

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика основана на многообразии форм собственности на средства производства, на принципах свободы предпринимательства, рыночного ценообразования, на наличии системы свободной конкуренции, на договорных отношениях между хозяйствующими субъектами и ограниченного вмешательства государства в хозяйственную деятельность субъекта (за исключением правовой базы для осуществления свободы выбора). Во многом направленность рыночных отношений определяется: и географическим положением страны, и обладанием теми или иными природными ресурсами, и от уровня развития производственных сил, и от традиций и исторических условий развития и т.д. Рыночная экономика предъявляет требования по постоянному совершенствованию организационных систем, накоплению и систематизации опыта организационной работы. Работа специалистов и менеджеров в условиях рыночной экономики сложна и предъявляет новые требования к организации, которая должна быть гибкой и способной оперативно реагировать на непрерывные изменения рыночной ситуации конъюнктуры рынка и требований покупателей.

Объектом исследования является гостиничный комплекс «International Hotel Tashkent».

Предмет исследования – организационная структура и система управления исследуемого предприятия.

Целью данной работы является анализ и совершенствование организационной структуры гостиничного комплекса «International Hotel Tashkent».

Задачами данной работы являются:

- анализ различных видов организационной структуры;
- рассмотрение различных видов организационных изменений;
- анализ организационной структуры и процессов управления исследуемого объекта с распознаванием проблем и определением причины их возникновения;

- разработка путей совершенствования в системе управления исследуемого гостиничного комплекса;

Работа написана с применением следующих научных методов: описательного метода, заключающегося в сборе данных и проведением первичного анализа этих данных; аналитического метода, заключающегося в выявлении причин, лежащих в основе изучаемого процесса и в выявлении причинно-следственной связи; экономического метода строящегося на базе бухгалтерского учета и статистики; социологического метода, заключающегося в исследовании задач ассоциированных со сбором методических документов для получения эмпирической информации, дающей целостное представление о конкретном явлении. Сочетание и успешное применение данных методов в работе позволит сделать конкретные выводы и более обоснованные рекомендации.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, двух глав, включающих четыре параграфа, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы организационных структур

1.1. Понятие и признаки организационной структуры

Структура организации – это выделение структурных подразделений структурных подразделений и установление связей между ними с целью обеспечения координации деятельности персонала как единой организации [9, с. 20]. Таким образом, организационная структура - это создание предприятия в зависимости от его целей, потребностей и размеров.

Если рассмотреть классификацию организационной структуры, то ее можно разделить на два вида связей или коммуникаций:

1. Иерархические (вертикальные) коммуникации;
2. Функциональные (горизонтальные) коммуникации (связь).

Иерархическая коммуникация строится на подчинении одного подразделения другому.

Функциональные или горизонтальные коммуникации строятся на взаимодействии подразделений друг с другом без подчинения одного подразделения другому. Они основываются на разграничении функций, разделении труда, интеграции и координации работы подразделений.

Организация структур труда подразделяется и на такие ее виды как простая структура управления (линейная и функциональная) и сложная структура управления.

Линейная структура управления относится к иерархической или горизонтальной коммуникации и основана на трех уровневой системы управления: низшего, среднего и высшего [7, 122 с.].

К низшему уровню управления относятся руководители, имеющие в своем подчинении рядовых исполнителей. К среднему уровню управления относятся руководители, в подчинении которых есть руководители низшего звена. Данный уровень организационной структуры может отсутствовать у небольших предприятий с ограниченной направленностью. Высший уровень обычно представлен генеральным директором или высшим управленческим органом (рис. 1).



Рисунок 1. Уровни системы управления

Краткая характеристика функциональной структуры управления, построенная на горизонтальной коммуникации, была дана выше. Элементами данной структуры являются подразделения, выполняющие конкретные задачи (планирование, учет,

управление предприятием, маркетинг и т.д.) (рис. 2). Функциональная структура применима и для одно продуктовых предприятий, и для крупных организаций с узкой спецификой производства, и для организаций, которые осуществляют длительные инновационные проекты.

В любом случае, в функциональной структуре все равно имеются элементы линейной структуры (подчинение одного звена другому), но данное подчинение относится к связи между высшим руководящим звеном и линейными службами.

Линейные и функциональные структуры встречаются в чистом виде редко, чаще имеют место сложные (смешанные) структуры. К смешанным структурам организации относятся линейно – функциональная структура, дивизиональной структура, продуктовая структур, структура по территориальному признаку, структура по процессу, смешанная структура, матричная структура.



Рисунок 2. Функциональная организационная структура

Линейно-функциональная структура представляет собой раздел на функциональные и линейные службы. Данная форма структурной организации характерна для постсоветского пространства. Сильные стороны и недостатки данной структуры приведены в таблице 1.

Таблица 1

Сильные и слабые стороны линейно-функциональной структуры

Сильные стороны

1. Экономичность, отсутствие одинаковых функций внутри организации
2. Рост профессионализма
3. Эффективность при производстве с ограниченной номенклатурой

Недостатки

1. Недостаточно быстрая реакция из-за необходимости координации
2. Рост нерешенных вопросов на верхних уровнях управления
3. Медленная реализация инноваций
4. Может быть несоответствие целей отдельных подразделений и общей цели

Дивизиональная структура основана на предоставлении больших полномочий и самостоятельности производственным подразделениям путем передачи последним полномочий функциональных служб. Данная структура встречается чаще в индустриально развитых странах, в условиях диверсификации производства (табл. 2).

Таблица 2

Сильные и слабые стороны дивизиональной структуры

Сильные стороны

1. Гибкость и быстрое принятие решений
2. Децентрализованное решение вопросов

Недостатки

1. Увеличение затрат за счет дублирования работ
2. Возрастает возможность конфликтных ситуаций между подразделениями с близкими функциями

Продуктовая структура подразумевает разделение служб в зависимости от производимого товара и наиболее эффективна для организации с большим ассортиментом продукции. Сильные стороны и недостатки продуктовой структуры схожи с дивизиональной структурой.

В основе структуры по территориальному признаку положено разделение в зависимости от расположения на той или иной территории и может быть характерна для предприятий с большим масштабом, действующим на национальном рынке (таблица 3).

Таблица 3

Сильные и слабые стороны продуктовой структуры

| Сильные стороны | Недостатки |
|---|---|
| 1. Ориентирована на определенные специфические требования региона | 1. Служащие скорее ориентированы на региональные цели, а не на общекорпоративные |
| 2. Облегчает решение задач, связанных с местным законодательством | 2. Горизонтальная координация выражена больше, чем координация между региональными подразделениями. |

Структура по процессу строится на основе производственных циклов организации и наиболее эффективна эта структура для крупных предприятий.

Смешанная структура основана на использовании нескольких выше описанных структур с их недостатками и достоинствами.

Матричная структура имеет кроме стандартных и налаженных структур и структуры дополнительного значения для решения целей или задач временного характера [2, с. 73]. Данная структура является наиболее новой и перспективной (таблица 4). Качество управления при матричной структуре улучшается, т.к. управление ведется сразу, одновременно во всех направлениях (по продукту, регионам и т.д.). Данная структура наиболее эффективна при применении ее в координации управленческих решений.

Таблица 4

Сильные и слабые стороны матричной структуры

Сильные стороны

1. Ограниченные ресурсы используются рационально
2. Представляет служащим возможность совершенствования не только специальных знаний, но и знания для новых проектов

Недостатки

1. Двойное подчинение, несущее рост конфликтов и напряжения
2. Большие требования к навыкам сотрудничества.

К новым видам структур относятся горизонтальная, модулярная и гибридная структуры.

Выше были рассмотрены общие закономерности организационной структуры. Организационная структура устанавливает взаимосвязь между отдельными подразделениями, распределяет степень прав и ответственности.

В организационной структуре гостиниц существуют отделы или звенья, уровни или ступени и коммуникации или связи. К звеньям управления относятся не только структурные подразделения или отделы, но и отдельные специалисты, а также менеджеры, в обязанности которых входит регулирование координации работы нескольких подразделений.

Таким образом, организационная структура управления гостиничным предприятием представляет собой систему подразделений или отделов с определенными взаимосвязями. Можно выделить следующие принципы построения гостиничного предприятия: четкость линии власти; специализация и разделение труда; ограничение деятельности по функциям; соответствие полномочий и ответственности; сфера контроля; разделение ответственности; межфункциональные связи.

Если рассматривать пункт четкость линии власти, то определяющая структура власти представлена директором или советом директоров гостиницы. Им подотчетны топ-менеджеры, которые вправе набирать специалистов с определенной степенью власти, но другого уровня. В гостиничном бизнесе существует достаточно четкая иерархия управления, в границах которой сотрудники занимают определенное место.

Следующий пункт касается специализации и разделения труда и заключается в повторении, усвоении определенных навыков для выполнения более сложных задач по своей специализации.

Ограничение деятельности по функциям основывается на разделении труда. Данный пункт предполагает не только разделение по функциям, но и ограничение деятельности определенного звена или отдела. Таким образом, каждый отдел не управляет и не отвечает за работу другого отдела.

Соответствие полномочий и ответственности побуждает менеджеров более продуманно и ответственно относиться к решению задач и не позволяет злоупотреблять своей властью. Каждый менеджер несет ответственность за реализацию своих полномочий.

Сфера контроля или нормы подчиненности зависят от уровня управления и от вида выполненных определенных задач, определяется количеством служащих, которыми менеджер управляет непосредственно.

Трудовой процесс в гостиничном бизнесе определяется разделением ответственности. Работа менеджера также определяется обязанностями, его функциями и ответственностью за свои действия. Ответственность должна соответствовать обязанностям менеджера, что не всегда встречается на практике.

Межфункциональные связи осуществляют коммуникации между отделами предприятия, сотрудниками и т.д.

Межфункциональные связи могут быть словесными или письменными.

Если еще говорить об особенностях организационной структуры гостиниц, то в них можно выделить социальную структуру (сотрудники, формальные и неформальные группы, горизонтальные и вертикальные коммуникации) и техническую структуру (здания, материальная база, оборудование и т.д.).

Организационная структура любого гостиничного предприятия, в независимости от своих размеров предусматривает определенный обязательный набор различных отделов, которые призваны обеспечить основные услуги клиентам: административный отдел, отдел по управлению номерами гостиницы, отдел общественного питания, технический отдел, а также вспомогательные или дополнительные отделы. Организационная структура должна отвечать целям гостиничного предприятия и разрабатывается в соответствии с назначением

гостиницы, направлением ее деятельности, местоположением, спецификой клиентов и т.д.

Таким образом, организационная структура представляет собой основу системы управления, устанавливающую связь между различными отделами и подразделениями предприятия. Организационная структура гостиничного предприятия любого масштаба создается для осуществления общей миссии – качественное удовлетворение потребностей клиентов, хотя в зависимости от размера гостиниц различается по степени разветвленности структур, но все же предусматривает обязательный минимальный набор служб.

1.2. Анализ организационных изменений в развитии предприятия

Безусловно, каждая организация, и гостиничное предприятие не исключение, должно развиваться, внедрять более современные, новые технологии и разрабатывать систему организационных изменений для более эффективной и конкурентно способной работы организации в условиях рынка.

Концепция организационного развития, основателем которой является Б. Шеппард, предусматривает практически постоянные плановые изменения в действующем предприятии. В современных условиях, концепция организационного развития, в основном, концентрирует свое внимание именно на человеческом факторе, а именно персонале, в специфике данной работы, гостиничного предприятия. При этом, данная концепция решает две наиболее важные задачи. Первая задача заключается в наиболее полном объединении служащих вокруг главной миссии предприятия. Вторая задача организационного развития заключается в организации структур или процессов, призванных улучшить работу предприятия.

Организационные изменения в организации, согласно определению Н.В. Новичкова, - это комплекс мер управленческого характера, направленных на улучшение производственных процессов в организации. Организационные изменения носят стратегический характер и ведутся в следующих направлениях: реорганизация, реструктуризация и модернизация.

Реорганизация предприятия касается изменений практически всего менеджмента организации, затрагивает и принципы организационного построения, состав структурных подразделений и отделов, состав органов управления и т.д. При

реорганизации происходят изменения: состава и принципов формирования руководящих, исполнительных и др.; изменения отношений с партнерами; изменения юридического статуса предприятия или его совершенствование; интеграционные изменения. Реорганизационные изменения, какими бы масштабными они не были бы, не затрагивают миссию, стратегические цели, главные цели, т.е. базовое основание.

Реструктуризация предприятия представляет собой изменения организационной, функциональной, производственной и др. структур. Данные изменения направлены на повышение эффективности в соответствии с миссией и стратегической целью. При реструктуризации, которая болезненно может отразиться на служащих, менеджеры должны действовать быстро и решительно, тем самым уменьшая возможность отрицательных результатов изменений. Особое место в процессе реструктуризации занимает реинжиниринг, являющейся также способом изменения и базирующийся на современных, перспективных технологиях.

Модернизация, в отличие от реорганизации и реструктуризации, затрагивает базовые изменения, меняет стратегию предприятия. Модернизация проводится по мере исчерпывания или отсутствия эффекта от проводимых реорганизации и реструктуризации. При модернизации происходит не только изменение миссии и стратегических целей, но и изменяются процессы управления, структура предприятия, направление развития организации и т.д. Частая модернизация может разрушить предприятие, что отталкивает некоторых руководителей от модернизации на своих предприятиях. Эффективная же модернизация дает большой толчок к развитию и росту предприятия.

Менять все основные направления, планы и стратегию не всегда эффективно и рационально. Часто изменения затрагивают человеческие, технологические, продуктовые составляющие организационной структуры. Можно выделить следующие типы организационных изменений: операционные и трансформационные. Первый тип изменений, операционный, строится на изменениях в развитии и структуре непосредственно производственного процесса. Внедряются более новые производственные фонды, используются более экономичные источники сырья и т.д.

Трансформационные же изменения касаются наиболее кардинальных изменений предприятия, вплоть до смены направления и специализации, о чем было сказано выше.

В любом случае, все организационные изменения должны проводиться поэтапно. На первом этапе прорабатываются возможности предприятия, его приспособления к новым переменам. Здесь есть необходимость осознания перемен менеджерами. Следующий этап базируется на создании условий для возникновения идей, с помощью которых будут осуществляться изменения.

Он осуществляется посредством поощрения новаторства, творческого подхода служащих к выполнению своих обязанностей, привлечению различных членов организации для накопления рациональных предложений и т.д. На этом этапе необходимо исследовать и анализировать опыт аналогичных предприятий, привлекать специалистов, разрабатывающих инновационные программы. Заключительным этапом является непосредственное осуществление запланированных перемен. К этому этапу предприятие должно быть подготовлено технологически, а персонал – психологически. Это наиболее трудоемкий этап. Он требует приобретение нового оборудования, обучение персонала, внедрение новых технологий и т.д. Кроме того, руководство должно ясно изложить свой план действий, донести свою идею, конкретизировать стратегию изменений.

В гостиничном бизнесе, помимо вышеизложенных изменений, выделяются изменения и по степени радикальности:

- базисные, т.е. внедрение абсолютно новых услуг, не характерных для гостиничного предприятия, что требуют большого вложения денежных средств;
- улучшающие, т.е. данные изменения услуг носят незначительный характер и являются менее затратными в отличии от базисных изменений;
- псевдоизменения, т.е. внедрение услуг новых для данного гостиничного предприятия, но распространенных в других странах.

Также изменения или инновации могут различаться по определенному временному периоду: пионерные – улучшающие изменения, впервые применимые гостиницей на рынке сбыта и догоняющие – внедрение технологий и услуг вслед за конкурентами.

По характеру новизны изменения или инновации могут быть:

- технологическими (продуктовые, т.е. связанные с изменениями вида услуг гостиничного предприятия);
- процессные (изменяется процесс предоставления услуг);

- рыночными (новые услуги, представляющие новизну в мировом гостиничном бизнесе, или в стране, или новые услуги для данной гостиницы).

Практически программа организационного развития реализуется посредством определенных методов:

- диагностика (сбор информации, проведение опросов и т.д., с последующими выводами и составлением плана действий);
- постоянное развитие персонала (возрастает профессионализм сотрудников, что сказывается на развитии предприятия в целом);
- создание групп (создание единой функциональной команды для достижения определенной цели);
- создание связей межгруппового взаимодействия (налаживание горизонтальных коммуникаций);
- консультирование (менеджеры любого звена, любого отдела обязаны донести основные требования к их работе и проводить консультацию в случае необходимости).

Говоря об организационных изменениях нужно помнить о двойственном и двухстороннем подходе к проводимым изменениям. Децентрализация и свобода работников стимулирует зарождение инноваций, но препятствует реализации изменений, т.к. работникам не нравится роль исполнителей [3, с. 87]. В связи с этим организация должна быть двойственной, а именно иметь не только структуры управления, но и структуры по внедрению инноваций.

Двусторонний подход к изменениям заключается в поддержке идей изменений от простых служащих (исполнителей или менеджеров низшего звена) до высшего руководящего звена. В некоторых случаях при организационных изменениях требуется сократить штат сотрудников, изменить оплату труда и т.д. В этом случае поддержка инновации исходит от высшего звена.

Конечно, руководство должно осознавать возможность роста конфликтов и обеспечить наиболее комфортный и наиболее приемлемый климат в коллективе. Принуждение либо наказание все же мало эффективно из-за нежелания персонала участвовать в инновациях, хотя в период острого кризиса авторитарный метод управления изменениями в организации может быть и оправдан. Но все же наиболее эффективным способом реализации инноваций и преодоления

сопротивления идущим переменам являются проектные команды или своего рода защитники идеи [9, 352 с.].

Необходимость и степень организационных изменений связана с конкуренцией и глобальными изменениями на рынке. Все это приводит к структурным изменениям, изменениям в подходе к обучению и управлению на основе внедрения более высоких технологий, изменению культуры организации, слиянию и т.д.

Можно сказать, что источниками инноваций в гостиничном бизнесе являются: постоянно растущие и меняющиеся запросы клиентов; необходимость изменения производственного процесса путем замены устаревших технологий или оборудования; интернационализация гостиничного бизнеса; демографические изменения [10, 163 с.].

Таким образом, внедрение инноваций помогает не только вовремя реагировать на запросы клиентов, совершенствовать и вводить новые продукты в сфере гостиничного бизнеса, обновлять производственный процесс и решать накопившиеся проблемы в производственных и социальных сферах, но и помогает вести успешную конкурентную политику в сфере гостиничных услуг. Конечно, любые изменения в организации или внедрение новшеств – это своего рода риск, который при умелом применении принесет рост эффективности работы и увеличение прибыли.

Выводы по главе

Организационная структура является базисом системы управления. Каждый ее вид имеет свои сильные и слабые стороны. Организационная структура строится по определенным принципам: четкость линии власти, специализации и разделение труда, ограничение деятельности по функциям, соответствие полномочий и ответственности, сфера контроля, разделение ответственности, налаживание межфункциональных связей.

Функции управления подразделяются на основные, специфические и специальные. К основным функциям управления относятся планирование, организация, подбор кадров, координация и регулирование, контроль, оценка.

Организационные изменения представляют собой совокупность мероприятий, направленных на улучшение управленческих и производственных процессов для

более эффективной работы предприятия. Организационные изменения призваны, при эффективном применении, повысить конкурентно способность предприятия и увеличить его прибыль.

Глава 2. Анализ организационной структуры, системы управления и пути совершенствования организационной структуры гостиничного комплекса «International Hotel Tashkent»

2.1. Анализ организационной структуры и процессов управления

Гостиничный комплекс «International Hotel Tashkent» – 5 звёздочный отель, открыт в марте 1997 года. Адрес гостиницы: Узбекистан, г. Ташкент, ул. Амира Тимура, дом 107 А. Форма собственности – Государственное предприятие республиканского хозрасчетного внешнеэкономического объединения (ГП РХВО). Гостиничный комплекс является юридическим лицом. Он расположен в центре города Ташкента, рядом с ним находятся UzExpoCenter, два парка и японский сад.



Рисунок 3. Управленческая структура гостиничного комплекса

Между многочисленными подразделениями гостиницы существует определенная связь взаимодействия данных подразделений, осуществляемая с помощью совещаний, контактов во время пересмен, во время непосредственного общения руководителей отделов. В гостинице «International Hotel Tashkent» ежедневно, проводится совещания руководителей отделов (менеджеров) по координации и информированию работы каждого подразделения отдельно и всех отделов вместе. Менеджером центра обслуживания гостей (ЦОГ) подготавливаются отчеты (ежедневные, недельные и месячные) по взаимодействию с другими департаментами по требованию руководства, также обеспечивает эффективную взаимосвязь между всеми департаментами, но не лимитирует.

Анализируя организационную структуру предприятия и структуру управления, надо иметь ввиду, что они должны соответствовать друг другу. Данное соответствие и определяет тип организационной структуры. Гостиница «International Hotel Tashkent» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Линейная структура подчинения, безусловно, имеет место, но к процессу управления привлечены руководители функциональных служб или подразделений. Работа последних заключается не только в консультативной помощи линейному руководителю, но и в участии менеджеров подразделений в разработке отдельных программ и составлении планов.

Так, главный бухгалтер, два заместителя, начальник отдела кадров и начальник общего отдела подчинены непосредственно генеральному директору «INTERSERVIS», т.е. линейному руководителю и не могут самостоятельно давать распоряжения руководителям других служб или подразделений. Их сфера деятельности заключается в организации работы, в анализе результатов работы в своих отделах, в принятии тех или иных управленческих решений в рамках своей деятельности, внесении корректив и обоснований для планирования. Функциональные менеджеры, в зависимости от звена руководства имеет рекомендательные, контролирующие и отчетные полномочия. Хотя, в некоторых случаях они могут обладать, конечно, ограниченно, и линейными полномочиями. Начальник отдела кадров может давать распоряжения менеджерам любых других подразделений относительно соблюдения законов Трудового Кодекса, требовать соблюдение определенных стандартов при приеме на работу и т.д.

При данном типе структуры имеет место согласованности действий сотрудников, являющихся исполнителями, прослеживается явная связь менеджера со своими подчиненными которые в связи с этим более быстро и эффективно выполняют указания своего непосредственного руководителя. Сам руководитель несет личную

ответственность за работу своего подразделения. Линейные руководители не решают рутинные задачи, т.к. эта функция возложена на руководителей функциональных служб. Например, заместитель генерального директора не занимается вопросами организации туристических услуг или оказанием услуг по визовой поддержке, хотя и курирует данное направление. Непосредственно же данной работой занимается отдел туризма, главный менеджер которого и подотчетен заместителю генерального директора. Таким образом, принимаемые решения вышестоящего руководства являются более профессиональными т.к. они опираются на работу определенной функциональной службы. Для решения каких-либо вопросов узко-специфического характера могут быть привлечены и эксперты.

Недостатком же данной организационной структуры гостиничного комплекса «International Hotel Tashkent» являются трудности, возникающие в процессе работы между подразделениями горизонтального уровня. При высокой загруженности отеля часто возникают проблемы между отделом бронирования номеров (подчиняющимся отделу рекламы и продаж) и отделом административно-хозяйственной службы, т.к. оба главных менеджера не подотчетны друг другу и не могут давать распоряжения сотрудникам другого отдела. Также, возникает и проблема удлинения коммуникационных связей и реализации некоторых задач.

Для устранения взаимодействия трудностей, возникающих при работе межфункциональных служб, проводятся совещания или планерки, которые решают задачи координации и распределения заданий. Например, при проведении каких-либо крупных мероприятий проводятся совещания менеджеров всех отделов гостиницы. Инженерная служба и отдел рекламы и продаж проводят планерки ежедневно, а служба АХС и другие департаменты проводят пятиминутки по мере поступления новых распоряжений от руководства. Во время проведения совещаний и пятиминуток, помимо распространения информации, анализируются различные проблемы и принимаются решения и варианты по их преодолению.

Не всегда совещания и пятиминутки оправданы, т.к. часть возникших проблем можно решить по телефону. Помимо этого, совещание может быть не эффективным в случае отсутствия полной информации или при отсутствии возможности принятия каких-либо решений по данному вопросу.

В структуре гостиничного предприятия «International Hotel Tashkent» явно просматривается четкая иерархия власти. Именно четкая иерархия власти, квалифицированный штат сотрудников, специализация и разделение труда, правила и процедуры, все выше перечисленное указывает на бюрократический

стиль организационной структуры, которая, по мнению М. Вебера, является наиболее эффективной формой организации. Хотя в современном и часто меняющемся мире с высокой степенью конкуренции отсутствие гибкости, столь характерной для данной формы организации, может создавать проблемы.

Для решения задач в области гостиничного бизнеса, помимо грамотного распределения задач, необходима и правильная координация, которая обеспечивается не только правильным контролем и согласованием, но и стандартизацией рабочих процессов, навыков и знаний.

Стандартизация труда происходит путем издания должностных инструкций, проведения устного инструктажа и т.д. Правильное выполнение должностных инструкций не всегда обеспечивает соответствующий уровень координации. Причина этого заключается в устаревании самих инструкций, снижении дисциплины, квалификации сотрудников. Говоря о квалификации сотрудников и об определенных требованиях к ним (стандартизация знаний и навыков) важна исходная квалификация сотрудников. И данная исходная квалификация должна соответствовать должности, на которую претендует кандидат. Показатели уровня квалификации менеджеров гостиницы рассчитываются по формуле:

$P_{кв} = \frac{Ч_{мб}}{Ч_{м}}$,

где $P_{кв}$ – показатель уровня квалификации;

$Ч_{мб}$ – численность менеджеров с базовым образованием; $Ч_{м}$ – общая численность менеджеров

Таблица 5

Показатели уровня квалификации менеджеров

Показатели уровня квалификации менеджеров «International Hotel Tashkent»

| Низшего звена | Среднего звена | Высшего звена | Общая |
|---------------|----------------|---------------|-------|
| 0,78 | 0,9 | 1 | 0,86 |

Т.к. численность руководящего состава всех уровней за последние три года не изменялась, и среди них не было утечки кадров или кадровых перестановок, то данные показатели за 2015, 2016, 2017 года идентичны. Из таблицы видно, что показатель квалификации менеджеров низшего звена наиболее низок.

Также одной из основных функций управления является набор кадров. Набор сотрудников в гостиницу «International Hotel Tashkent» осуществляется через рекламу в средствах массовой информации (газеты, интернет), биржи, т.е. через внешний источник поиска. Внешний источник набора позволяет не только сделать выбор из большого количества претендентов, но и способствует приливу в организацию новых идей и возможностей улучшения работы. Также данный источник набора сводит к минимуму возникновение интриг внутри самой гостиницы. Но данный метод набора сотрудников предусматривает более длительную адаптацию новых членов в коллективе, да и методы их работы неясны.

Внутренним источником набора являются служащие самого гостиничного комплекса (переводы сотрудника из одного отдела в другой, выдвижение какого-либо сотрудника на более высокую должность, а также кадры, проходившие практику на базе данной гостиницы и т.д.). Данные кадры легче оценить, знакомы как их достоинство, так и недостатки и нет финансовых трат на наем. Но может иметь место негативное отношение бывших коллег или сложные личные взаимоотношения с другими сотрудниками. Ниже представлена таблица набора сотрудников в ряд отделов гостиничного комплекса «International Hotel Tashkent» (таблица 6).

Как видно из таблицы наибольший объем сотрудников осуществляет отдел «Еда и напитки», что связано со спецификой их работы. Отдел АХС осуществляет меньший объем набора сотрудников, что связано и с меньшей утечкой кадров. В отдел службы безопасности набор ведется лишь из внешних источников, т.к. руководство старается избежать попустительства к сотрудникам других отделов вследствие, например, их дружеских отношений. Отдел «Еда и напитки» производит набор сотрудников, как из внешних, так и из внутренних источников. Надо отметить, что в данном отделе максимальный набор сотрудников приходится на время максимальной загруженности гостиницы (весна, осень) и затрагивает, в основном, кадровый состав официантов.

Таблица 6

Набор сотрудников в ряд отделов «International Hotel Tashkent»

Набор сотрудников в ряд отделов «International Hotel Tashkent» за 2019 год

| Отдел | Кол-во человек в отделе | Внешние источники | | Внутренние источники | | Общее число набора |
|-----------------------|-------------------------|-------------------|------------------|----------------------|-------------------|--------------------|
| | | Объявления | Биржа труда | С других отделов | После практики | |
| АХС | 32 ед. (100%) | 3 ед. (13,6%) | - | - | - | 3 ед. (13,6%) |
| Инженерный отдел | 28 ед. (100%) | 3 ед. (10,7%) | 1 ед. (3,6%) | 2 ед. (7,1%) | - | 6 ед. (21,4%) |
| Отдел «Еда и напитки» | 59 ед. (100%) | 10 ед. (17%) | 7 ед. (11,8%) | 1 ед. (1,7%) | 12 ед. (20,3%) | 30 ед. (50,8%) |
| ЦОГ | 7 ед. (100%) | 1 ед. (14%) | - | 2 ед. (28,6%) | - | 3 ед. (42,6%) |
| Служба безопасности | 17 ед. (100%) | 3 ед. (17,6%) | 1 ед. (5,9%) | - | - | 4 ед. (23,5%) |

При приеме на работу, помимо стандартного набора документов предоставляемых в отдел кадров, проводится собеседование в отделе кадров с менеджером отдела или подразделения, а также кандидат проходит медицинский контроль. Наем на работу строго регламентирован законодательством Республики Узбекистан.

Обучение новых сотрудников или сотрудников, перешедших в другое подразделение, проводится планоно и включает в себя тренинг, стажировку с отработкой навыков. К сожалению, тренинги, в последнее время, стали проводиться реже и не в полном объеме. Это несколько затрудняет и удлинняет процесс обучения.

В кадровую политику, проводимую в отношении сотрудников, помимо набора, отбора и обучения сотрудников, входят и вопросы оплаты труда, социального обеспечения, условия труда персонала, улаживание споров и т.д. При рассмотрении процессов управления анализируются, по сути дела, рациональность управленческих решений, т.е. насколько быстро и эффективно устраняются проблемы при выполнении определенных задач и каков их результат. Конечно, многие факторы экономического, социального, организационного характера будут влиять на различные стадии реализации задач. Но, в любом случае, менеджер любого звена, а с повышением уровня тем более, должен быть компетентен и иметь опыт управления в сфере гостиничного бизнеса. На должность менеджера низшего звена в гостинице «International Hotel Tashkent» может претендовать кандидат, имеющий стаж работы по заявленной специальности не менее трех лет, а менеджеры среднего и высшего звеньев не менее пяти и восьми лет соответственно.

Поиск, отбор и наем сотрудников является достаточно сложным процессом и в значительной мере определяется имиджем гостиницы. Кадровая политика, проводимая руководством отеля «International Hotel Tashkent» является эффективной и субъективные показатели работы гостиницы, такие как имидж, социальная значимость и др. являются стабильными и соответствующими уровню гостиницы.

В работе уже упоминалось, что гостиница является коммерческой организацией и анализируя эффективность принятых решений методом «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат. Экономические показатели деятельности гостиницы «International Hotel Tashkent» за 2018-2019 гг. представлены в таблице 7.

Таблица 7

Экономические показатели деятельности гостиницы «International Hotel Tashkent» за 2018-2019 гг.

| Наименование показателей | 2018 | 2019 | Откл. абс. | % |
|--|-------|-------|---------------|------|
| 1. Доходы от предоставляемых услуг, млн. сум.: | 26150 | 28430 | 2280 | 8,72 |

| | | | | |
|--|-------|-------|------|--------|
| 1.1 Выручка от продажи номеров | 17820 | 19670 | 1850 | 10,38 |
| 1.2 Выручка от дополнительных платных услуг, не входящих в стоимость проживания | 4590 | 4810 | 220 | 4,79 |
| 1.3 Доходы от общественного питания | 3740 | 3950 | 210 | 5,61 |
| 2. Расходы, млн. сум.: | 22460 | 24420 | 1960 | 8,73 |
| 2.1 Расходы, связанные с производством и реализацией продукции | 21140 | 22980 | 1840 | 8,7 |
| 2.2 Прочие расходы | 1320 | 1440 | 120 | 9,09 |
| 3. Валовая прибыль, млн. сум. | 3690 | 4010 | 320 | 8,67 |
| 4. Коммерческие, управленческие, операционные и внереализационные расходы, млн. сум. | 1930 | 2060 | 130 | 6,74 |
| 5. Операционные и внереализационные доходы, млн. сум. | 470 | 640 | 170 | 36,17 |
| 6. Прибыль до налогообложения, млн. сум. | 2230 | 2590 | 360 | 16,14 |
| 7. Налог на прибыль, млн. сум. | 535 | 622 | 87 | 116,26 |
| 8. Чистая прибыль, млн. сум. | 1695 | 1968 | 273 | 116,11 |
| 9. Число работников, чел. | 258 | 258 | 0 | 100 |

| | | | | |
|---|---------|---------|-------|-------|
| 10. Общая величина активов, млн. сум. | 330700 | 340200 | 9500 | 2,87 |
| 11. Стоимость основных средств, млн. сум. | 290500 | 295400 | 4900 | 1,69 |
| 12. Годовой фонд оплаты труда, млн. сум. | 18340 | 18760 | 420 | 2,29 |
| 13. Рентабельность продаж, % | 6,48 | 6,92 | 0,44 | |
| 14. Рентабельность совокупных активов, % | 0,51 | 0,58 | 0,07 | |
| 15. Рентабельность основной деятельности, % | 7,55 | 8,06 | 0,51 | |
| 16. Затраты на 1 рубль реализованной продукции | 0,86 | 0,86 | 0 | |
| 17. Производительность труда | 408,59 | 444,22 | 35,63 | 8,72 |
| 18. Средняя годовая заработная плата, млн. сум. | 287 | 293 | 6 | 2,09 |
| 19. Фондоотдача | 0,09 | 0,1 | 0,01 | 11,11 |
| 20. Фондовооруженность | 4539,06 | 4615,63 | 76,57 | 1,69 |

Анализируя экономические показатели работы гостиницы можно сделать следующие выводы:

- Выручка от реализации гостиничных услуг увеличилась на 2280 млн. сум (8,72%), в основном за счет выручки от продажи номеров, составляющей примерно 68,5% от общего дохода предоставляемых услуг. Темп роста от реализации дополнительных услуг вырос на 4,79%.

- Себестоимость продукции увеличилась на 1840 млн. сум с сохранением соотношения «выручка – затраты».

- Валовая прибыль увеличилась на 320 млн. сум, т.е. на 8,67%.
- Производительность труда увеличилась на 8,72%.
- В показателях рентабельности продаж и в показателях рентабельности основной деятельности не наблюдалось резких изменений.

Гостиница «International Hotel Tashkent» остается рентабельным предприятием.

Таким образом, соответственно определенным целям, руководство гостиницы «International Hotel Tashkent» выработало свою политику, т.е. своеобразные принципы управления, касающиеся отношений с клиентами и сотрудниками.

2.2. Разработка и анализ мероприятий по усовершенствованию организационной структуры и системы управления гостиничным комплексом «International Hotel Tashkent»

Гостиничный комплекс «International Hotel Tashkent», не только удовлетворяет потребности гостей, но и обеспечивает занятость местного населения. Поэтому каждый служащий отеля должен быть заинтересован и в большем количестве гостей, и в росте числа постоянных клиентов, и в улучшении имиджа отеля, и в повышении качества обслуживания. Здесь на первый план выступает эффективность управления гостиницей.

При определении миссии гостиничного предприятия ориентируются на удовлетворении интересов и потребностей различных групп, а именно:

- на акционеров, партнеров, общественность, т.е. внешнюю среду;
- на гостей отеля, как реальных, так и потенциальных, являющихся внешними потребителями услуг;
- на персонал гостиницы, который рассматривается как внутренний потребитель услуг;
- на внутренние бизнес процессы;
- на финансовый характер деятельности гостиницы.

Мнение данных групп не только влияет, но и создает имидж гостиницы, ее репутацию, влияющих в целом на стоимость гостиницы как предприятия в целом. В основу предлагаемых мною изменений будут взяты наиболее актуальные проблемы совершенствования управления гостиницей.

Пути совершенствования организационной структуры и управления гостиничным комплексом охватывают следующие позиции:

- Линейно-функциональная структура организации достаточно эффективна, но матричная организационная структура является одной из наиболее перспективных структур в настоящее время. По сравнению с линейно-функциональной структурой она имеет ряд преимуществ и способна решить проблемы, которые были описаны выше. Данная структура базируется на основе двойного подчинения т.е. на непосредственном подчинении руководителю функциональной службы с одной стороны, а с другой – руководителю проекта. Схематично ее можно представить следующим образом:



Рисунок 4. Предлагаемая матричная организационная структура

Остальные подразделения организационной структуры не касались предложенных мероприятий и в данную схему не вошли.

В свою очередь руководитель проекта должен быть наделен определенными полномочиями и отвечать за сроки выполнения проекта и его качества, а также

должен быть наделен возможностью распоряжаться ресурсами. Данный вид организационной структуры наиболее перспективен и в настоящее время, когда проводятся масштабные ремонтные работы с сохранением функционирования гостиницы. Таким образом, руководитель проекта по проведению ремонтных контактирует с подчиненными проектной группы, являющимися его постоянными членами, а также со служащими отделов инженерной службы, отделами ЭВМ и АХС. Данные члены группы подчинены руководителю проекта по проведению ремонтных работ временно и, конечно, по ограниченному кругу вопросов.

- Говоря о недостатках в стиле и методах руководства, нужно помнить, что бюрократический стиль управления достаточно рационален и эффективен, особенно в крупных гостиницах, т.к. обеспечивает слаженную работу всего коллектива. В тоже время, в отделах рекламы и продаж бюрократический стиль управления должен быть смещен в сторону демократического стиля, т.к. требуются творческий подход и свобода решения задач в рамках своих отделов. На данный момент, период проведения большого объема ремонтных работ, было бы целесообразно использовать элементы горизонтальной структуры вокруг данного проекта («ремонтные работы»). Это позволило бы усилению взаимодействия между руководителями команд, члены которых были бы легко заменимы между собой.

- Анализируя управленческую структуру отеля, не было обнаружено каких-либо существенных недостатков. Но считаю возможным внести некоторые коррективы в функции определенных подразделений:

Возложить функцию бронирования номеров на сотрудников ЦОГ. В настоящее время данной работой занимается служба бронирования номеров отдела «Рекламы и продаж», которая имеет пятидневную рабочую неделю и по выходным, а также в вечернее время данная работа перекладывается на отдел «Reception», имеющему достаточно большую нагрузку и не всегда способных решить данную задачу. ЦОГ же работает круглосуточно, имеет меньшую загруженность и при обучении сотрудников сумеет найти возможность и время для выполнения данной функции. Более того, объединение службы бронирования номеров, отдела ЦОГ и отдела «Reception» повысило бы эффективность работы.

Отделу АХС подчинить службу прачечной, т.к. работа АХС тесно связана с работой прачечной и многие вопросы решаются через заместителя генерального директора, которому подчинены обе службы, что удлиняет сроки выполнения работ и создает дополнительные бюрократические препятствия.

В функции отдела ЦОГ ввести возможность заказа еды в номер при отсутствии связи гостя с «Room service» по техническим причинам. В настоящее время сотрудники ЦОГ при обращении гостя по данному вопросу, пересылают звонок в «Room service» или предлагают подождать несколько минут чтобы «Room service» сам связался с ними. Это удлиняет время приема заказа, что может вызвать недовольство гостя.

Увеличить штат сотрудников отдела по эксплуатации ЭВМ до трех человек с соответствующим уровнем знаний в области компьютерных технологий. На данный момент штат состоит из двух человек – менеджера и подчиненного. При отсутствии менеджера в силу объективных причин (отпуск, болезнь, увольнение), происходит срыв работы данного отдела. Более того, часто возникает необходимость в налаживании связи с интернетом в ночное время на гостевой территории и возникает необходимость в работе данного отдела круглосуточно. Также необходимо обучение не только менеджера, но и рядовых сотрудников особенностям работы с АСУ Opera, именно в данной гостинице.

Расширение востребованных услуг, которые чаще заказываются гостями отеля. Конечно, номерной фонд приносит основной доход гостинице, но отель может предложить гостям увеличить перечень своих услуг. Часть номерного фонда, причем очень небольшая, может пойти на создание небольшой, уютной библиотеки. В эпоху компьютерных технологий не все гости предпочитают пользоваться услугами интернет библиотеки и отдают предпочтение обычной книге. Таким образом, может быть организовано и литературное кафе. Также продажа сувениров или традиционных предметов одежды на территории гостиничного комплекса будет являться не только маркетинговым ходом, но и расширит перечень предлагаемых услуг. Помимо этого, гостям можно было бы предложить «живую» классическую музыку по вечерам в ресторане «Allegro».

Кадровая политика является одной из важнейших проблем в сфере управления. В предыдущей главе были рассмотрены способы подбора кадров. На ежегодной конференции американских отельеров были выделены действенные направления улучшения качества работы в сфере гостиничного бизнеса. Одним из шести рекомендательных пунктов явилось старание сохранить штат сотрудников. Поэтому, при наличии вакантных должностей и с целью возможности карьерного роста может быть запущена программа или установка, которая предусматривала бы: систематическую информацию о вакансиях, происходящих изменениях и продвижениях; предоставление данной информации, как минимум, за один месяц до объявления о найме на работу из других источников; четкое и ясное

формулирование стандартов и правил отбора.

Карьерный рост как способ мотивации персонала требует систематизации в виде: разработки положений о продвижении по служебной лестнице; наличие у высшего руководства списка руководителей и специалистов; выявление резерва должностей.

- Конечно, набор новых сотрудников из внешних источников предоставляет большой выбор различных вариантов. Но здесь встает проблема адаптации новых сотрудников. Если рассматривать предлагаемый поэтапный проект адаптации, то хочется выделить следующие моменты:

Первый этап заключается в беседе с менеджером отдела или Генеральным менеджером (в зависимости от уровня предполагаемой должности претендента), с сообщением сведений о гостинице и с особенностями трудовых соглашений.

Второй этап заключается с личным знакомством с коллективом, с помещениями и проводится непосредственным руководителем.

Третий этап состоит из пробного дня работы и последующим индивидуальным планом вхождения в должность, знакомством со спецификой работы, приобретением навыков работы по специальности.

Четвертый этап заключается в оценке наставником приобретенных навыков и передачи отчета об этом вышестоящему руководству.

Пятый этап заключается в непосредственном продолжении трудовых отношений после успешного прохождения испытательного срока, если это устраивает обе стороны.

Но даже при соблюдении данных стандартов большая часть увольнений приходится на первые два месяца начала работы. Поэтому необходимо проводить дополнительные мероприятия, которые помогли бы «новичку» влиться в коллектив. Новых сотрудников надо активно привлекать к участию в совместных коллективных мероприятиях, церемониях, ритуалах.

- Ежегодно на базе гостиницы проходят практику студенты из ВУЗов и колледжей города Ташкента. Для гостиницы здесь открывается возможность подбора кадров на перспективу. Поэтому, при прохождении практики должны быть отражены следующие положения: проведение предварительной беседы с практикантами не только тренинг менеджером, в обязанности которого входят контроль

прохождения практики, но и с отдельными менеджерами отделов; первый месяц практики, после подписания договора с учебным заведением, проводить практически во всех отделах гостиницы следующий же месяц прохождения практики посвятить работе по конкретному направлению; для более рационального прохождения практики и уменьшению помех, создаваемых практикантами во время работы в отделах, не перегружать отделы практикантами (1-2 человека на отдел), исключение могут составлять практиканты, приобретающие профессию официанта; рекомендательные письма, объявление благодарности лучшим практикантам будут являться хорошим стимулом для последующей работы; привлекать наиболее перспективных студентов, обучающихся специальности «Гостиничное дело» для прохождения практики с последующим предложением работы.

- Продолжением кадровой политики является организация системы обучения. Как таковая данная система практически отсутствует. Это может привести к снижению эффективности работы. Особо стоит выделить отсутствие системы углубления профессиональных знаний, т.е. повышения квалификации. Для обеспечения данного проекта необходимым являются: периодичность и обязательность прохождения курсов повышения квалификации; соответствие учебных программ определенным категориям служащих.

Необходимо дать понять служащим гостиницы, повышающим свою квалификацию, о заинтересованности в этом руководства высшего звена. Это можно сделать, применяя и материальное стимулирование, и высказывание в поддержку при личной беседе со служащими. Несомненно, необходимо чтобы и служащие отеля были и сами заинтересованы в повышении своей квалификации. Этому способствует не только убежденность в том, что содержания обучения достаточно важно, но и то, что человек способен чему-либо научиться, и что это принесет ему лично пользу в дальнейшем.

Таким образом, разработка мероприятий по совершенствованию системы управления гостиничным комплексом «International Hotel Tashkent» касается вопросов найма на работу, проблем адаптации новых сотрудников, организации системы обучения, системы карьерного роста, системы мотивации, а также снижения уровня конфликтов в коллективе, улучшению психологического климата в нем.

Выводы по главе

Гостиничный комплекс «International Hotel Tashkent» соответствует критерия пятизвездочного отеля.

В организационную структуру гостиницы «International Hotel Tashkent» входят административно хозяйственный отдел, инженерный отдел, прачечная, отдел снабжения и закупок, кухня, отдел «еда и напитки», отдел кадров, бухгалтерия, отдел по эксплуатации ЭВМ, отдел охраны, фитнес центр, транспортный отдел, отдел рекламы и продаж, главный офис. Гостиница применяет бюрократический стиль управления. Организационная структура гостиничного комплекса линейно-функциональная. Организационная структура соответствует масштабам и возможностям гостиницы.

В основу предлагаемых изменений по усовершенствованию организационной структуры были взяты наиболее актуальные проблемы, а именно расширение комплекса предлагаемых услуг, внесение некоторых изменений в организационную структуру и методы управления.

Вопросы кадровой политики, касающиеся набора персонала, его обучения, карьерного роста и мотивации, играют большую роль в эффективной работе гостиницы и реализация предложенных мероприятий, по данным вопросам поможет улучшить работу предприятия в целом.

Особое внимание следует уделить обучению персонала, т.к. по литературным данным наиболее высокий экономический эффект получают от вложений именно в человеческие ресурсы, чем от вложений в средства производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная структура является базисом системы управления. Каждый ее вид имеет свои сильные и слабые стороны. Организационная структура строится по определенным принципам: четкость линии власти, специализации и разделение труда, ограничение деятельности по функциям, соответствие полномочий и ответственности, сфера контроля, разделение ответственности, налаживание межфункциональных связей.

Функции управления подразделяются на основные, специфические и специальные. К основным функциям управления относятся планирование, организация, подбор кадров, координация и регулирование, контроль, оценка.

Организационные изменения представляют собой совокупность мероприятий направленных на улучшение управленческих и производственных процессов для более эффективной работы предприятия. Организационные изменения призваны, при эффективном применении, повысить конкурентно способность предприятия и увеличить его прибыль.

Гостиничный комплекс «International Hotel Tashkent» соответствует критерия пятизвездочного отеля.

В организационную структуру гостиницы «International Hotel Tashkent» входят административно хозяйственный отдел, инженерный отдел, прачечная, отдел снабжения и закупок, кухня, отдел «еда и напитки», отдел кадров, бухгалтерия, отдел по эксплуатации ЭВМ, отдел охраны, фитнес центр, транспортный отдел, отдел рекламы и продаж, главный офис. Гостиница применяет бюрократический стиль управления. Организационная структура гостиничного комплекса линейно-функциональная. Организационная структура соответствует масштабам и возможностям гостиницы.

В основу предлагаемых изменений по усовершенствованию организационной структуры были взяты наиболее актуальные проблемы, а именно расширение комплекса предлагаемых услуг, внесение некоторых изменений в организационную структуру и методы управления.

Вопросы кадровой политики, касающиеся набора персонала, его обучения, карьерного роста и мотивации, играют большую роль в эффективной работе гостиницы и реализация предложенных мероприятий, по данным вопросам поможет улучшить работу предприятия в целом.

Особое внимание следует уделить обучению персонала, т.к. по литературным данным наиболее высокий экономический эффект получают от вложений именно в человеческие ресурсы, чем от вложений в средства производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Университет, 2016. - 192 с.
2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление

- персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 597 с.
3. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с.
 4. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: КНОРУС, 2016. - 284 с.
 5. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2016.
 6. Валеева Е.О. Организационное поведение: учебное пособие / Е.О. Валеева. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015. - 176 с.
 7. Грошев И.В. Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 535 с.
 8. Дзанагова Т.Я. Организация труда персонала: учебное пособие. – Ставрополь: изд - во СКФУ, 2015. – 149 с.
 9. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2017. – 317 с.
 10. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов; Новое знание - М., 2014. - 368 с.
 11. Кибанов А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 64 с.
 12. Кобяк М.В. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг: практическое пособие / М.В. Кобяк. - СПб.: Интермедия, 2016. - 290 с.
 13. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала: учебник / Т.И. Леженкина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2013. – 352 с.
 14. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2016. - 208 с.
 15. Новичков Н.В. Теория организации: учебник / Н. В. Новичков. – М.: КНОРУС, 2016. – 216 с.
 16. Овчаренко Н.П. Организация гостиничного дела: Учебное пособие для бакалавров / Н.П. Овчаренко, Л.Л. Руденко, И.В. Барашок. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 208 с.
 17. Пименов А.Т. Организационно-техническое обеспечение предприятия. Ч 1: Основы организации производства: учеб. пособие / А.Т. Пименов; Новосиб. гос. архитектур. – строй. ун-т (Сибстрин). – Новосибирск: НГАСУ (Сибстрин), 2016. –

124 с.

18. Руденко Л.Л. Технологии гостиничной деятельности: Учебное пособие для бакалавров / Л.Л. Руденко, Н.П. Овчаренко, А.Б. Косолапов. - М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 176 с.
19. Фролов Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Часть 1. Методология организации: учебное пособие. - М.: МГПУ, 2016. - 124 с.