336 с.

- 50. Трилицкая, О.Ю. Факторы, влияющие на изменения организационных структур внутрифирменного управления / О.Ю. Трилицкая // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 30-3. С. 46-52.
- 51. Ушаков, Р.Н. Организация гостиничного дела: обеспечение безопасности: учебное пособие / Р.Н. Ушаков, Н.Л. Авилова. Москва: ИНФРА-М, 2021. 136 с.
- 52. Фаустова, Н.В. Организация и специфика предоставления гостиничных услуг в гостиницах: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.В. Фаустова. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 188 с.
- 53. Хатикова, З.В. Организация и технология гостиничного дела / З.В. Хатикова, И.А. Шевчук, Д.В. Нехайчук. Севастополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. 204 с.
- 54. Чуваткин, П.П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для среднего профессионального образования / П.П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П.П. Чуваткина. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 280 с.
- 55. Шаляпина, И.П. Кластерный подход в стратегии инновационного развития экономики региона/ И.П. Шаляпина, О.Ю. Анциферова, Н.В. Карамнова // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2019. №2. С.89.
- 56. Шанаурина, Ю.В. Нормативно-правовое регулирование в гостиничном сервисе: учебное пособие / Ю.В. Шанаурина. 2-е изд., стер. Москва: ФЛИНТА, 2020. 254 с.
- 57. Шумов, А.В. Современные концепции построения организационных структур: их достоинства и недостатки / А.В, Шумов // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2018. № 4 (17). С. 59-60.

58. Янковская, В.В. Оценка эффективности организационных структур управления // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 1. С. 32-36. Янковская, В.В. Планирование на предприятии. Учебник. Москва. ИНФРА-М, 2019г. — 424с.

Индикаторы (коэффициенты) параметров эффективности организационной структуры

Коэффициент звенности оргструктуры (K_{3B}) рассчитывается по формуле:

$$K_{3B} = \frac{K_{3B,\phi.}}{K_{3B,o.}}$$

где N - количество звеньев существующей оргструктуры;

N _{зв.о.} - оптимальное количество звеньев оргструктуры (определяется экспертным путем).

Коэффициент территориальной концентрации ($K_{\scriptscriptstyle T}$ к, 1 /км²) определяют по формуле:

$$K_{\text{\tiny T.K.}} = \frac{N_{\text{\tiny opr.}\varphi.}}{S_{\text{\tiny per.}}}$$

где N орг.ф. - количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности исследуемой организации;

S _{рег} - площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа, κM^2 .

Коэффициент эффективности организационной структуры управления (Кэфф стр) рассчитывается по формуле:

$$K_{a\phi\phi.crp} = \frac{\pounds}{3_{ynp.}}$$

где £ — конечный результат (эффект, прибыль), полученный функционирования оргструктуры системы управления, руб.;

З_{упр} — затраты на управление (фонд заработной платы административноуправленческого персонала, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.), руб.

Коэффициент эффективности управления ($K_{\rm эфф упр}$) определяется по формуле: $K_{\rm эфф.упр} = \frac{3_{\rm упр} \ N_{\rm произв.перс.}}{C_{\rm ф} \ V_{\rm усл.-чист.пр.}}$

$$K_{\theta \phi, y n p} = \frac{3_{y n p} N_{n p o u 3 B. n e p c.}}{C_{\phi} V_{y c n. - u u c T. n p.}}$$

где 3_{ynp} - затраты на управление, руб.;

Сф - совокупная стоимость основных и оборотных фондов, руб.;

 $V_{\text{усл.-чист.пр.}}$ - объем условно-чистой продукции = Валовый материальные затраты (выручка - себестоимость) = валовая прибыль; N _{произв. перс.} - численность промышленно-производственного персонала, чел.

Эффективность управления ($Э_{yпp}$, руб.):

$$\Theta_{ynp} = \frac{\Pi_{np}}{N_{ynp.pa6.}}$$

где $\Pi_{\rm np}$ - операционная прибыль (прибыль от продаж), руб.

Результативность управления ($P_{yпp}$, руб.): $P_{yпp} = \frac{V_{pеал.ден.}}{N_{yпp.pa6.}}$

$$P_{y\pi p} = \frac{V_{pean. qeh.}}{N_{y\pi p. pa6.}}$$

где $V_{\text{реал. ден}}$. - объем реализации (выручка от продаж), руб.

Эффективность использования трудовых ресурсов:

$$\Theta_{\text{труд}} = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{N_{\text{всех раб.}}}$$

Данные для расчета показателей эффективности организационной структуры управления ООО «ПАНСИОНАТ ФЕЯ-3» за 2019 – 2021 годы

| Показатель | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Отклонение +/- |
|--|---------|----------|---------|----------------|
| Количество звеньев существующей оргструктуры | 4 | 4 | 4 | - |
| Оптимальное количество звеньев оргструктуры (определяется экспертным путем). | 5 | 5 | 5 | - |
| Коэффициент звенности оргструктуры | 0,8 | 0,8 | 0,8 | - |
| Количество организаций данного типа, функционирующих в районе деятельности исследуемой организации | 52 | 42 | 44 | - 8 |
| Площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа, км ² | 981,9 | 981,9 | 981,9 | - |
| Коэффициент территориальной концентрации | 18,9 | 23,4 | 22,3 | + 3,4 |
| Конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (чистая прибыль), руб. | 53169 | - 45119 | 88133 | + 34964 |
| Затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием передачу управленческой информации), руб. | 11592 | 18003 | 7078 | - 4514 |
| Уровень (коэффициент) эффективности организационной структуры управления | 4,6 | - 2,5 | 12,5 | + 7,9 |
| Операционная прибыль (прибыль от продаж), руб. | 60097 | - 43158 | 95257 | + 35160 |
| Численнось управленческого персонала, чел. | 14 | 14 | 14 | - |
| Эффективность управления, руб. | 4292,6 | - 3082,7 | 6804,1 | + 2511,5 |
| Объем реализации (выручка от продаж), руб. | 118057 | 46857 | 130647 | + 12590 |
| Результативность управления, руб. | 8432,6 | 3346,9 | 9331,9 | + 899,3 |
| Общая численность сотрудников | 96 | 95 | 107 | +11 |
| Эффективность использования трудовых ресурсов, руб. | 626,0 | - 454,3 | 890,3 | + 264,3 |

ОПРОСНИК Ю. ЛИППОНЕНА

| ФИО Дата | |
|----------|--|
| ФИО Дата | |

Вам предлагается 10 утверждений, отражающих Ваше отношение к подразделению, в котором вы сейчас работаете, и к организации в целом. Оцените степень Вашего согласия с данными утверждениями по следующей пятибалльной шкале:

- 5 «полностью согласен»;
- 4 «скорее согласен»;
- 3 «затрудняюсь ответить»;
- 2 «скорее не согласен»;
- 1 «абсолютно не согласен».

Поставьте соответствующую цифру напротив каждого пункта:

| | Отношение к подразделению: | |
|----------------------------------|---|--|
| 1 | Когда кто-то критикует отдел, в котором я работаю, это воспринимается мною как личное оскорбление. | |
| 2 | Мне очень интересно, что думают другие сотрудники об отделе, в котором я работаю. | |
| 3 | Когда я говорю о сотрудниках моего отдела, я обычно говорю «мы», а не «они». | |
| 4 | Когда кто-либо хвалит отдел, в котором я работаю, я воспринимаю это, как личный комплимент. | |
| 5 | Когда кто-либо критикует отдел, в котором я работаю, я чувствую замешательство (растерянность). | |
| Отношение к организации в целом: | | |
| 1 | Когда кто-то критикует ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3», это воспринимается мною как личное оскорбление. | |
| 2 | Мне очень интересно, что думают другие об OOO «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3». | |
| 3 | Когда я говорю об ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3», я обычно говорю «мы», а не «они». | |
| 4 | Когда кто-либо хвалит ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3», я воспринимаю это, как личный комплимент. | |
| 5 | Если бы статья в средствах массовой информации критиковала ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3», я бы почувствовал замешательство (растерянность, обиду). | |

Анкета удовлетворенности организационной структурой OOO «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3»

Ответьте на вопросы, применяя следующие варианты:

«Да»,

«Нет»,

«Воздержусь».

- № 1 В ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3» творческая, благоприятная атмосфера для развития системы управления
- № 2 Я удовлетворен(а) системой распределения обязанностей, полномочий и ответственности
- № 3 Я лично стремлюсь к развитию сильных сторон и поиску путей развития в системе управления
 - № 4 Система управления работает эффективно
- № 5 Я стремлюсь развивать сильные стороны и ищу пути развития в системе управления в ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3»
- № 6 Я знаком(а) с письменным оформлением организационной структуры ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3»
- № 7 Я удовлетворен(а) денежной системой стимулирования трудовой активности
 - № 8 Я знаю, что входит в мои функциональные обязанности
- № 9 Мне часто приходится заниматься тем, что не входит в мои функциональные обязанности
- № 10 Я считаю, что необходимо повышение квалификации руководящего состава

- № 11 Я считаю, что необходимо разработать систему обучения и повышения квалификации персонала
- № 12 Решение проблем сезонной деятельности осуществляется эффективно
 - № 13 Система по формированию и анализу кадров на выдвижение
 - № 14 Повышение производительности труда
- № 15 Задачи и цели руководителей каждого уровня управления точны и понятны
 - № 16 Я привык(ла) работать по расписанию
 - № 17 Ежедневные задачи от руководства спонтанны
- № 18 У меня часто есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе
 - № 19 Мои коллеги компетентные
- № 20 Я готов(а) к развитию и совершенствованию деятельности организации

Система обработки ответов анкеты удовлетворенности организационной структурой ООО «ПАНСИОНАТ «ФЕЯ-3»

Параллельно с проведением бесед проводилось анкетирование персонала пансионата.

Обработка данных проводилась следующим образом.

Для выработки общей совершенствования основных направлений системы управления необходимо получить общие средние оценки по результатам всех опрошенных групп. С этой целью по каждому фактору найдем среднее арифметическое значимости и среднее арифметическое фактического состояния на предприятии.

Складывая результаты опроса по каждому фактору нижнего и верхнего уровня управления, мы получаем суммарную оценку по значимости факторов для обследуемого предприятия и по фактическому состоянию фактора на предприятии. Далее по каждому фактору находим среднее арифметическое значимости и состояние на предприятии.

Определяя разность между средним арифметическим значимости фактора для предприятия и средним арифметическим фактического состояния фактора, мы получаем общую потребность в проведении мероприятий по совершенствованию системы управления пансионата.

Однако необходимо отметить, что мнения различных иерархических групп совпадают частично.