

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
Высшего образования  
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт Экономики и Управления  
Кафедра «Менеджмент и Экономическая безопасность»  
Дисциплина «Теория менеджмента»

**Курсовая работа**  
По теме «Разработка системы менеджмента гостиницы»

Выполнил: Студент гр. 20ЭМ1  
Петров А.В.

Проверил: д.э.н., профессор  
Гамидуллаева Л.А.

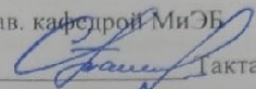
Работа защищена оценкой хорошо

Пенза 2021

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой МиЭБ

 Тактарова С. В.

**ЗАДАНИЕ**  
на курсовую работу

по дисциплине «Теория менеджмента»

студентке группы 20ЭМ1 Петрова Андрея Владимировича

Тема: «Разработка системы менеджмента гостиницы»

**Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению:**

1. Целеполагание организации
2. Планирование деятельности организации
3. Разработка системы управления организации
4. Координация деятельности организации и построение систем коммуникаций
5. Организационный контроль
6. Управление персоналом и мотивация

**Исходные данные для выполнения работы:**

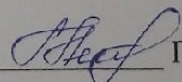
- нормативно-правовая база;
- научная и справочная литература;
- данные электронных специализированных изданий сети Интернет.

Дата выдачи задания « 18 » октябрь 2021 года

Срок сдачи работы « 20 » декабрь 2021 года

Руководитель работы, д.э.н., профессор

2

 Гамидуллаева Л.А.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1. Целеполагание организации.....  | 7  |
| 2. Планирование деятельности организации.....                                  | 9  |
| 3. Разработка системы управления организации.....                              | 18 |
| 4. Координация деятельности организации и построение системы коммуникаций..... | 39 |
| 5. Организационный контроль.....   | 45 |
| 6. Управление персоналом и мотивация.....                                      | 48 |
| Заключение.....  | 55 |
| Список использованных источников.....  | 56 |

## Введение

В настоящее время сфера услуг является одной из самых перспективных, быстро развивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио- и телестанции, консультационные фирмы, медицинские учреждения, музеи, театры и кинотеатры относятся к сфере услуг.

Сервисная деятельность вносит большой вклад в экономику государства.

Главной целью сервисной деятельности является удовлетворение общественных и индивидуальных потребностей людей.

В течение последних пяти-шести лет в России наблюдается стремительное развитие индустрии гостеприимства. В крупные города приходят международные тенденции ведения гостиничного бизнеса, ресторанного дела и обслуживания в целом. Гостиничный бизнес - это наиболее стремительно развивающаяся отрасль сферы гостеприимства.

Многие специалисты считают, что гостиничный бизнес - самый сложный из всех типов бизнеса в недвижимости, что делает его чрезвычайно привлекательным для профессионалов и своеобразной головной болью для новичков - одни могут получать сверхприбыли, другие нести убытки.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что на современном этапе развития общества гостиничная индустрия как отрасль экономики достаточно быстро «набирает обороты», а гостиничный бизнес в целом увеличивает ВВП любой страны. Следовательно, этот бизнес выгоден, если правильно им управлять.

В связи с этим целью курсовой работы является разработка системы менеджмента гостиницы.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- определена сущность создаваемого предприятия, предметная область его деятельности;
- определена миссия предприятия и основные цели его деятельности;
- разработана организационная структура и структура управления предприятия;
- установлены координационные потоки в организации;
- составлен комплекс мероприятий по обеспечению эффективного управления персоналом в организации.

Теоретической и методической основой выполнения курсовой работы послужили труды ученых, профессоров, посвященные вопросам менеджмента в современных экономических условиях, законодательные акты и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области.

Информационная база сформирована на основе официальных данных Федеральной службы государственной статистики, нормативно-справочного материала, а также материалов, опубликованных в научной литературе, периодической печати и сети Интернет.

## 1. Целеполагание организации

Благоприятная ситуация, сложившаяся на российском рынке гостиничных услуг, создаёт предпосылки для формирования гостиничного бизнеса. Поэтому в сложившихся условиях возникла необходимость создания предприятия на территории Пензенской области, оказывающего данных вид услуг.

Информация, о создаваемом предприятии, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные сведения об организации

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Наименование организации            | ПАО «Grand»                              |
| Организационно-правовая форма       | Общество с ограниченной ответственностью |
| Вид экономической деятельности      | Оказание гостиничных услуг               |
| Количество создаваемых рабочих мест | 12                                       |

Предприятие будет расположено недалеко от центра города, что поспособствует большему удобству потребителей.

Размещение фирмы можно объяснить следующими факторами:

- относительно невысокая арендная плата;
- удобное местоположение – гости смогут легко добраться к гостинице, также в центре высокая проходимость;
- усиление доверия клиента;
- хорошая транспортная развязка;
- создания благоприятного имиджа предприятия.

В начале развития гостиницы, потребуется только одно помещение – это обусловлено тем, что здесь не требуется наличие складских помещений Организация будет иметь только одно помещение – офис, это обусловлено тем, что для открытия HR-агентства не обязательно наличие складских и

производственных помещений или производственных. Площадь помещения около 900 кв.м. (на один номер около 20-25 кв.м).

Для отеля уровня «3 звезды» необходимое число персонала на 10 номеров составляет 8-12 человек.

Помимо услуг по размещению и питанию в отелях, необходимо наладить систему дополнительного обслуживания. Это важная составляющая полноценного отдыха и пребывания в гостинице. Обслуживание постояльцев при отъезде и прибытии. Персонал гостиницы встречает и приветствует прибывающих клиентов, помогает доставить в номер багаж или припарковать автомобиль. При отъезде из отеля вещи гостя выносят из номера к двери авто. Особенности гостиничных услуг заключаются в их универсальности – такой сервис предоставляется в заведениях разного класса, несмотря на то, что может сильно отличаться, в зависимости от стандартов и установленного порядка.

Исполнение услуг происходит в гостинице с активным участием и взаимодействием потребителя с исполнителем, при их непосредственном контакте. Поэтому качество гостиничного продукта в значительной мере определяется персоналом гостиницы, особенно той части персонала, которая непосредственно контактирует с клиентами.

Таким образом, гостиничная услуга определяется как процесс взаимодействия потребителя и исполнителя, с целью удовлетворения потребностей гостя в размещении, питании и дополнительных услугах, а также получении прибыли. Гостиничный продукт - результат хозяйственной, интеллектуальной, сервисной деятельности, создаваемый для удовлетворения потребителя в процессе оказания услуги.

## 2. Планирование деятельности организации

Для успешной деятельности организации осуществляется процесс планирования – это разработка и корректировка планов, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию, и описание деятельности на ближайшую и отдаленную перспективу.

Планирование – это процесс определения целей, стратегий и способов их достижения за определенный период времени, исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Цель планирования - интеграция всех членов организации для решения комплекса задач и выполнения работ, обеспечивающих эффективное достижение конечных результатов.

Наиболее важным решением при планировании считается выбор миссии, т.к. она работает ориентиром для всех дальнейших этапов планирования и в одно и то же время накладывает конкретные ограничения на направленность работы организации при анализе альтернатив становления.

Миссия фирмы — это смысл ее существования, ее основное предназначение, позволяющее определить отношение фирмы ко всем ключевым контактным аудиториям (собственники фирмы, сотрудники, покупатели и потребители продукции, деловые партнеры и тд.).

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

- задачу фирмы с точки зрения ее основных услуг или продукции, основных рынков и основных технологий (продукты компании (удовлетворяемые потребности), целевой рынок);
- рабочие принципы фирмы, которые определяются внешней средой (ключевые технологии, способ охвата рынка, стратегические принципы развития финансирования);
- определение организационной культуры, типа рабочего климата внутри фирмы (провозглашаемые ценности и убеждения).



Миссия компании «Grand» - способствовать успешному развитию бизнеса гостиницы, путем оказания качественного обслуживания. Предоставлять гостям уютные номера, вкусные завтраки.

Следующим этапом в системе планирования является определение стратегических целей организации.

Цели организации – результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.

В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия, но они формулируются и устанавливаются на основе общей миссии и определенных ценностей, и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести значительный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик:

- цели должны быть конкретными и измеримыми;
- цели должны быть ориентированы во времени. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но и когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или короткие временные промежутки;
- цели должны быть достижимыми, чтобы служить повышению эффективности функционирования организации.
- цели организации должны быть взаимно поддерживающими, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Основная цель компании ПАО «Grand» период до 2026 года: максимизация прибыли и создание – увеличение прибыли до 3 млн. рублей в год.

Таблица 2 - Содержание целей организации

| Условное обозначение цели | Описание цели  |
|---------------------------|--|
| Ц1                        | <b>Маркетинговые цели</b>  |
| Ц1.1                      | Разработка программы лояльности для постоянных клиентов в течение первого года.  |
| Ц1.2                      | Формирование имиджа; стать самой известной гостиницей в городе Пенза, путём использования электронной сети и иных площадок за первые шесть месяцев после открытия. |
| Ц2                        | <b>Финансовые цели</b>   |
| Ц2.1                      | Повысить прибыльность компании на 30% в год.   |

|      |  |
|------|--|
| Ц2.2 | Повышение инвестиционной привлекательности для укрепления финансовой устойчивости.   |
| Ц3   | Производственные цели  |
| Ц3.1 | Повышение комфортабельности номеров и расширение предоставляемых услуг (открытие бассейна, создание конференц-зала и т.д.) за период первых 8 месяцев работы.  |
| Ц3.2 | Замена одних дополнительных мало востребованных услуг новыми, путём анализа предпочтений гостей (каждые 4 месяца).   |
| Ц4   | <b>Управление персоналом</b>   |
| Ц4.1 | Постоянное обучение персонала - прохождение обучающих модулей на специальном сайте гостиницы с временными рамками и контроль результатов – каждые 6 и 12 месяцев (в зависимости от специфики работы) |
| Ц4.2 | Разработка и внедрение системы мотивации для удержания персонала.  |
| Ц4.3 | Снизить текучесть кадров.  |
| Ц5   | <b>Организационные цели</b>  |
| Ц5.1 | Разработка организационной культуры.   |
| Ц5.2 | Оптимизация организационной структуры.   |

Представим разделение основной цели организации на стратегические по «сферам деятельности» путём построения «дерева целей» в рисунке 1.

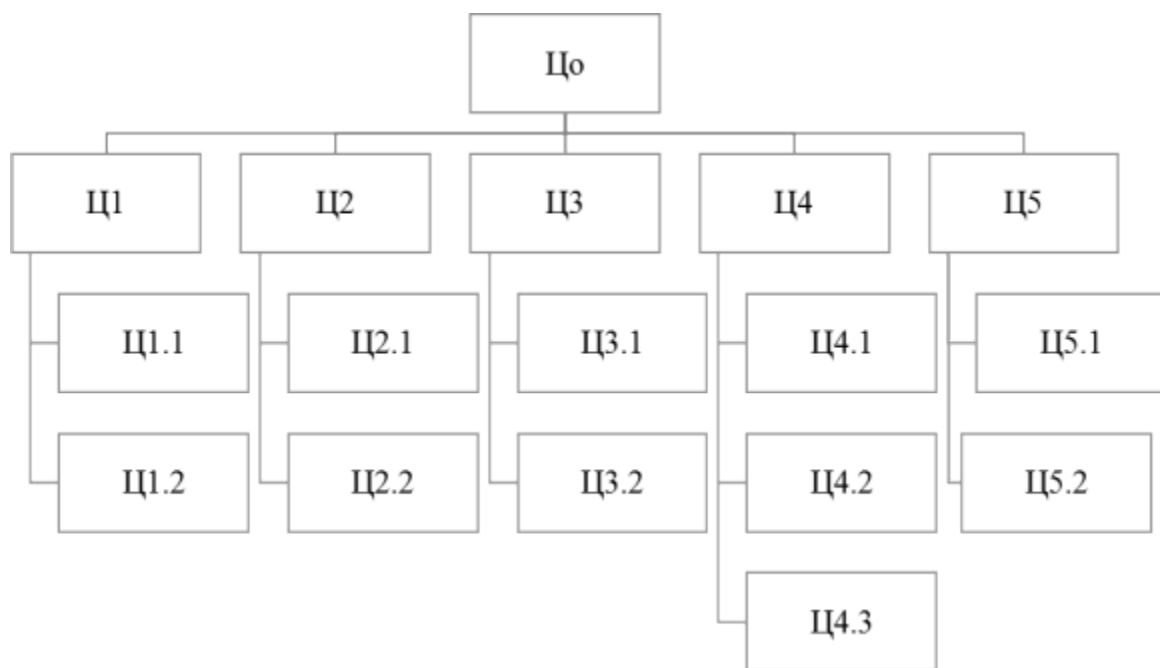


Рисунок 1 – «Дерево целей» предприятия

Целостность организации и ее открытость, как системы обуславливают разделение внутренней и внешней среды, зависимость организации от внешних факторов, взаимодействие внутренней внешней среды, различную степень взаимодействия параметров внутренней и внешней среды и управления ими. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде, поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Задача менеджмента состоит в обеспечении такого

взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы

поддерживать ее потенциал на уровне, необходимым для достижения ее целей, и тем самым давало бы возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Первым этапом в этом направлении является оценка основных компонентов внешней среды. Все компоненты внешней среды подразделяются на следующие основные группы: экономические, политико-правовые, социальные и научно-технические.

Экономические - характеризуют процесс формирования и распределения ресурсов, включают такие характеристики, как величина валового национального продукта, темп инфляции, ставка рефинансирования, курс валют, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п.;

Политико-правовые - это различные нормативные документы и требования общественности, влияние которых на организацию чаще всего выражается в ограничении свободы действий. В основе законодательства, регулирующего маркетинговую деятельность в Российской Федерации, лежит Конституция РФ и Гражданский Кодекс. Наиболее значимой причиной государственного регулирования является необходимость защиты прав потребителей, а также охрана окружающей среды и защита конкуренции.

Социальные (социально-демографические) компоненты оказывают влияние на маркетинговую деятельность организаций через формирование характеристик потребителей, которые компаниям необходимо учитывать в своей деятельности. К таким факторам можно отнести традиции и культурные ценности потребителей, нравственная атмосфера и моральные нормы в обществе.

Научно-технические компоненты отражают возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Сюда относят: темпы технологических изменений в отрасли, направление и

динамика вложений в НИОКР, инновационный потенциал компании.

С помощью PEST-анализа производится выявление направлений и характера их воздействия на деятельность организации в долгосрочной перспективе т.е. устанавливается, будет ли тот или иной фактор благоприятствовать развитию организации (возможность) либо, наоборот, будет сдерживать поступательное развитие организации (угроза).

Анализ факторов внешней среды компании «Grand» представлен в таблице 3.

| Группы факторов внешней среды | Возможности  | Угрозы  |
|-------------------------------|--|---|
| Экономические                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Благоприятная экономическая ситуация;</li> <li>– укрепление курса рубля.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– При увеличении инфляции возрастут цены на услуги.</li> <li>– снижение покупательской способности потребителей может привести к банкротству, т.к. они не смогут пользоваться услугами отеля.</li> </ul> |
| Политические                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Поддержка предприятий государство в</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ужесточение гос. контроля за деятельностью</li> </ul>  |

|  |            |                   |
|--|------------|-------------------|
|  | м<br>форме | бизнес субъектов; |
|--|------------|-------------------|

|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
|                           | <p>инвестиций, субсидий, дотаций и т.д.</p> <p>— определённая и последовательность во внешней и внутренней политике.</p> | <p>— штрафные санкции;</p> <p>— визовые барьеры для иностранных туристов.</p>  |
| Социально-демографическое | <p>— Развитие туризма в регионе способствует привлечению клиентов.</p>   | <p>— Снижение уровня рождаемости и повышение уровня смертности может оказать отрицательное влияние на предприятие;</p> <p>— нехватка квалифицированных кадров;</p> <p>— негативные изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы.</p> |
| Научно-технологическое    | <p>— Обучение персонала;</p> <p>— современные технологии продвижения и</p>   | <p>— Использование устаревших технологий гостинице приведет к</p>  |





|  |   |  |
|--|---|--|
|  | рекламы<br>позволяют<br>повысить<br>осведомлённость о<br>гостинице. | увеличению<br>издержек и цен, а<br>увеличение цен, к<br>сокращению числа<br>посетителей. |
|--|---|--|

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал, те возможности, что располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров: оценка результатов труда и стимулирование; создание поддержание отношений между работниками т.п.

Организационный срез включает себя: коммуникационные процессы; организационные структуры нормы, правила, процедуры: распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды охватывает все те процессы, которые связаны реализацией продукции. Это стратегии продукта; стратегия ценообразования; стратегии продвижения продукта на рынке: выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных

средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности.

Анализ факторов внутренней среды «Кристалл» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ факторов внутренней среды

| Группы факторов внутренней среды | Сильные стороны   | Слабые стороны  |
|----------------------------------|---|---|
| Кадры                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Качественный подбор и обучение персонала;</li> <li>– Эффективная система мотивации персонала.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие системы мобильности и развития персонала.</li> </ul>                                |
| Финансы                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокая платёжеспособность компании.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ограниченность финансовых средств;</li> <li>– Высокая процентная ставка по кредиту.</li> </ul> |
| Операционная деятельность        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контроль качества выполнения работы;</li> <li>– Использование современного оборудования.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие клиентской базы.</li> </ul>   |
| Маркетинг                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Эффективная система</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Слабая политика продвижения;</li> </ul>  |

|             |  |  |
|-------------|--|--|
|             | продвижения;<br>– эффективная<br>система<br>ценообразования.   | – отсутствие клиентов.   |
| Организация | – Делегирование<br>обязанностей<br>персонала;<br>– гибкая<br>организационная<br>структура<br>управления. | – Отсутствие<br>системы<br>привлечения<br>работников к<br>процессу<br>принятия<br>управленческих<br>решений. |

Таким образом, после проведенных анализов внешней и внутренней среды, целесообразно выбрать стратегию роста предприятия, так как осуществляется за счёт постоянного расширения ассортимента продукции и услуг, повышения качества обслуживания продукции и услуг.

В результате от реализации данной стратегии организация сможет занять определенную долю на рынке и существенно увеличит масштабы своей деятельности, после чего предприятие сможет перейти на новую стратегию развития.

### 3. Разработка системы управления организации

Организация — это структура, возникающая в результате преднамеренной договоренности об объединении людей во имя достижения определенной цели.

Всем организациям присущи определённые характеристики. «Grand» - это компания, обладающая следующими признаками:

- Наличие цели.

Главная цель гостиницы – получение прибыли путём предоставления комфортных номеров для временного проживания с высоким качеством обслуживания, доступных широкому кругу потребителей;

- Обособленность.

Предприятие имеет свои границы, которые определяются численностью работников – 12 человек, наличием организационной структуры и помещения.

- Саморегулирование.

Гостиница в самостоятельном порядке заключает разные договора с поставщиками, клиентами, персоналом;

- Организационная культура.

Организационная культура является одним из важнейших элементов, создающих внутреннюю среду организации. Предприятие использует как внешние, так и внутренние элементы формирования корпоративной культуры: использование фирменного стиля компании, например, оформление сайта гостиницы, а также рекламной продукции. Использование униформы работников также способствует формированию корпоративной культуры.

Деятельность организации не может эффективно функционировать без подчинения определенным законам, например, таким как:

1. Закон синергии.

Сотрудники организации хорошо знают миссию предприятия, и она им интересна, ознакомлены со стратегией, приоритетные направления, слабые и сильные стороны, поэтому в работе сотрудников заметен энтузиазм,

который играет роль у одних – в исполнительности, а у других – в инициативности. И

то и другое хорошо поощряется. Также коллектив предприятия состоит из молодых, творческих и энергичных людей, которые помогут двигаться нашей организации в одну ногу со временем. На начальном этапе организация обеспечена необходимыми материальными и техническими средствами, однако по мере расширения видов деятельности потребуются усовершенствование и доработка.

К традициям организации можно отнести, например, празднования дней рождения на работе, которые проводятся на работе, которые способствуют улучшению межличностных отношений сотрудников. Данные мероприятия будут проводиться в свободное от работы время. Это далеко не все внутриорганизационные мероприятия, которые способствуют сплочению сотрудников.

## 2. Закон самосохранения.

Закон самосохранения предполагает, что любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое.

Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т.п. и обусловлено действием двух противоположных организационных факторов — стабильности и развития.

Действие закона самосохранения организации проявляется в поддержании ее целостности, экономном использовании ресурсов, адаптации к внутренним и внешним изменениям, ее качественном и количественном развитии.

Из-за нестабильности внешней среды и рынка, начинающая компания может быть подвержена серьёзному экономическому кризису или даже банкротству. Во избежание этого предприятие максимально рационально и осторожно использует свои внутренние ресурсы. Тем самым, организация работает под законом самосохранения.

## 3. Закон онтогенеза.

Компания находится на этапе становления. Формируются, корректируются и дорабатываются цели, организационная структура, внутренние и внешние коммуникационные каналы. Продвижение к следующему этапу – росту – требует – потребует стабильного обеспечения ресурсами.

#### 4. Закон информированности-упорядоченности.

Чем большей информацией о внешней и внутренней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. С помощью маркетинговых исследований внешней и внутренней среды организация обладает достаточной информацией для успешного и устойчивого функционирования.

В самой же организации хорошо развита система коммуникаций. Для процесса коммуникаций «клиент-гостиница» бронирование можно осуществить через Web – сайт или стационарный телефон. Передача информации между сотрудниками также может осуществляться с помощью телефонной связи, электронных ресурсов и непосредственного контакта между ними.

#### 5. Закон единства, анализа и синтеза.

Организация настроена на более экономный режим функционирования благодаря рациональному сочетанию анализа и синтеза в структуре управления. По мере расширения, компании необходимо будет произвести изменения в структуре управления.

#### 6. Закон композиции и пропорциональности.

Этот закон работает при соблюдении таких принципов как:

- планирование: в организации создаются и реализуются системы долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов.
- координация: органами управления своевременно выявляются отклонения, возникающие между отдельными элементами организационной системы.

В организации сложена управленческая структура «сверху-вниз», при которой нижестоящий сотрудник подчинён вышестоящему.

В ходе выполнения данной курсовой работы было определено, что наиболее предпочтительной организационно-правой формой хозяйствования является публичное акционерное общество.

И хоть открыть ПАО сложнее: придется собрать почти в два раза больше документов для регистрации бизнеса и сформировать уставный капитал, поставщики охотнее работают с юр. лицами и дают им хорошую оптовую цену, ответственность юр. лица не распространяется на личное имущество владельца бизнеса.

Нельзя забывать и о имидже организации. Имидж компании – показатель особой важности. Он олицетворяет собой то, как видится та или



иная фирма реальным и потенциальным потребителям. В связи с условиями стремительно развивающегося общества и увеличения его потребностей, важным фактором формирования имиджа является его соответствие миссии, целям и задачам социума.

Существует такое понятие как «торговая марка» – это фирменное название продукции, отдельной категории товаров, а также самой компании; это официально принятое художественное изображение, предназначенное для идентификации услуг определённого продавца. В качестве товарного знака определено стилизованное изображение названия организации (рисунок 2).



Рисунок 2 – Товарная марка компании «Grand»

Любая организация – явление сложное. Для её успешного функционирования крайне важна структура. Говоря об организационной структуре, мы имеем в виду концептуальную схему, вокруг которой организуется группа людей, основу, на которой держатся все функции. Организационная структура предприятия — это, по сути, руководство для пользования, которое объясняет, как организация выстроена и как она работает. Если говорить конкретнее, то организационная структура описывает, как в компании принимаются решения и кто является ее лидером. [7]

Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Принципы проектирования организационной структуры:

- структура должна отражать цели и задачи организации;

- структура должна предусматривать оптимальное разделение труда

- между органами управления и отдельными работниками;
- формирование структуры должно быть неразрывно с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;
  - структура должна поддерживать соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью, так как нарушение его приводит к дисбалансу системы управления в целом;
  - организационная структура должна быть гибкой и по возможности простой;
  - организационная структура должна обеспечивать высокую эффективность функционирования организации.

Предварительным этапом формирования организационной структуры управления является процесс обособления структурных подразделений, получивший название «департаментализации». Наиболее распространенным типом департаментализации является функциональная департаментализация.

Процесс департаментализации компании «Grand» представлен в виде рисунка 3.

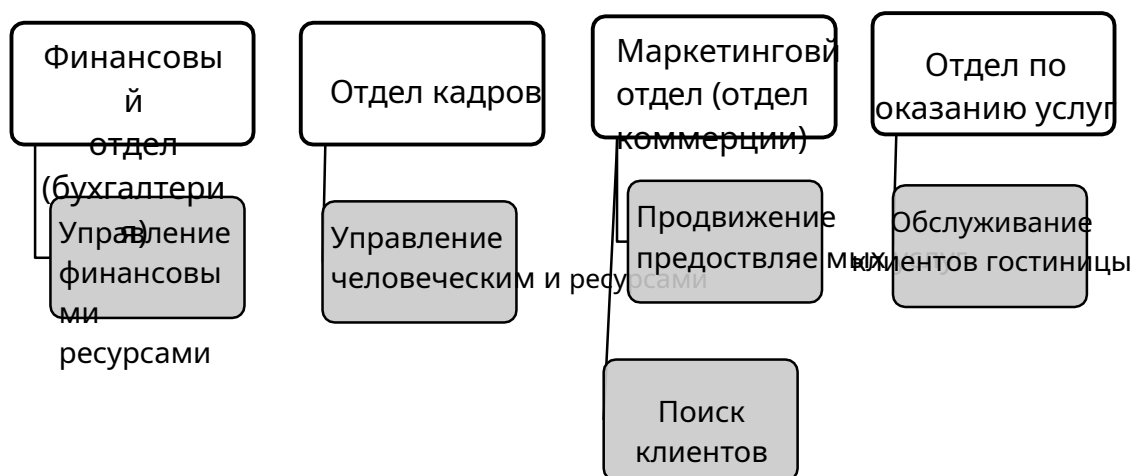


Рисунок 3 - Департаментализация фирмы «Grand»

Таким образом, для организации «Grand», с учётом всех требований и проведенной департаментализации, была разработана организационная структура, представленная на рисунке 4.

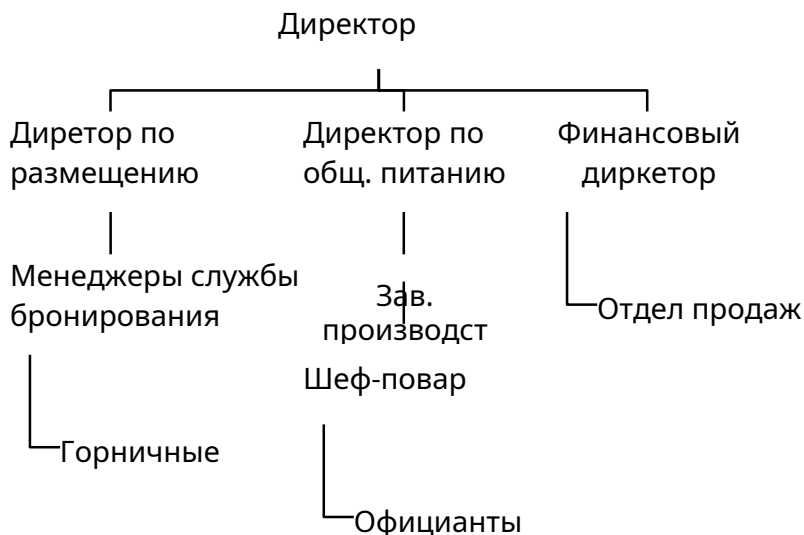


Рисунок 4 – Организационная структура компании «Grand»

Изображенная на рисунке 4 организационная структура относится к линейно-функциональному типу. Поэтому для того, чтобы определить степень участия руководства и подразделений в реализации различных функций строится матрица распределения ответственности. Это таблица с конкретными функциями и названиями подразделений. Данная матрица для «Grand» сведена в таблицу 5.

Таблица 5 – Матрица распределения ответственности

| Наименование функций<br>структурного подразделения | Структурные подразделения |                  |                        |              |                |
|--|---------------------------|------------------|------------------------|--------------|----------------|
|  | Руководитель              | Финансовый отдел | Маркетинговый<br>отдел | Отдел кадров | Отделпоказанию |
| Управление стратегией развития организации         | о                         | у                | у                      | у            | у              |
| Организация системы управления                     | о                         | у                | у                      | у            | у              |
| Управление финансами                               | к                         | о                | у                      | у            | у              |
| Управление персоналом                              | к                         | у                | у                      | о            | у              |
| Планирование и управление техническим развитием    | к                         | -                | у                      | у            | о              |
| Управление качеством выпускаемой продукции         | к                         | -                | у                      | о            | о              |
| Управление продвижением продукции                  | к                         | у                | о                      | у            | -              |

Условные обозначения: О – ответственность за принятие решения, поставку цели, формирование задач; К – контроль; У – участие, информирование, сбор данных.

Для выполнения определенных функций управления зачастую требуются совместные действия работников, обладающих различными квалификационными признаками. Характер их взаимодействия и соподчиненности графически отображается в виде структуры управления (рисунок 5)

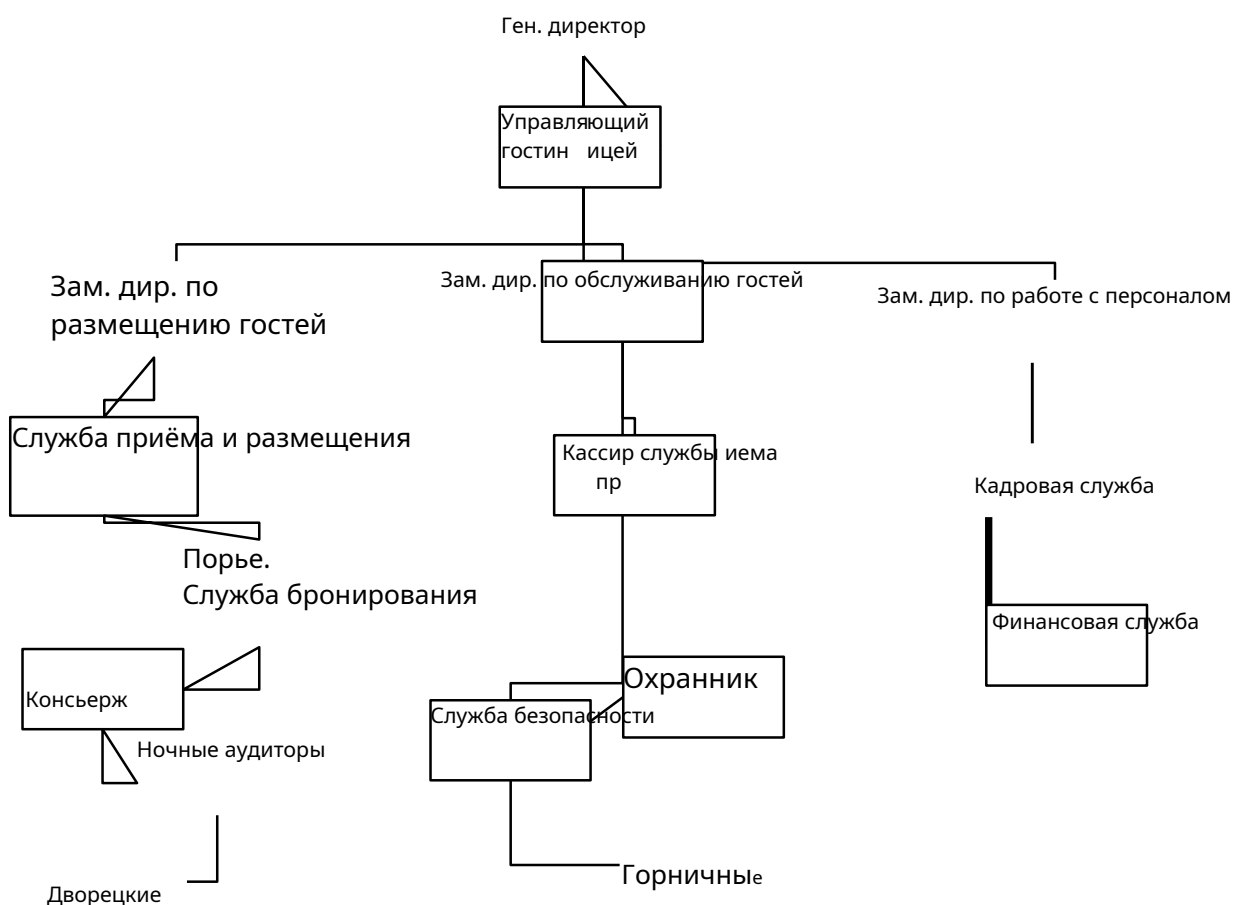


Рисунок 5 – Структура управление в компании «Grand»

Далее рассмотрим должностные обязанности сотрудников организации, представленные в таблице 6.

Таблица 6 - Должностные обязанности сотрудников «Grand»

| Должность | Должностные обязанности   |
|-----------|---|
| Директор  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– организует работу и обеспечивает экономическую эффективность деятельности гостиницы;</li> <li>– осуществляет контроль за качеством обслуживания клиентов в соответствии с классом гостиницы, учетом, распределением и правильным использованием жилых номеров и свободных мест, а также соблюдением паспортного режима;</li> </ul> |

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– направляет работу персонала и служб гостиницы на обеспечение сохранности и содержания в исправном состоянии помещений и имущества в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, благоустройства и комфортности, соблюдения санитарно-технических и противопожарных требований;</li> <li>– обеспечивает рентабельное ведение гостиничного хозяйства, своевременное и качественное предоставление проживающим комплекса услуг;</li> <li>– организует работу по профилактическому осмотру жилых номеров, подсобных и других помещений гостиницы, проведению капитального и текущего ремонта, по укреплению и развитию ее материально-технической базы, повышению уровня комфортабельности;</li> <li>– обеспечивает ведение и своевременное представление установленной отчетности о результатах хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы, уплате налогов и сборов;</li> <li>– принимает меры по обеспечению гостиницы квалифицированным персоналом, правильному сочетанию экономических и административных методов руководства;</li> <li>– осуществляет мероприятия по внедрению прогрессивных форм организации труда и обслуживания клиентов;</li> <li>– способствует развитию коммерческой деятельности.</li> </ul> |
| Управляющий гостиницей | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководит производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственность за эффективное использование и сохранность имущества отеля, содержание в исправном состоянии помещений и имущества в соответствии с правилами</li> </ul>   |





|  |  |
|--|--|
|  | <p>и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, благоустройства и комфортности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечивает соблюдение санитарно-технических и противопожарных требований.</li> <li>– Руководит финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за результаты этой деятельности и достижение запланированных финансовых показателей, рост объемов предоставляемых клиентам услуг и увеличение прибыли и конкурентоспособности предприятия.</li> <li>– Обеспечивает уровень клиентского сервиса, соответствие предоставляемых услуг мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка, постоянное улучшение качества обслуживания клиентов в соответствии с классом гостиницы, учетом, распределением и правильным использованием жилых номеров и свободных мест, а также соблюдением паспортного режима, принимает меры к разрешению конфликтов, возникающих при обслуживании проживающих.</li> <li>– Обеспечивает выполнение гостиницей всех обязательств перед региональным и местным бюджетом, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров.</li> <li>– Принимает меры по обеспечению гостиницы квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных</li> </ul> |
|--|--|



|  |  |
|--|--|
|  | <p>для жизни и здоровья условий труда.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Основываясь на требованиях стандартов обслуживания , утвержденных на предприятии, управляет работой линейного персонала гостиницы и работой руководителей структурных подразделений гостиницы , организуя работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений и производственных единиц гостиницы.</li> <li>– Поручает ведение отдельных направлений деятельности руководителям структурных подразделений гостиницы: заместителю управляющего, руководителю службы безопасности, директору ресторана, шеф-повару ресторана, делегируя им свои права и ответственность.</li> <li>– Обеспечивает применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего персонала, выплату заработной платы в установленные сроки.</li> <li>– Контролирует соблюдение работниками предприятия трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.</li> <li>– Обеспечивает ведение и своевременное представление высшему руководству или владельцу гостиницы отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы</li> <li>– Защищает имущественные интересы гостиницы в суде, арбитраже, органах</li> </ul> |
|--|--|



|  |   |
|--|---|
|  | государственной власти и управления.  |
| Заместитель директора по размещению гостей   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Решает основные вопросы и конфликтные ситуации, возникшие между персоналом отеля и клиентами;</li> <li>– ведет учет и контроль работы службы;</li> <li>– контролирует соблюдение пропускного и паспортно-визового режима.</li> </ul>   |
| Портье (служба бронирования)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Осуществляет прием и обработку предварительных заказов мест в гостинице по телефону, факсу, почте и лично;</li> <li>– ведет учет предварительных заказов в соответствии с установленной системой;</li> <li>– оказывает помощь в работе службы по приему предварительных заказов мест в гостинице;</li> <li>– постоянно контролирует состояние номерного фонда, наличие свободных гостиничных номеров.</li> </ul> |
| Консьерж                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Осуществляют персональное обслуживание гостей в отелях высшей категории - заказ машины для гостей, билетов в театры, бронирование мест в ресторане, авиационных билетов и т. д.</li> </ul>   |
| Ночные аудиторы                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выполняют функции портье в ночное время, составляют отчет о загрузке номерного фонда гостиницы и средней цене номера за день, формируют окончательный отчет обо всех задолженностях по счетам гостей по всем службам гостиницы.</li> </ul>   |
| Заместитель директора по обслуживанию гостей | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Осуществляет контроль за подготовкой и организацией работы службы приема и размещения.</li> <li>– Контролирует работу службы приема и размещения по организации встреч, приветствий и обслуживания гостей, по их регистрации и размещению.</li> </ul>  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организует работу по поддержке и ведению информационной базы данных службы приема и размещения.</li> <li>– Осуществляет контроль за работой с жалобами гостей.</li> <li>– Осуществляет контроль за организацией работы по проведению расчетов с гостями и процедурой отъезда гостей. Контролирует соблюдение работниками службы приема и размещения мер по охране труда на рабочем месте.</li> <li>– Оказывает помощь работникам службы в разрешении возникающих в ходе работы проблем.</li> <li>– Проводит производственный инструктаж работников службы.</li> </ul> |
| Кассир службы приёма       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оформляет выезд гостей и взимает оплату по счетам, контролируя полное оформление счета проживающего в соответствии с установленной процедурой оплаты.</li> <li>– Производит кассовый расчет гостей.</li> <li>– Несет материальную ответственность за сохранность денежных сумм в сейфах.</li> <li>– Ведет учет, депонирует наличные деньги и чеки в конце каждой смены.</li> <li>– Несет ответственность за эффективное и корректное обслуживание гостей.</li> </ul>  |
| Служба безопасности-охрана | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Охрана организации и её материальных ценностей.</li> <li>– Осуществление контроля за работой установленных на предприятии приборов охранной и охранно-пожарной сигнализации.</li> <li>– Осуществление задержания лиц, пытающихся незаконно вывезти (вынести) материальные ценности.</li> </ul>  |
| Горничные                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Уборка и содержание в чистоте жилых номеров гостиниц, санузлов и других закрепленных помещений.</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Смена постельного белья и полотенец после каждого выезда проживающего, а при продолжительном проживании в сроки, предусмотренные «Правилами пользования и внутреннего распорядка в коммунальных гостиницах», уборка постелей.</li> <li>— Приемка белья от проживающих при их выезде из номеров.</li> <li>— При обнаружении порчи имущества и оборудования проживающими сообщение старшей горничной или дежурному по этажу.</li> <li>— Принятие заказов от проживающих на бытовые услуги и обеспечение их своевременного выполнения.</li> <li>— Соблюдение правил техники безопасности.</li> </ul>  |
| <p>Заместитель директора по работе с персоналом</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.</li> <li>– Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.</li> <li>– Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.</li> <li>– Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.</li> <li>– Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.</li> <li>– Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.</li> <li>– Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.</li> <li>– Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.</li> <li>– Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.</li> <li>– Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.</li> <li>– Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.</li> <li>– Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.</li> <li>– Соблюдает Правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты организации.</li> <li>– Соблюдает внутренние правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.</li> <li>– Обеспечивает соблюдение чистоты и порядка на своем рабочем месте,</li> <li>– Выполняет в рамках трудового договора распоряжения</li> </ul> |
|--|--|



|  |             |
|--|-------------|
|  | работников, |
|--|-------------|

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | <p>которым он подчинен согласно настоящей инструкции.</p>   |
| <p>Кадровая служба</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Принимает, переводит, увольняет сотрудников в рамках требований трудового законодательства, положений приказов руководителя учреждения, иной установленной документации по управлению персоналом.</li> <li>– Учитывает личный состав организации, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.</li> <li>– Собирает материалы для аттестационных, квалификационных, конкурсных комиссий.</li> <li>– Представляет сотрудников к поощрениям и взысканиям.</li> <li>– Создает и ведет личные дела сотрудников. Дополняет их сведениями, в соответствии с трудовой деятельностью персонала.</li> <li>– Вносит записи в трудовые книжки сотрудников учреждения. Обеспечивает их учет и хранение.</li> <li>– Готовит, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.</li> <li>– Подсчитывает рабочий стаж сотрудников.</li> <li>– Оформляет карточки пенсионного страхования, иные документы для начисления пенсий, льгот, компенсаций работникам учреждения и их семьям.</li> <li>– Ведет информационные базы качественного, количественного состава сотрудников, следит за их</li> </ul> |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <p>пополнением, своевременным обновлением.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Учитывает отпуска сотрудников, контролирует составление, соблюдение графиков отпусков.</li> <li>– Изучает причины увольнения персонала, участвует в подготовке мероприятий по снижению их количества.</li> <li>– Собирает документы для их сдачи в архивы на хранение.</li> <li>– Разрабатывает и реализует мероприятия по неразглашению, сохранению коммерческой тайны учреждения, персональных данных сотрудников организации.</li> <li>– Выполняет должностные обязанности сверхурочно в порядке, предусмотренном законодательством РФ о труде.</li> <li>– Подготавливает отчетную документацию.</li> <li>– Контролирует исполнение требований рабочей дисциплины, трудового распорядка в подразделениях учреждения.</li> </ul> |
| <p>Финансовая служба</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в условиях рынка, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (услуг) и получения максимальной прибыли.</li> <li>– Обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость.</li> <li>– Руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечивает доведение утвержденных финансовых показателей до подразделений предприятия.</li> <li>– Участвует в подготовке проектов планов реализации продукции (работ, услуг), капитальных вложений, научных исследований и разработок, планировании себестоимости продукции и рентабельности производства, возглавляет работу по расчету прибыли и налога на прибыль.</li> <li>– Определяет источника финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, оценивает возможный финансовый риск применительно к каждому источнику средств и разрабатывает предложения по его уменьшению.</li> <li>– Осуществляет инвестиционную политику и управление активами предприятия, определяет оптимальную их структуру, подготавливает предложения по замене, ликвидации активов, следит за портфелем ценных бумаг.</li> <li>– Проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений.</li> <li>– Организует разработку нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости.</li> <li>– Обеспечивает: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Своевременное поступление доходов, оформление в установленные сроки финансово-расчетных и банковских операций.</li> <li>2. Оплату счетов поставщиков и подрядчиков.</li> <li>3. Погашение займов.</li> </ol> </li> </ul> |
|--|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>4. Выплату процентов, заработной платы рабочим и служащим.</p> <p>5. Перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия.</li> <li>– Участвует в разработке предложений, направленных на обеспечение платежеспособности, предупреждение образования и ликвидацию неиспользуемых товарно- материальных ценностей, повышение рентабельности производства, увеличение прибыли, снижение издержек на производство и реализацию продукции, укрепление финансовой дисциплины.</li> <li>– Осуществляет контроль за:       <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли и другим финансовым показателям.</li> <li>2. Прекращением производства продукции, не имеющей сбыта.</li> <li>3. Правильным расходованием денежных средств.</li> <li>4. Целевым использованием собственных и заемных оборотных средств.</li> </ol> </li> <li>– Обеспечивает ведение учета движения финансовых средств и составления отчетности о результатах финансовой деятельности в соответствии со стандартами финансового учета и отчетности, достоверность финансовой информации.</li> <li>– Контролирует правильность составления и оформления отчетной документации, своевременность ее</li> </ul> |
|--|---|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>предоставления внешним и внутренним пользователям.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Участвует в проведении совещаний-семинаров (учебы) с работниками главной бухгалтерии и финансового отдела предприятия.</li><li>– Участвует в разработке предложений по социальной защищенности работников предприятия.</li></ul> |
|--|--|

#### **4. Координация деятельности организации и построение системы коммуникаций**

Функционирование каждого успешного предприятия во многом зависит от разрешения таких вопросов как разделение труда на отдельные операции между работниками, и координация действий этих работников.

Координация – обеспечение согласованности действий в работе всех звеньев предприятия, сохранение, поддержание и совершенствование установленных связей между ними. Это общий процесс достижения единства усилий всех подразделений организации для достижения её целей и решения задач.

В ПАО «Grand» координация будет осуществляться за счёт совещаний глав отделов и директора, совещаний отделов. На совещаниях глав отделов и директора будут обсуждаться долгосрочные перспективы и составляться необходимый в соответствии с этим план работы. Также главы отделов будут представлять результаты работы, проделанной с последнего совещания. Такие совещания необходимо проводить хотя бы раз в месяц.

На совещаниях отделов работники будут обсуждать стоящие перед ними задачи и способы их выполнения. Кроме того, на этих совещаниях так же будут контролироваться результаты проделанной работы. Такие совещания оптимально проводить в начале и середине месяца.

С помощью формирования эффективной системы коммуникаций происходит координация деятельности всех элементов компании.

В организации существуют как внешние, так и внутренние коммуникационные потоки.

Под внешними коммуникациями понимается следующее: обмен информацией между организацией и ее внешней средой. Из внешней среды в

организацию поступает информация о состоянии рынка развлекательных услуг, динамике спроса на данный вид услуг, изменение потребительских



предпочтений, состоянии рынка труда; информация, регламентирующая определяющая рамки отношений как внутри организации, так и с субъектами внешней среды в виде различного рода законодательных и нормативных актов и пр.

В свою очередь, во внешнюю среду из организации поступает информация, отражающая качественные, количественные и ценовые характеристики оказываемых услуг, отчетность о результатах деятельности организации.

Внутренние потоки коммуникационных связей протекают по горизонтальному и вертикальному направлению.

Вертикальные коммуникационные потоки представляют собой обмены информацией между вышестоящими и нижестоящими элементами в структуре управления. При этом взаимодействие происходит по восходящим и нисходящим направлениям (рисунок 6).

Потоки «сверху - вниз» используются руководителями для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы.

К примеру нисходящего коммуникационного потока можно отнести общение начальника со своими подчиненными. Обычно, чтобы сообщить о каких-то нововведениях или отдать какой-либо приказ, генеральный директор собирает у себя менеджеров среднего звена руководства и сообщает им необходимую информацию в устном и письменном виде. То есть, в свою очередь, передают эту информацию начальникам низшего уровня, как правило, тоже в письменной и устной форме.

Основными видами письменной формы передачи информации в организации будут приказы, распоряжения, инструктивные письма.

Восходящий коммуникационный поток предполагает перемещение информации в организации от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью

информирования о результатах работы и текущих проблемах и служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации.

В качестве письменных форм передачи данного рода информации будет использоваться различного рода отчетность.

Восходящие и нисходящие коммуникации в ПАО «Grand» представлены на рисунке 6 .

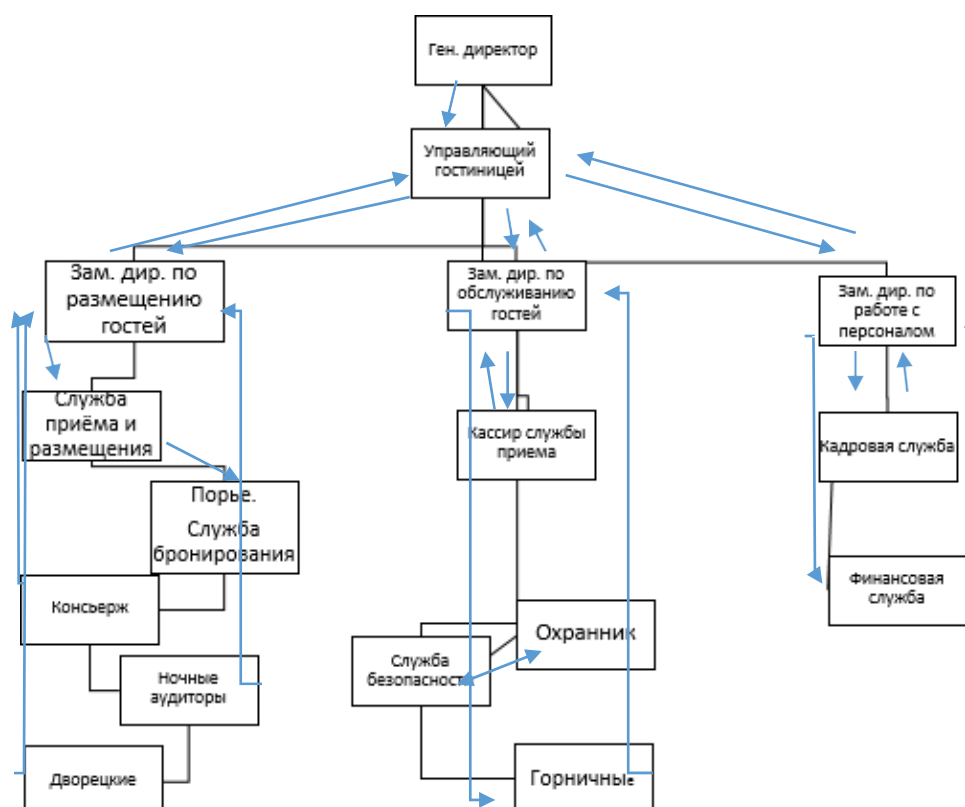


Рисунок 6 – Вертикальные коммуникации «Grand»

Восходящие коммуникации



Нисходящие коммуникации в организации



Горизонтальные коммуникационные потоки обеспечивают взаимодействие и передачу информации от одного подразделения к другому (рисунок 7), необходимую для реализации ими своих функций и достижения общих целей.

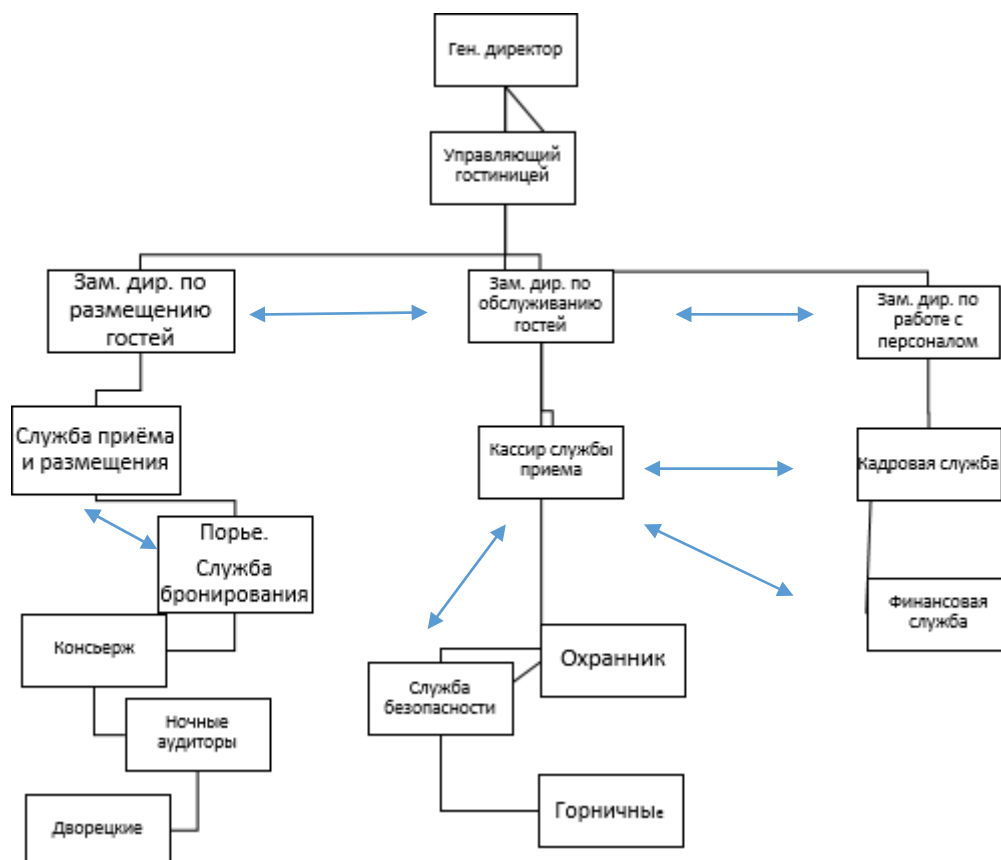


Рисунок 7 – Горизонтальные коммуникации «Grand»

Не стоит забывать о таком виде коммуникаций, как неформальные коммуникации.

Данный вид коммуникаций основан на личных, неслужебных, не регламентированных отношениях, и, в соответствии с этим, не считая информации, передаваемой по официальным, формальным каналам, циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи.

Выделяют следующие особенности неформальных коммуникаций: высокая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, относительно меньшая достоверность передаваемых извещений.

Здесь принципиально обозначить то, что слухи нередко носят

негативный эффект. Как раз вследствие этого важно отслеживать протекание неформальных коммуникаций и корректировать его. Следующим важным элементом координации является процесс распределения полномочий.

Полномочия — это совокупность официально представленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения и отдавать распоряжения в интересах предприятия. Корректное распределение полномочий между сотрудниками организации обеспечивает эффективную координацию деятельности организации. Одним из важнейших принципов управления в организации является грамотное делегирование полномочий, а также поддержание баланса между полномочиями и ответственностью, возложенной на каждого сотрудника.

В организации имеют место все виды управленческих полномочий:

- распорядительные (их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются);
- рекомендательные (их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос, но эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера);
- координационные (лицо или подразделение, которые ими наделяются, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации);
- согласительные (их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий);
- контрольно-отчетные (предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять его результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции).

Распределение полномочий в компании «Grand» представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Виды должностей и полномочия сотрудников

| Должность                              | Виды полномочий  |
|--|--|
| Директор                               | Распорядительные.<br>Координационные.<br>Согласительные.                         |
| Финансовый специалист (бухгалтер)      | Распорядительные.<br>Координационные.<br>Согласительные.<br>Контрольно-отчетные. |
| Маркетолог (специалист по продвижению) | Распорядительные.<br>Координационные.<br>Контрольно-отчетные.                    |
| Администратор                          | Распорядительные.<br>Координационные.<br>Контрольно-отчетные.                    |

Так как организация находится на стадии рождения, работа организации должна быть максимально эффективной, без потерь информации. Организационная структура компании «Grand» позволяет свести потери информации к минимуму. Передача информации осуществляется посредством вербального общения, компьютера (электронной почты), социальных сетей и телекоммуникаций (телефон), что способствует скоростной коммуникации.

## 5. Организационный контроль

Вид управленческой деятельности, благодаря которому можно удерживать организацию на верном пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами. Функция контроля начинается с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию.

Каждый руководитель независимо от своего ранга должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, вне зависимости от наличия или отсутствия таких поручений. Контроль дает возможность своевременно обнаруживать и устранять недостатки и нарушения, судить о правильности и эффективности принимаемых решений, поддерживает дисциплину и порядок, соблюдение законности, усиление охраны прав граждан.

Контроль необходим по следующим причинам:

- исчезает неопределенность: никакое планирование, даже самое тщательное, не может учесть всех возможных осложнений и обстоятельств. Мероприятия контроля выявляют их и дают возможность корректировать программу действий;
- появляется возможность предотвращения кризисов: никакая организация функционирования объекта не боится от ряда мелких ошибок и упущений. Если их вовремя не исправлять, их количество может превысить некую «критическую массу». Мероприятия контроля позволяют выявить и исправить их, не дожидаясь кризиса;
- выявляются не только деструктивные, но и конструктивные явления: контроль позволяет выявить эффективные решения, определить перспективные направления деятельности.

Контроль в создаваемой организации будет осуществляться в соответствии с уставом организации, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, годовым отчетом и другими внутренними документами, а также внешними нормативно-правовыми актами и установленными стандартами.

Контроль подразделяется на предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный контроль – это контроль в форме определенной политики, процедур и правил.

Текущий контроль – контроль непосредственно при проведении работ, производимый в виде оценки деятельности подчиненного его непосредственным начальником.

Итоговый контроль осуществляется после того, как работа закончена.

Первый этап процесса контроля - это установление конкретных целей, имеющих временные границы.

Второй этап - сравнение показателей функционирования с заданными стандартами и определение масштабов допустимых отклонений.

Третий этап - измерение результатов. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, что необходимо исправить, над чем поработать.

В нашей компании стандартами являются цели (приведены во втором разделе) и нормативные документы. Они регламентируют следующее:

- деятельность составляющих частей организации;
- управление процессом оказания услуг;
- качество оказываемых услуг;
- общие технологические нормы процесса производства продукции.

Нормативные документы по стандартизации в РФ установлены Законом РФ «О стандартизации». К ним относятся:

- государственные стандарты Российской Федерации (ГОСТ РФ);
- применяемые в соответствии с правовыми нормами международные, региональные стандарты, а также правила, нормы и рекомендации по стандартизации; общероссийские классификаторы технико-экономической информации;
- стандарты отраслей; стандарты предприятий; стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений.

Особенно важно наладить систему внутреннего контроля. Его основное отличие в том, что система организуется руководством предприятия.

Внутренний контроль - это система мер, организованных руководством предприятия и осуществляемых на предприятии с целью наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении хозяйственных операций. Внутренний контроль

определяет



законность этих операций и их экономическую целесообразность для предприятия.

Целями организации системы внутреннего контроля являются:

- осуществление эффективного функционирования бизнеса;
- обеспечение соблюдения политики организации каждым сотрудником;
- обеспечение сохранности имущества

организации. Задачи системы контроля:

- определение фактического состояния деятельности сотрудников;
- оценка качества исполнения распоряжений руководителей подразделений; 3. поиск ошибок и просчетов в процессе осуществления деятельности контролируемых подразделений, сотрудников, выявлений условий и причин этих ошибок и просчетов;
- выявление резервов и новых возможностей на предприятии;
- выявление позитивного опыта решения задач с учетом ситуации в организации;
- оказание практической помощи контролируемым подразделениям, сотрудникам в совершенствовании их навыков;
- оценка результатов работы контролируемых подразделений, сотрудников, разработка предложений по более эффективному использованию сотрудников или отстранение их от занимаемой должности.

Руководствуясь приведёнными целями и задачами, система внутреннего контроля компании «Grand» сводится к виду таблицы 8.

Таблица 8 – Система внутреннего контроля компании «Grand»

| Субъект контроля                               | Объект контроля  |
|--|--|
| Директор                                       | Управляющий гостиницей   |
| Управляющий                                    | Заместитель директора по вопросам обслуживания, главный бухгалтер, Заведующий отделом кадров |
| Главный бухгалтер                              | Кассир службы приёма   |
| Заместитель директора по вопросам обслуживания | Портъе, ночной аудитор, горничная, консьерж, охранник.                                       |

Основную часть контроля на себя берёт управляющий, поэтому для более рационального использования времени планируется проведение совещаний управляющего с его непосредственными объектами контроля, которые, в свою очередь, должны проводить планёрки со своими объектами контроля.

Внешний контроль осуществляется со стороны служб, наделенных контролирующими функциями органов государственной власти.

## **6. Управление персоналом и мотивация**

Персонал организации — самый сложный объект управления. Кроме того, персонал — это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немало внимания уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

- принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.
- принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников;
- принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста;
- принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.
- принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения

распоряжений;

- принцип соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя;
- принцип повышения квалификации и т.д.

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

Технология управления персоналом включает следующие этапы:

#### 1. Найм персонала.

Найм - это сложный процесс привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности/непригодности через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе.

Цель найма персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Набор сотрудников в ПАО «Grand» на планируемые должности будет осуществляться с помощью центра занятости, объявлений в СМИ о потребностях в специалистах. В последующем организация будет предлагать уже работающим людям порекомендовать знакомых и близких. Также в процессе функционирования организации будут использоваться внутренние источники – люди, уже работающие на определённых должностях, но имеющих большой потенциал.

## 2. Отбор персонала

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. В большинстве случаев выбирать стоит человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

В целях повышения эффективности отбора персонала в «Grand» будет проводиться многоуровневое собеседование, где на первом этапе менеджер отдела кадров изучает представленное резюме и если квалификация и другие аспекты удовлетворяют требованиям организации, то соискателю назначается собеседование.

В результате собеседования кандидат либо отклоняется, либо отправляется на финальное собеседование к начальнику отдела, в котором требуется сотрудник. Если же начальник отдела решает принять данного кандидата, то он согласует своё решение с директором организации, и после этого с предполагаемым сотрудником подписывается трудовой договор. Трудовой договор составляется в письменной форме, заключается в двух экземплярах, которые подписываются работником и работодателем. Один экземпляр трудового договора получает работник, второй остается у работодателя.

При поступлении на работу для новых сотрудников устанавливается испытательный срок продолжительностью 1 месяц. С подписанием

трудоого договора издается приказ «О приеме на работу», с которым также знакомяют

работник под роспись.

### 3. Адаптация персонала.

Адаптация персонала — процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Цели адаптации:

- ускорение введения в курс дела новичков;
- снижение уровня текучести кадров;
- мотивация сотрудников на эффективную качественную работу, максимальную отдачу и рост производительности труда;
- экономия времени руководителя и других сотрудников;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Методы адаптации персонала в компании «Grand»:

- беседа (личная беседа нового сотрудника с специалистом отдела кадров, непосредственным руководителем, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы);
- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой);
- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока);

– и другие методы (тестирование, обучение, день новичка, корпоративные



мероприятия и пр.)

#### 4. Аттестация персонала.

Аттестация персонала проводится для того, чтобы определить уровень их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой ими должности, а также решить вопрос о присвоении им квалификационного разряда.

Таким образом, она призвана выявить результаты деятельности, деловые и личностные качества сотрудника, стимулировать их творческий рост и активность, повысить квалификацию, обеспечить возможность продвижения по служебной лестнице.

Также для успешного функционирования организации является немаловажным стимулирование работников на более высокую эффективность труда.

Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда; это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Основными направлениями мотивации является материальное и нематериальное стимулирование.

Виды материальной мотивации персонала:

- заработная плата сотрудников - это ключевая часть денежного стимулирования. Именно она является наиболее мощным стимулом для повышения результатов труда;
- премирование за достижение поставленных целей — сильный мотиватор. Премия за выполнение плана часто составляет ощутимую часть заработка и морально стимулирует персонал проявлять активность и инициативу;
- социальный пакет — хороший способ мотивации кадров. Чтобы привлечь или удержать сотрудников, организация, помимо оплаты больничного листа и отпуска, предлагают медицинскую страховку,

обучение на тренингах, оплату расходов на транспорт и связь. Кроме

того, организация берет на себя оплату совместного корпоративного отдыха, выплату единовременной материальной помощи в связи с юбилейными датами, вступление в брак, смерти родственника.

Нематериальное стимулирование будет осуществляться следующим образом:

- ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почётными грамотами и благодарности;
- обучение и развитие;
- индивидуальная и публичная похвала.

Также будет проводиться аттестация деятельности персонала, по итогам которой будет назначаться тот или иной вид материального и нематериального стимулирования. В случаях же жёсткого нарушения дисциплины или иных проступков рабочему будет назначаться выговор, выговор с занесением в личное дело.

Важную роль в управлении персоналом организации играет выбор стиля руководства. Стиль управления - это система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности.

Существует три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный стиль.

В ПАО «Grand» доминирующим стилем управления является демократический. Этот стиль характеризуется высокой децентрализацией полномочий. Подчиненные принимают активное участие в подготовке решений, пользуются свободой в выполнении заданий. Созданы необходимые предпосылки для выполнения работы, проводится справедливая оценка их усилий, наблюдается уважительное отношение к подчиненным и к их потребностям.

Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помощь, они, не стесняясь, могут обратиться к руководителю. В своей деятельности руководитель опирается на весь коллектив. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы подразделения, выдавать им эффективную информацию

и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения. Люди в  
полной

мере осознают свою значимость и ответственность в решении задач, стоящих перед коллективом. Дисциплина трансформируется в самодисциплину.

## Заключение

В курсовой работе приводится система менеджмента предприятия по оказанию гостиничных услуг. В первом разделе курсовой работы «Целеполагание организации» была аргументирована необходимость создания данного предприятия в городе Пенза.

Результатами исследования второго раздела курсовой работы «Планирование деятельности организации» были разработана миссия, цель организации, проведены анализ внешней внутренней среды и на основании этого SWOT-анализ. Также были определены стратегии развития и функционирования организации.

В третьем разделе «Разработка системы управления организации» был проведён процесс департаментализации предприятия, разработана матрица распределения функций между структурными подразделениями. Так же была определена наиболее приемлемая организационно-правовая форма хозяйствования организации, построена организационная структура и структура управления. Также был разработан товарный знак создаваемой организации.

Результатами исследования четвёртого раздела курсовой работы «Координация деятельности организации и построение системы коммуникаций» стали выбор оптимальных способов координации деятельности организации, спланированы коммуникационные каналы и сети, а также распределены полномочия.

В пятом разделе курсовой работы «Организационный контроль» были выбраны виды контроля организации, определены задачи и основные этапы контроля.

Результатами исследования шестого раздела «Управление персоналом и мотивация» были обозначены методы набора, отбора и найма персонала, процесс адаптации и разработка системы мотивации персонала. Наконец был определён стиль управления коллективом.

Таким образом, разработана система менеджмента для предприятия по оказанию гостиничных услуг.

### Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL : [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL : [base.garant.ru/10900200/](http://base.garant.ru/10900200/)
3. Закон РФ от 07.02.1992 г. №2300-1 "О защите прав потребителей". [Электронный ресурс] URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/)
4. Федеральный закон от 24 ноября 1996 года №132-ФЗ «Об основах туристической деятельности в РФ». [Электронный ресурс] URL : [troikatur.ru/fz132](http://troikatur.ru/fz132)
5. Федеральный закон от 27 декабря 2002 года №184-ФЗ «О техническом регулировании». [Электронный ресурс] URL : [consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_40241/](http://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/)
6. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51185-2008 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования». [Электронный ресурс] URL : [base.garant.ru/195596/](http://base.garant.ru/195596/)
7. Постановление Правительства РФ №490 «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ». [Электронный ресурс] URL : [hotelprimorye.ru/content/documents/333/](http://hotelprimorye.ru/content/documents/333/)
8. Дорофеев, В.Д. Теория менеджмента: метод. Указания к выполнению курсовой работы / сост.: В.Д. Дорофеев, Д. В. Сенаторов, Ю. Ю. Частухина. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2014.
9. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум / В.А. Горемыкин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 857 с.
10. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2013. - 256 с.
11. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. - М.: Едиториал УРСС, 2015. - 224 с.
12. Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. - М.: ГУ ВШЭ, 2017. - 296 с.
13. Кудрявцев, Е.М. Организация, планирование и управление предприятием / Е.М. Кудрявцев. - М.: АСВ, 2014. - 416 с.