#### ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ САНАТОРНО - ПРОФИЛАКТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

**НА ПРИМЕРЕ САНАТОРИЯ «ЖЕМЧУЖИНА»**

**2014ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В САНАТОРНО - ПРОФИЛАКТИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ

1.1 Организационные основы менеджмента

1.2 Организационный менеджмент в санаторно-профилактическом комплексе

.3 Организация менеджмента качества и нормативно-правовая база по стандартизации санаторно - профилактических услуг

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В САНАТОРНО - ПРОФИЛАКТИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ «ЖЕМЧУЖИНА»

.1 Характеристика деятельности санаторно - профилактического комплекса «ЖЕМЧУЖИНА»

.2 Оценка организационной структуры в санатории «Жемчужина» и предложения по совершенствованию организационного менеджмента

.3 Процесс внедрения отдела менеджмента качества гостиничных услуг и службы безопасности труда

ВЫВОДЫ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность.** Организационная система менеджмента санаторного предприятия, должна быть построена таким образом, чтоб наиболее эффективно выполнять свои основные функции и обеспечить достижение поставленных целей.

Качество предоставляемых услуг в санатории - это ее репутация, гарантия конкурентоспособности и популярности. Благоприятное впечатление производит та гостиница, где обслуживание на, достаточно, высоком уровне, удовлетворяющее все ожидания и потребности гостя.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

В наше время также актуально ровняться на общепризнанные и международные стандарты качества. Для того чтобы преуспевать в санаторном бизнесе, успешно конкурировать с производителями услуг, соответствовать ожиданиям потребителей этих услуг, санаторному предприятию необходимо следовать мировым стандартам обслуживания. Это позволяет обеспечить требуемое качество услуг, организовывать отлаженный и непрерывный технологический процесс, и, в конечном счете, приводит к международному уровню обслуживания в санаторном комплексе, расширению сотрудничества с зарубежными партнерами, установлению более высокого уровня санатория и в целом повышению уровня конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке санаторных услуг.

**Степень разработанности** темы дипломной работы:

- изучению вопросов менеджмента гостиничных предприятий посвящены труды таких авторов, как М. Армстронг, В.Р. Веснин, Е.Л. Драчева, В.И. Кнорринг, Ю.Н. Лапыгин, З.М. Румянцева, К. Ховард.

организационные основы менеджмента и организация обслуживания в гостиничных комплексах рассматривается такими авторами, как Л.А. Бирман, О.С. Виханский, Дж.М.Джордж, К. Камерон, А.Л. Лесник, С.В. Смирнов, А.В. Сорокина, Е.Е. Филипповский.

**Противоречие исследования** заключается в несоответствии между необходимостью внедрения стандартов качества и отсутствием соответствующих служб, должностей, разработок, проектов в работе санатория.

**Проблема исследования** состоит в решении вопроса организации менеджмента с помощью внедрения недостающих служб и отделов, а именно отдела менеджмента качества санаторно-профилактических услуг и службы безопасности труда, как более эффективного средства управления санаторием.

**Объект** **исследования** - организация менеджмента в санаторно - профелоктическом комплексе «Жемчужина».

**Предмет** **исследования -** процесс внедрения отдела менеджмента качества санаторно - профелоктических услуг и службы безопасности труда.

**Гипотеза** исследования заключается в предположении, что процесс совершенствования организационного менеджмента в санатории будет наиболее успешным и эффективным при соблюдении следующих условий:

- при выявлении и устранении недостатков в работе санаторно - профилактического комплекса;

при внедрении отдела менеджмента качества санаторно - профилактических услуг;

при внедрении службы безопасности труда.

**Цель** дипломной работы заключается в разработке предложений по совершенствованию организационного менеджмента в санаторно - профилактическом комплексе «Жемчужина»

Для достижения цели поставлены следующие **задачи:**

1. Описать теоретические аспекты организации менеджмента в санатории;

. Провести анализ организационного менеджмента санаторно - профилактическогокомплекса «Жемчужина»

. Разработать рекомендации по совершенствованию менеджмента в санаторно - профилактическом комплексе «Жемчужина».

. Внедрить отдел менеджмента качества санаторно - профилактических услуг и службу безопасности труда. Разработать проекты должностных инструкций.

В работе использовались следующие **методы исследования**:

 анализ научно-методической литературы;

 наблюдение;

 проектирование;

 опрос (анкетирование);

 синтез и обобщение;

 математическая обработка данных.

**Практическая значимость** данного исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности санаторий в целях совершенствования организационной структуры предприятия и внедрения новых служб. Предложенная программа совершенствования организационной структуры в санаторно - профилактическом комплексе «Жемчужина» была успешно апробирована в 2015г. и может быть использована другими санаториями.

**Структура работы.** Дипломная работа состоит из введения, двух глав, выводов, списка литературы и приложений. Дипломная работа изложена на 75 страницах. Список литературы включает в себя 53 источника.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСТИНИЦЕ**

**1.1 Организационные основы менеджмента**

Менеджмент (от англ. - управление) - система целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции [7, с. 95].

Менеджмент изучает наиболее рациональную организацию и управление коллективом и производством.

Существует более 210 определений менеджмента. Одно из наиболее современных определений «Международного справочника по менеджменту»: «Менеджмент - это эффективное использование и координация таких ресурсов, как производительный, финансовый или человеческий капитал, для максимально эффективного достижения целей с» [14, c. 4].

Менеджмент можно определить как научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений [27, c. 450].

Менеджмент - это организация деятельности, использующая труд, интеллект, мотивы поведения других людей таким образом, чтобы достичь поставленных целей, [35, с. 6].

Из определений видно, что менеджмент - обширное понятие, управление, охватывающее весь трудовой процесс производства, звено, структурирующее и организующее все его ресурсы.

Цель менеджмента: удовлетворение потребностей рынка; повышение эффективности хозяйствования; получение прибыли; решение социальных вопросов [37, с. 23].

Задачи менеджмента: совершенствование производственного процесса; организация производства конкурентоспособных товаров и услуг; повышение качества продукции и услуг; внедрение новейших технологий; снижение затратности производства. Функции менеджмента - организация и управление производством продукции и услуг[26, с. 88].

Современный менеджмент - это много разных вариантов действий в предлагаемых условиях. За сто лет в мире накоплен большой опыт. Особое место в менеджменте занимает стратегическая область. Без продуманной стратегии и эффективного механизма реализации этой стратегии обойтись очень сложно.

Сегодня многие руководители пришли к выводу, что стратегический менеджмент для них все-таки является средством, а не роскошью или какой-то ненужной приставкой, без которой можно обойтись [25, с. 56].

В мире существуют различные модели менеджмента, учитывающие национальную специфику той или иной страны. В первую очередь это связано с особенностями корпоративной культуры разных народов. Как известно, характер деловых взаимоотношений людей - главное в менеджменте [2, с. 25].

Стратегия развития организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Основная задача заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. При этом, уточняются стратегические вопросы, связанные с выбором выпускаемой продукции, обслуживаемых потребителей, применяемых производственных процессов, используемых экономических ресурсов, а также формированием общей линии поведения на рынке с учетом своих возможностей и сил конкурентов. В процессе стратегического планирования общие или главные цели фирмы устанавливаются высшим руководством и согласуются со всеми подразделениями. Плановые службы предлагают каждому производству варианты первоначальных показателей валовой и чистой прибыли на долгосрочный период. После их рассмотрения подразделения выдвигают свои предложения, тем самым создаются необходимые предпосылки для выработки общих целей стратегического планирования. В утвержденных планах предусматриваются общие цели фирмы, ее место на региональном рынке, организационная структура управления, кадровая политика, производственная стратегия, выбор новой продукции, общая политика сбыта, финансовые результаты, политика поглощений или приобретений, объем инвестиций и т.д. [20, с. 75].

Таким образом, менеджмент - это комплекс взаимосвязанных действий [14, с.4]:

 организация и управление (производством и коллективом);

 постановка и корректировка задач;

 разработка этапов работы;

 принятие решений;

 налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);

 регулирование процессов;

 сбор и обработка информации;

 анализ информации;

 подведение итогов работы.

Принимая во внимание вышеизложенное, нам следует учитывать характеристику именно санаторно - профилактических услуг: сезонный спрос, неосязаемость продукта и т.д.

Менеджмент - руководство (отделы), управление (коммерческая дирекция), организация (создание структуры). Состоит из 4 функций [11, с. 114]:

 планирование

 организация

 мотивация

 контроль

Несмотря на то, что организация - одна из четырех функций менеджмента, смело можем поставить ее на первое место, так как организация включает в себя и планирование, и мотивацию, и контроль.

Взаимосвязь этих функций определяется тем, что нельзя управлять неорганизованной системой, то есть, чем лучше организовано предприятие, тем меньше оно нуждается в управлении.

Планирование - это безостановочный процесс, который осуществляется регулярно и пересматривается на каждом управленческом уровне, что требует напряженной мыслительной деятельности [8, с. 90].

Организация принимает решения о методах и инструментах выполнения плана, она предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах организации и распределение ресурсов между ними.

Организационные вопросы - одна из важнейших функций любого менеджера, включающаяпринятие решений о распределении обязанностей [9, с.118].

На высших руководящих должностях организационные функции шире, так как приходится принимать больше решений в организации. На более низких уровнях организационные функции сводятся к распределению конкретных задач, и к объединению сотрудников в группы для их выполнения. По мере появления новых технологических решений изменяются функциональные обязанности на отдельных рабочих местах, поэтому сотрудников приходится регулярно перегруппировывать, что меняет всю структуру организации. Вследствие этого возникают подвижные структуры, формируемые совместно со стратегическими партнерами. За счет этого достигается большая гибкость и приспосабливаемость к требованиям рынка [17, с. 39].

Мотивация - это побуждение к действию, динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость, способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности.

Контроль означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив. Новые тенденции наделения властью и повышения степени самостоятельности работников привели к тому, что на смену традиционным формам контроля сверху приходит самонаблюдение работников за выполнением работы и исправление ими допущенных ошибок без обращения к менеджерам за указаниями. Осуществлять контроль, не накладывая на работников жестких ограничений, помогают менеджерам современные информационные технологии [4, с. 48].

При соблюдении контроля, помним один из важнейших принципов организации менеджмента: на каждого работника, один начальник.

Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления (менеджмента) в концепции контроллинга <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B3> [30, с. 118].

Итак, важнейшим понятием в менеджменте является организация.

Организация (от позднелат. Огgапizе - сообщаю стройный вид, устраиваю) - объединение индивидов в единое целое для совместного труда. Данный термин часто употребляют для обозначения [13, с. 145]:

 совокупности процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

 внутренней упорядоченности автономных частей целого.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником жизненной силы организации. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания [12].

Организация − первичное хозяйственное звено в экономике, совокупность долговременных норм и правил построения и функционирования рациональных структур и производственных процессов предприятия, обеспечивающих достижение установленных целей перспективного развития [43, с.16].

Из определений видно, что организация - это главная функция менеджмента, упорядочивающая и координирующая работу предприятия на всех его уровнях. На рисунке 1 наглядно показан процесс организации. Как видно, все ресурсы предприятия задействованы и организованы для достижения цели.



**Рис.1.** Процесс организации

Организацию характеризуют следующие элементы [43, с. 17]:

Уровни организации:

 народное хозяйство;

 отрасли народного хозяйства;

 объединения предприятий;

 предприятия;

 подразделения (цех, участок, отдел, служба и т.п.);

 рабочее место.

Предметные области организации:

 сочетание процессов живого труда с материальными элементами производства в пространстве (пространственная организация производства);

 то же во времени (временная организация производства).

Основные категории организации:

 типы организации;

 формы организации;

 методы организации;

 принципы организации.

Субъекты организации - персонал предприятия, осуществляющий производственную деятельность в соответствии со своими должностными обязанностями.

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является организация − сознательно координируемое сообщество людей для достижения установленных целей [40, с. 203].

Критерии организации [49, с. 190]:

 Готовность двух или более людей совместно работать.

 Существование одной или нескольких общих целей (желаемый результат, конечное состояние).

 Обмен информацией.

Создание организации как структуры необходимо для того, чтобы работники эффективно выполняли свою работу в соответствии с планом, знали свое место и цели, причем их цели должны совпадать с целями организации в целом.

Организация обладает следующими общими признаками:

 наличие внутреннего центра - персонала и менеджеров, - который определяет ее характер, координирует деятельность с целью обеспечения единства действий;

 объединение процессов, которые взаимодействуют нецеленаправленно и эффективно;

 сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации и реагирования работника и менtджера;

 определенная, зависящая от процесса гибкость, саморегулирование деятельности - принятие самостоятельных решений, творческое преломление внешних команд, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;

 обособленность - замкнутость внутренних процессов, наличие границ;

 единство рабочих процессов и процессов управления, как результата разумного разделения труда;

 наличие цели - объединяет участников, придает смысл их деятельности;

 организационная культура - совокупность норм, традиций, верований, ценностей, определяющих поведение людей.

Для четкой работы организации необходимо, чтобы при ее создании и функционировании соблюдались следующие требования:

 цели должны быть понятны всем работникам;

 система целей должна реализовывать глобальную цель;

 информационные каналы связи не должны иметь «узких» мест;

 работники должны иметь четкие рабочие инструкции, регламентирующие их деятельность;

 удовлетворенность в работе должна обеспечиваться выбранной системой мотивации.

Общие характеристики организаций:

 ресурсы ― люди, капитал, материалы, сырье, энергия, технология, информация;

 зависимость от внешнего окружения (потребители, поставщики, правительства, профсоюзы, акционеры, законодательные акты и др.);

 горизонтальное разделение труда ― разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания, позволяющие организовать изготовление продукции в значительно большем объеме и продуктивнее, чем при самостоятельной работе такого же количества людей;

 подразделения ― отдельные части организации, объединяющие группы людей, которые выполняют конкретные специфические задания, достигают отдельных целей как составляющих общих целей организации;

 вертикальное разделение труда ― выделение специальной деятельности для координации действий, связанных с горизонтальным разделением труда;

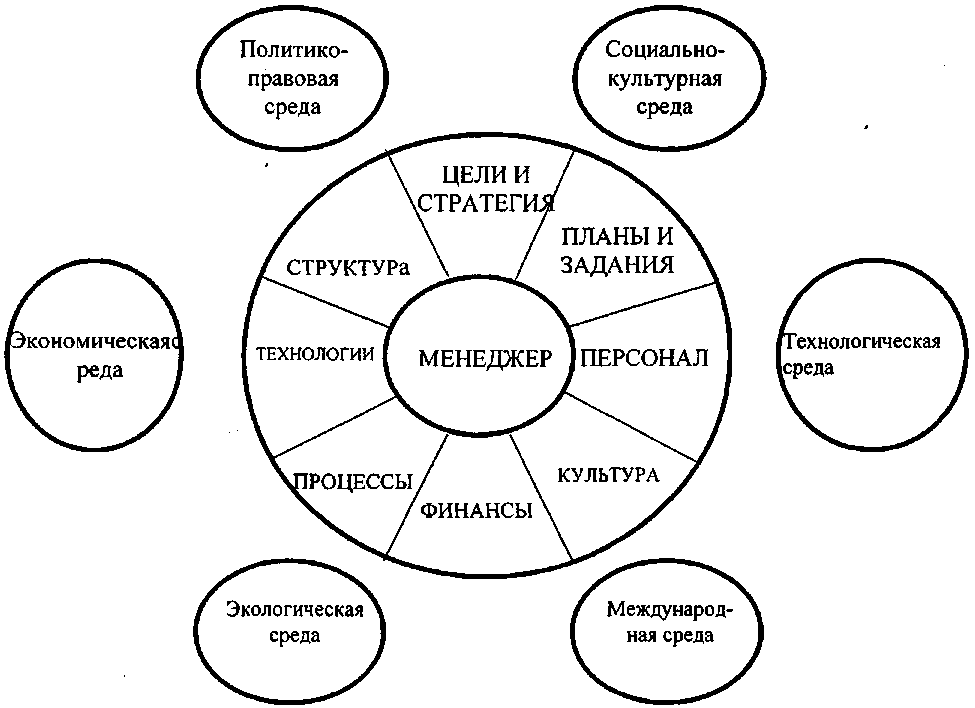
 управление ― особая деятельность определенной группы людей для согласования и координации, с целью продуктивного достижения установленных целей.

Управление организацией - это процесс распределения и движения всех видов ее ресурсов с заранее заданной целью по заранее разработанному плану с непрерывным контролем результатов работ. Управление неотрывно связано с внешней и внутренней средами организации, их анализом и изменениями. Современная тенденция развития науки и практики управления состоит во все увеличивающемся значении фактора изменчивости среды менеджмента [52, с. 212].

Среда менеджмента - это объективные ситуационные факторы, непосредственно влияющие на деятельность менеджеров.

Выделяют внутреннюю среду (организация) и внешнюю среду (общество) [53, с. 137].

Итак, организация - это внутренняя среда менеджмента. Подробнее рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду менеджмента, можно на рисунке 2.



**Рис.2.** Внутренняя среда (организация) и внешняя среда менеджмента

Внутренняя среда (организация):

Цели и стратегия. Организации сосредоточены, главным образом, на производстве товаров, предоставлении услуг, выполнении работ и получении за счет этой деятельности прибыли.

Планы и 3адания. Конкретизация целей осуществляется путем разработки согласованной системы планов и заданий, регламентирующих деятельность всех подразделений организации в выбранных направлениях. Задания представляют собой порученную работу, которая должна выполняться в надлежащие сроки.

Структура организации. Каждая организация вырабатывает для себя взаимодействие имеющихся уровней управления и функциональных областей в такой форме, чтобы успешно достичь целей организации.

Технологии. Технология представляет собой соединение квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, соответствующих знаний, необходимых для воплощения желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Процессы. Принятие решений, утверждение соответствующих планов и бюджетов базируется на определенном порядке действий, процедурах, составляющих содержание процессов управления.

Персонал. Персонал является главным объектом менеджмента. Поскольку менеджер руководит непосредственно людьми, персонал, наряду с менеджерами, является и субъектом управления.

Культура. Культура представляет собой своеобразный микроклимат в организации, который помогает персоналу продуктивно выполнять задания.

Финансы. Все финансовые операции организаций опосредуются соответствующими финансовыми расчетами.

Внешняя среда представляет собой объективные факторы, окружающие организацию в обществе (государстве, мире), к которым она должна приспосабливаться. Внешнее окружение включает такие основные звенья:

− политико-правовая среда;

− социально-культурная среда;

− технологическая среда;

− экономическая среда;

− экологическая среда;

− международная среда.

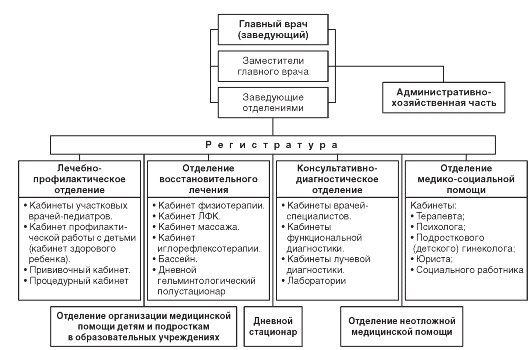
**1.2 Организационный менеджмент в санаторно - профилактическом комплексе**

Санаторий - (от лат. sапо лечу исцеляю), лечебно профилактическое учреждение для лечения преимущественно природными (климат, минеральные воды, грязи) и физиотерапевтическими средствами, диетой и режимом. Различают санатории общего типа и специальные [3, с. 44].

Важно, чтобы санаторно - профилактический комплекс качественно осуществляло свое главное предназначение - обслуживание клиентов, максимальное удовлетворение их потребностей и, конечно же, получение доходов.Организация - создание структуры.

Структурировать необходимо множество элементов: работу, задание и т.д. Организационная структура предприятия индустрии гостиничного сервиса характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей санатория [24, с. 145].

Организационная структура санаторно - профилактический комплекс предприятия является основой организационного менеджмента. Примерная организационная структура гостиницы, показана на рисунке 3.

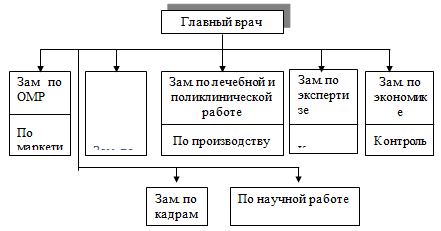


**Рис.3.** Организационная структура санаторно - профилактический комплекс

Организационная структура управления направлена на качественное решение двух основных задач. Первая - задача рациональной организации труда на каждом рабочем месте. Вторая - задача мотивации каждого работника организации к производительному и качественному труду.

«Структура управления организацией» или «организационная структура управления» (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категории и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно [46, с. 173].

Т.е. подобная структура должна работать четко и слаженно, как единый механизм. На каждом уровне управленческой структуры, происходит принятие решений и постановка задач для более низких ступеней управления и, непосредственно, исполнителей. На рисунке 4 изображена примерная структура управления санаторно - профилактическим комплекс.



**Рис.4.** Организационная структура управления санаторно - профилактического комплекса.

Итак, целью организационной структуры являются:

 разделение труда;

 определение задач и обязанностей работников;

 определение ролей и взаимоотношений.

Главная функция организационной структуры - это обеспечение контроля и координации деятельности подразделений санаторно - профилактического комплекса.

Организационная структура санаторно - профилактический комплекс зависит от многих факторов [44, с. 85]:

 от вместимости - в больших санаториях управленческая структура гораздо сложнее, чем в малых и средних;

 от назначения - например, в курортном отеле целесообразно иметь в штате аниматора;

 от формы собственности - санатории могут существовать как независимые коммерческие предприятия или входить в санаторно-профелактические цепи;

 от уровня комфорта и многого другого.

Эффективная организация менеджмента, предусматривает управление и регулирование деятельности основных служб санатория, таких как:

 служба упавления номерным фондом (служба горничных, служба портье, инспектор по уборке номеров, служба безопасности и др.);

 административная служба (секретариат, финансовая служба, кадровая служба, инспекторы по пожарной безопасности и технике безопасности и др.);

 служба общественного питания (кухня, ресторан, служба банкетинга, служба работников ресторана и др.);

 инженерно-технические службы (главный инженер, служба текущего ремонта, служба связи, электрик, сантехник и др.);

 вспомогательные службы (прачечная, бельевая, службы уборки помещений и др.);

 дополнительные службы.

В состав данных служб могут входить различные отделы, подразделения. Структура, функции, состав, подчиненность в данных службах могут иметь различия, варьироваться в отдельно взятых отелях.

Управлять структурой гостиничного предприятия значит оптимально распределять цели и задачи между структурными подразделениями (службами, сменами, бригадами и т. п.) и каждым отдельным работником предприятия [31, с. 58].

Организационная структура санатория определяет не только ее экономическую эффективность, но и моральную и трудовую удовлетворенность персонала. Менеджерам необходимо определить влияние организационной структуры и методов организации работы на поведение и деятельность сотрудников санатория. Структура также является главным компонентом эффективной корпоративной стратегии. Организационная структура неразрывно связывает процесс менеджмента и поведение людей на рабочем месте [29, с. 87].

Сущность организационного менеджмента гостиницы состоит в том, чтобы обеспечить выполнение решения с организационной стороны, то есть создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми службами гостиницы. Организовать - значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. Содержанием организации является [30, с. 47]:

 приспособление организационной структуры санатория к задачам намечаемой деятельности;

 подбор людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации.

Для успешной организации менеджмента необходимо учитывать требования следующихпринципов организации [50, с. 63]:

 принцип цели. Организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;

 эластичности организации. При определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;

 устойчивости. Систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;

 непрерывного совершенствования. Предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;

 прямой соподчиненности. Любой работник должен иметь одного начальника;

 объема контроля. Менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;

 безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных;

 соразмерности ответственности данным полномочиям;

 исключения. Решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;

 приоритета функций. Управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;

 комбинирования. Необходимо обеспечивать наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

При организации менеджмента санатория, а главное структуры ее управления необходим творческий подход к обслуживанию гостей гостиницы [10, с. 56].

Проанализировав вышеизложенное, можем сказать, что, главной задачей и целью организации менеджмента в санатории, является удовлетворение запросов и потребностей отдыхающих. Любой санаторий представляет собой некую систему или совокупность связанных между собой элементов, действующих как единое целое при реализации его генеральной цели. В связи с этим, нами было решено рассмотреть подробнее организацию менеджмента качества, способствующую повышению уровня санаторно - профилактических услуг.

**1.3 Организация менеджмента качества и нормативно-правовая база по стандартизации санаторно - профилактических услуг**

Менеджмент качества услуг в санаторно - профилактической сфере - одна из составляющих механизма управления, способ организации деятельности санатория. Управление качеством услуг охватывает корректировки отношений между участниками процесса предоставления услуг, между предприятием и потребителями услуг, формами и методами воздействия на процесс производства и реализации услуг, организационной структурой управления и условиями стимулирования персонала [48].

Содержание управления качеством санаторных услуг должно направляться на выработку управленческих решений и осуществление комплекса управленческих действий по созданию, предоставлению и планированию услуг высокого уровня качества [5, с. 107].

Согласно международному стандарту ICО 9000, качество - это совокупность свойств и характеристик услуг, которые способны удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителей [51, с. 29].

Модель обеспечения качества услуг ГОСТ Р 50691-94 определяет качество услуги как совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя [34, с. 3].

Управление качеством услуг в санаториях осуществляется в форме внешнего и внутреннего контроля. Внешний контроль связан с государственными стандартами, отраженными в законодательной, нормативно-технической базе и международных стандартах о деятельности в сфере санаторного бизнеса. В определенном объеме учитываются государственными стандартами, процессом реализации стандартов в форме сертификации и лицензирования. Самый внешний контроль качества осуществляется потребителями санаторных услуг.

Внутренний контроль осуществляется администрацией санаторно - профилактического комплекса и связывается с управлением качеством организации, технологии, функционального взаимодействия, материально-технического обеспечения, максимальным уровнем комфорта [32, с. 89].

Управление качеством является одной из ключевых функций как корпоративного, так и проектного менеджмента, основным средством достижения и поддержания конкурентоспособности любого предприятия.

Качество обслуживания - это комплексная категория, один из важнейших показателей эффективности функционирования санаторно - профилактическогкомплекса, объект анализа, планирования и управления. Главной составляющей всей системы качественного обслуживания является качество санаторно - профелоктических услуг.

Качество санаторных услуг должно соответствовать установленным стандартам. Форма и содержание стандартов является критерием качественного обслуживания. Критерий оценки качества санаторных услуг для клиента - это степень его удовлетворения, т.е. соответствие полученного и ожидаемого. Критерий удовлетворения клиента - желание повторно посетить и порекомендовать санаторий [42, с. 17].

Управление качеством обслуживания, предусматривает разработку и внедрение стандартов качественного обслуживания, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания путем разработки эффективной организационной структуры управления [22, с.112]

Управление качеством предполагает наличие управленческих систем в санатории, контролирующих организацию и предложение услуг [36, с. 239]:

 систему подбора персонала и его обучение;

 систему контроля качества, стандартизации предлагаемых услуг;

 система контроля степени удовлетворенности клиентов предполагает анализ жалоб и предложений клиентов, сравнения качества услуг конкурентов с качеством собственных услуг.

Таким образом, эффективное управление качеством услуг в санаториях предусматривает создание системы стратегического планирования, организацию повышения качества услуг, реализацию при соблюдении норм стандартов обслуживания, системы контроля (рисунок 5).



**Рис.5.** Управление качеством санаторных услуг

В современной литературе и практике используются следующие концепции управления качеством услуг [6, с.134]:

 система качества

 всеобщее управление качеством

 обеспечение качества

 управление качеством

 статистический контроль качества

 система обеспечения качества

 гарантия продукции

 всеобщий производственный менеджмент

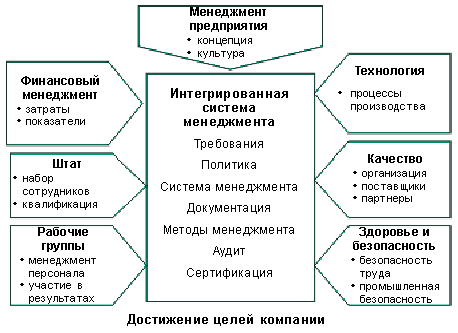
 передовой производственный опыт;

 менеджмент системы качества и др.

Управляющая система начинается с руководства высшего звена. Именно руководство высшего звена должно исходить из стратегии, что санаторий способен на большее по сравнению с прошлым. В организационной структуре санатория могут быть предусмотрены специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством. Распределение специальных функций управления качеством между подразделениями зависит от объема и характера деятельности санатория [28, с. 36]

Сегодня в управлении качеством имеет значение наличие сертифицированной системы менеджмента качества, что является гарантией высокой стабильности и устойчивости качества продукции. Сертификат на систему качества позволяет сохранить конкурентные преимущества на рынке.

Интегрированная система менеджмента - это часть системы общего менеджмента предприятия, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов системы менеджмента и функционирующая как единое целое [41, с. 56]. Наличие сертифицированной системы менеджмента качества, базируется на ИСМ (рисунок 6).



**Рис.6.** Интегрированная система менеджмента.

Организацинно-методическим фундаментом для создания интегрированных систем служат стандарты ИСО серии 90000. Базовые понятия и принципы, сформулированные в этих стандартах, в наибольшей мере соответствуют понятиям и принципам общего менаджмента.

Внедрение интегрированной системы менеджмента на предприятии позволяет решить следующие проблемы, зачастую возникающие при параллельном или последовательном независимом внедрении нескольких стандартов [15, с.19]:

 дублирование процессов, документов, должностей и функций подразделений;

 запутанность взаимосвязей между системами управления качеством, экологией, профессиональной безопасностью и здоровьем при независимом внедрении;

 сложоость целостного восприятия системы менеджмента руководством компании, и, соответственно, низкая эффективность планирования, контроля и управления в целом;

 длительный срок внедрения группы стандартов на предприятии;

 большая трудоемкость и потребность в ресурсах при независимом внедрении группы стандартов.

Схематично интегрированную систему менеджмента качества предприятия можно представить следующим образом (рисунок 7):



**Рис.7.** Интегрированная система менеджмента качества

Для создания интегрированной системы менеджмента предприятию придется затратить немалые силы и ресурсы, но в итоге будет сформирована корпоративная система менеджмента предприятия, нацеленная на достижение устойчивых финансовых показателей, с учетом интересов потребителей, персонала, акционеров, поставщиков и общества. Внедрение в санаториях следует рассматривать как важнейшую предпосылку роста их конкурентоспособности и устойчивого развития в условиях рынка.

Итак, система менеджмента подразумевает проведение работ, которые схематично можно представить так (рисунок 8):



**Рис.8.** Внедрение системы менеджмента

В первую очередь необходимо проведение стандартизации санаторно - профелоктических услуг.

Стандартизация - деятельность по установлению норм, правил и характеристик (требований) в целях обеспечения [39]:

 безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества потребителя;

 технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции;

 качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии;

 единства измерений;

 экономии всех видов ресурсов;

 безопасности хозяйственных объектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций;

 обороноспособности и мобилизационной готовности страны.

С одной стороны, главная цель стандартизации - это установление обязательных требований по безопасности, технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции и безопасности хозяйственных объектов, а с другой - разработка рекомендаций по потребительским показателям продукции, исходя из необходимости повышения ее качества и экономии ресурсов.

К нормативным документам по стандартизации относятся государственные стандарты России; правила, нормы и рекомендации по стандартизации; общероссийские классификаторы технико-экономической информации; стандарты отраслей и предприятий; стандарты научно технических, инженерных обществ и других общественных объединений.

Стандарты санаторного обслуживания являются частью государственной системы стандартизации Российской Федерации, определяющей цели и задачи стандартизации в области санаторного менеджмента, основные принципы и организацию работ, категории нормативных документов, виды стандартов и основные положения по международному сотрудничеству. Целями стандартизации в сфере санаторного обслуживания являются обеспечение заявленного уровня качества и безопасности потребления санаторные услуги, защита интересов потребителей санаторных услуг от недобросовестной конкуренции на рынке.

Под стандартом понимается нормативный документ по стандартизации, содержащий правила, общие принципы, характеристики, касающиеся определенных видов деятельности, в том числе и санаторных, и доступный широкому кругу потребителей. Объектом стандартизации является услуга, производственный процесс оказания услуги или ее результат, подлежащие стандартизации.

Стандарт определяет следующие требования к санаториям любой категории [38]:

. Санатории любой категории должна иметь удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками, благоустроенную и освещенную прилегающую территорию, площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки и маневрирования автотранспорта (в т. ч. автобусов), вывеску с названием предприятия и указанием его категории, при наличии отдельного входа в ресторан - вывеску с его названием.

. Архитектурно планировочные и строительные элементы санатория и используемое техническое оборудование должны соответствовать СНиП 2.08.02 89;

. Санатории должны располагаться в благоприятных экологических условиях.

. При проживании в санатории должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья гостей и сохранность их имущества.

. В здании должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию гостей, как в обычной, так и в чрезвычайной ситуации.

. Санаторий должен быть оборудован системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными Правилами пожарной безопасности для жилых домов, санаторий.

. В санатории должны соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора в части чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов.

. Все электрическое, газовое, водопроводное и канализационное оборудование должно быть установлено и эксплуатироваться в соответствии с «Правилами технической эксплуатации санаторий и их оборудования».

. Санаторий должн быть оснащен инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими:

 горячее и холодное водоснабжение (круглосуточно); в районах с перебоями в водоснабжении необходимо иметь емкость для запаса воды не менее чем на сутки;

 канализацию;

 отопление, поддерживающее температуру не ниже 18, 5°С в жилых и общественных помещениях;

 вентиляцию (естественную или принудительную), обеспечивающую нормальную циркуляцию воздуха и исключающую проникновение посторонних запахов в номера и общественные помещения;

 радиовещание и телевидение (подводка во все номера);

 телефонную связь;

 освещение в номерах: естественное (не менее одного окна), искусственное, обеспечивающее освещенность при лампах накаливания - 100 лк, при люминесцентных лампах - 200 лк; в коридорах - круглосуточное естественное или искусственное освещение;

. При проектировании новых и реконструировании старых гостиниц (мотелей) необходимо предусматривать условия для приема и обслуживания инвалидов, использующих кресла на колесах.

К нормативным документам по стандартизации относятся также общероссийские классификаторы, порядок разработки и применения которых устанавливается Госстандартом России. Базу стандартизации, существующую в сфере санаторий, в настоящее время составляют следующие законы и государственные стандарты [19]:

) ГОСТ Р 1.0-2004 «Стандартизация в РФ. Основные положения»;

) ГОСТ Р 54599-2011«Национальный стандарт РФ. Услуги средств размещения.Общие требования к услугамсанаториев, пансионатов, центров отдыха»;

) ГОСТ Р 50644 - 2009 «Туритские услуги.Требования по обеспечению безопасности туристов»;

) ГОСТ Р 51185 - 2008 «Туритские услуги.Средства размещения.Общие требования»;

) ГОСТ Р 52887-2007 «Услуги детям в учреждениях отдыха и оздоровления»;

) ГОСТ Р 50646 94 «Услуги населению. Термины и определения»;

) ГОСТ Р 50691 94 «Модель обеспечения качеств услуг;

) ГОСТ Р 50460 92 «Знак соответствия при обязательной сертификации. Форма, размеры и технические требования»;

) Федеральный закон «Об основах санаторной деятельности в Российской Федерации»;

а также международные стандарты качества ISО-9000:

) ISО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. (В России в настоящее время действует как стандарт ГОСТ РИСО 9000-2001; представляет собой введение в систему менеджмента качества и словарь терминов.)

) ISО 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования. (В России в настоящее время действует как стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Это базовый стандарт в структуре ИСО. Содержит философию системы менеджмента качества и основывается на понятии «результативность». Устанавливает минимально необходимый набор требований к системе, выполнение которых необходимо для сертификации..)

) ISО 9004:2000. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. (В России в настоящее время действует как стандарт ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Содержит более широкие, чем 9001, методические указания и рекомендации по постоянному улучшению деятельности организации, ее эффективности и результативности. Рекомендуется для тех организаций, которые, преследуя цель постоянного улучшения деятельности, желают выйти за рамки требований 9001. Не предназначен для целей сертификации или заключения контрактов.)

) ISО 19011:2000. Рекомендации по аудиту систем менеджмента качества и/или охраны окружающей среды. (В России в настоящее время действует как ГОСТ Р ИСО 19011:2003. Содержит руководящие указания по проверке систем менеджмента качества и экологического менеджмента, управлению программами аудитов, квалификационные критерии для экспертов-аудиторов.)

) ISО 10012. Обеспечение качества измерительного оборудования.(В России в настоящее время действует как стандарт ГОСТ Р ИСО 10612. Содержит требования к измерительному оборудованию.)[45].

Положение об отделе качества - документ, содержащий в себе положения, функции и задания, которые ставятся перед отделом качества, всеми его сотрудниками, а так же определяет ответственность, которая возлагается на них в случае невыполнения или ненадлежащего выполнения своих обязательств. Решения относительно создания и ликвидации отдела, принимаются приказом руководителя предприятия. Положение об отделе качества должно быть подписано его руководителем, а так же руководителем предприятия.

В своей деятельности отдел качества руководствуется следующими документами:

 ГОСТ Р ИСО 9000, 9001, 9004, ГОСТ Р 52614.2 - 2006, другими требованиями и международными стандартами;

 Законодательством РФ;

 Приказами, постановлениями, другими руководящими и нормативными документами Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию и Министерства образования и науки РФ;

 Уставом санатория;

 приказами и распоряжениями директора;

 руководством по качеству;

 политикой и целями в области качества;

 настоящим положением.

При создании службы безопасности труда необходимо руководствоваться Трудовым кодексом Российской Федерации [47]:

Статья 217 ТК РФ обязывает работодателей, у которых штат сотрудников более 50 человек, создавать службу безопасности труда (СБТ);

Статья 225 ТК РФ обязывает работодателя проводить инструктаж по охране труда;

Статья 212 ТК РФ обязывает каждого работодателя обеспечить «проведение аттестации рабочих мест по условиям труда с последующей сертификацией организации рабочих мест».

В соответствии со статьей 20 Федерального закона от 17.07.99 № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации» и постановлением Правительства РФ от 28.01.2000 № 78 «О Федеральной инспекции труда» государственные инспекторы труда вправе отстранить от работы лиц, не прошедших в установленном порядке обучение, инструктаж и проверку знания требований охраны труда.

Порядок проведения обучения и инструктажа по охране труда установлен в постановлении Минтруда России и Минобразования России от 13.01.2003 № 1/29.

Организация рабочих мест сотрудников утверждена постановлением Минтруда России от 17.01.2001 № 7.

Об обязательной аттестации рабочих мест сказано в Положении, утвержденном постановлением Минтруда России от 14.03.97 № 12.

Проанализировав организационный менеджмент в санаториях, а также организацию менеджмента качества и нормативно-правовую базу по стандартизации санаторных услуг, мы пришли к следующим выводам:

. Менеджмент - это комплекс взаимосвязанных действий: организация и управление (производством и коллективом); постановка и корректировка задач; разработка этапов работы; принятие решений; налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации); регулирование процессов; сбор и обработка информации; анализ информации; подведение итогов работы. Важнейшей функцией менеджмента, является организация, так как включает в себя все остальные функции - планирование, мотивацию, контроль. Организация принимает решения о методах и инструментах выполнения плана, она предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах организации и распределение ресурсов между ними;

. Для корректной работы санаториях, необходимо создание организационной структуры в целом и организационной структуры управления в частности. Также, структурировать необходимо множество элементов: работу, задание и т.д. Менеджмент качества услуг в санаторной сфере - одна из составляющих механизма управления, способ организации деятельности санатория. Содержание управления качеством санаторных услуг должно направляться на выработку управленческих решений и осуществление комплекса управленческих действий по созданию, предоставлению и планированию услуг высокого уровня качества;

.Управление качеством обслуживания, предусматривает разработку и внедрение стандартов качественного обслуживания, обучение персонала, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания путем разработки эффективной организационной структуры управления. Сегодня в управлении качеством имеет значение наличие сертифицированной системы менеджмента качества, что является гарантией высокой стабильности и устойчивости качества продукции. Сертификат на систему качества позволяет сохранить конкурентные преимущества на рынке.

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В САНАТОРНО - ПРОФИЛАКТИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ «ЖЕМЧУЖИНА»**

**.1 Характеристика деятельности санаторно - профелоктического комплекса «Жемчужина» набережных ченах**

Санаторий по праву считается одним из старейших в нашей республике. Вспоминая историю создания санатория «Жемчужина», необходимо упомянуть добрым словом тех, кто стоял у истоков его создания. История здравницы началась в 1981 году, когда руководство предприятия «КамГЭСэнергострой» решило построить свой профилакторий. Идея строительства принадлежала изестному строителю М.Ш. Бибишеву, а воплощал ее в жизнь генеральный директор объединения Е.Н. Батенчук. Кандидат медицинских наук, заслуженный врач Республики Татарстан, главный врач санатория Мунира Юсуповна Ибрагимова, можно сказать, с «нуля» отстроила здравницу. Со старта проекта строительства она курировала стройку, подбирала коллектив санатория, закупала оборудование и инвентарь. В1985 году открывшаяся здравница - санаторий «Жемчужина» - приняла первых отдыхающих. Через год было организовано лечение детей и принята на вооружение оздоровительная программа «Мать и дитя». В 1993 г. «Жемчужина» вошла в объединение «Татарстанкурорт» и приобрела статус санатория.С 1998 года в санатории действует круглогодичный детский оздоровительный лагерь на 150 мест, предоставляющий школьникам возможность лечиться и учиться одновременно: дети укрепляют свое здоровье, не прерывая учебного процесса. Сегодня «Жемчужина» планомерно развивается, укрепляя свою материальную базу, совершенствуя в методы лечения и применяя самые современные из них.

В наш непростой век высоких технологий, когда время летит с невероятной скоростью, и для отдыха остается минимум времени, когда ритм большого города захватывает нас так, что поездки в отпуск откладываются на неопределенный срок, когда наш организм устает и истощается до предела, есть все-таки такое место, ради которого стоит сказать «СТОП!» - нашему бешеному темпу жизни и на некоторое время выйти из бурного потока нескончаемых дел.И поехать в «Жемчужину».Самое главное, что все блага цивилизации остаются у нас под боком - не надо далеко уезжать и тратить при этом большие средства. Город Набережные Челны и наш уютный уголок природы и здоровья, о котором идет речь, разделяет всего лишь небольшая речка, пройдя по мосту над которой, оказываешься в прекрасном лиственном лесу. В котором на берегу Мелекесского залива уютно расположился санаторий - единый комплекс из двух шестиэтажных спальных корпусов, соединенных светлыми теплыми переходами с лечебным корпусом, столовой, рестораном и клубом. Тишина и прохлада летом, зимняя красота снежных сугробов на деревьях, осенняя радуга листвы, весенний чистый и бодрящий воздух - непередаваемые ощущения, о которых мы мечтаем и к которым тянемся, оставаясь жителями большого города. Но, побывав однажды в «Жемчужине», и отдохнув душой и телом, мы понимаем, что готовы вновь приехать и получить необходимый заряд бодрости и здоровья.

Врачи нашего санатория - большая команда квалифицированных специалистов и профессионалов своего дела, которые работают вместе не один десяток лет и создают все необходимые условия для приема и работы с отдыхающими. Имея за плечами накопленный огромный опыт, они заботливо восстанавливают утраченное здоровье, вселяя надежду на оздоровление и веру в неисчерпаемые возможности нашего организма. О том, что в санатории работают настоящие мастера своего дела, говорят не только заслуженные трудом квалификации и сертификаты врачей, полученные награды, дипломы и грамоты, но и слова благодарности и искренних пожеланий наших отдыхающих. А это - самая большая и ценная награда за годы ежедневной кропотливой работы.

Нами накоплены и успешно применяются знания, используются современные технологии лечения различных заболеваний.

Основные направления лечения следующие:

Терапия, неврология, кардиология, гинекология, эндокринология, травматология, педиатрия. Для обеспечения успешного лечения нами применяется глубокая диагностика организма.

При этом мы применяем богатый спектр лечебных процедур: Иглорефлексотерапия и физиотерапия, лектросветолечение и лазеротерапия, спелеотерапия, гирудотерапия, озонотерапия, ароматерапия, пневмомассаж, лечебный массаж, лечебная физкультура, ингаляции, ванны-естественные, подводный душ массаж, ууш-циркулярный, восходящий, лечебныйбассейн, сауна, фитотерапия, кислородный коктейль, кедровая бочка, углекислые ванны, гипокситерапия, парафино-озокеритовые аппликации, грязевые аппликации, музыкотерапия, мониторное очищение кишечника, психотерапия. Комплексное лечение, а так же применяемые на практике специальные программы позволяют нам обеспечивать оздоровление наших пациентов, каждодневно решать непростую, но важнейшую задачу - беречь здоровье людей. С 1989 году на территории санатория «Жемчужина» в комплекс лечения была введена лечебная минеральная вода Волго-Камского артезианского бассейна «Бережная».Лучшая в регионе, она добывается из источников с глубины 175 м.Редкая в природе, хлоридно-натриево-борно-бромная вода «Бережная» по своим целительным свойствам сопоставима со знаменитой «Ессентуки». Всасывание в толстом кишечнике сульфатных ионов и переход их в кровь увеличивает диурез, улучшает выведение мочевины, мочевой кислоты и натрия. Ион кальция снижает воспалительную активность. В результате лечения у больных с патологией желудочно-кишечного тракта, эндокринной системы, мочевыводящих путей отмечается улучшение клинических, лабораторных показателей. У больных с патологией желудочно-кишечного тракта отмечается улучшение аппетита, исчезновение отрыжки и изжоги, тяжести в правом подреберье, боли в эпигастрии. У пациентов с дефицитом массы тела наблюдается повышение веса на 0, 5-1, 5 кг; у пациентов с ожирением - снижение веса на 1-2 кг. Курсовое применение воды «Бережная» имеет ярко выраженное терапевтическое действие при заболеваниях желудочно-кишечного тракта, почек, эндокринной системы

Минеральный рассол для ваннБальнеогидротерапия (от лат. Bаlпеum - баня, купание и терапия) - это наружное лечение минеральными водами. Минеральные воды действуют на организм температурой, химическим составом, гидростатическим давлением. В санатории воды применяют в виде ванн и лечебных душей при заболеваниях сердечно-сосудистой системы и внутренних органов, нервной системы, опорно-двигательного аппарата, кожных заболеваниях.Под влиянием ванн усиливается кровоток в почках, печени, головном мозге, мышцах тела.Спектр применения минерального рассола очень широк.Перечень включает:

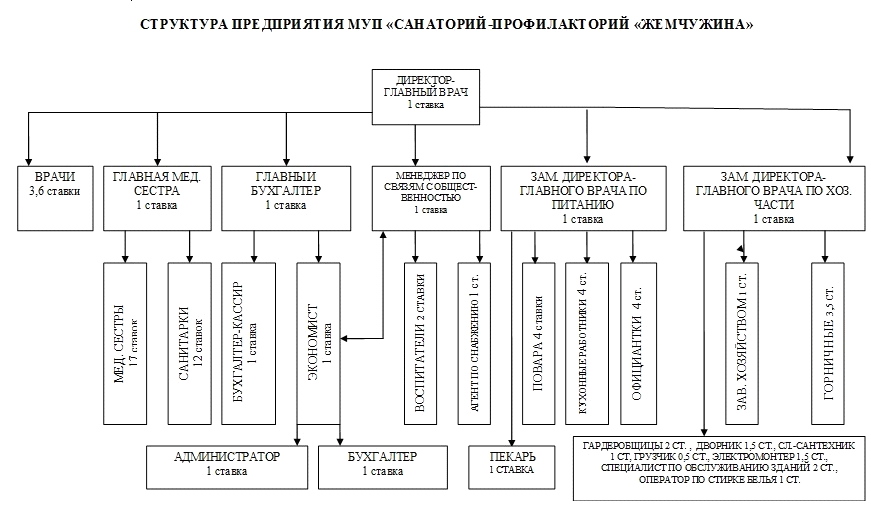
заболевания опорно-двигательного аппарата: деформирующий остеоартроз, ревматоидный артрит, болезнь Бехтерева, реактивные артриты, периартриты, эпикондилиты - заболевания женской половой сферы: хронический сальпингит и оофорит в период ремиссии, хронический эндометрит в период ремиссии, спаечный процесс в малом тазу в период ремиссии, аменорея первичная и вторичная, олигоменорея, женское бесплодие, вульвовагиниты в период ремиссии - заболевания кожи: псориаз, нейродермит, хроническая экзема, атопический дерматит - заболевания нервной системы: центральной нервной системы (цереброваскулярные, воспалительные, функциональные); периферической нервной системы (поражения отдельных нервов, нервных корешков и сплетений воспалительного, токсического, травматического происхождения), полиневропатии, болезни нервно-мышечного синапса и мышц, расстройства вегетативной нервной системы

диабет 1 и 2 типа в состоянии компенсации, гликемия не выше 9-10 ммоль/литр, отсутствие ацетона в моче; нарушения всех видов обмена, ожирение

ишемическую болезнь сердца (I - IIФК)

гипертоническую болезнь I и II стадии. Этот уникальный по своим характеристикам, чудодейственный лечебный природный материал добывается в Удмуртии, на месторождении Варзи-Ятчи, и применяется в нашем санатории.Положительные эффекты и результаты грязелечения достигаются благодаря четырем основным действиям на организм больного: - термическое. Действуя как тепловой раздражитель, грязь влияет на состояние терморегуляции, кровообращение, трофику тканей и обмен веществ: расширяет сосуды, улучшает лимфо - и кровообращение, активирует обмен веществ и улучшает трофику тканей, усиливает тканевое дыхание. - химическое. Разнообразные летучие вещества и газы, микроэлементы, кислоты, ионы, гуминовые, антибиотико- и гормоноподобные элементы, попадая в организм через неповрежденные кожные покровы, быстро всасываются в кровь и кровяным потоком разносятся по организму. Благодаря химическому составу грязь оказывает вяжущее и дубильное действие на кожу, останавливает рост и размножение бактерий, стимулирует окислительно-восстановительные процессы в целом; механическое. При обширных грязевых аппликациях или ваннах осуществляется механическое воздействие на ткани по типу массажа, что усиливает кровообращение, ускоряет обменные и трофические процессы. Адсорбционное. Грязь способна поглощать продукты метаболизма, соли, мочевую кислоту, жиры, бактерии и другие вещества, улучшая тем самым всасывательную и экскреторную функцию кожи.Результативность и эффективность лечения грязями показательна на пациентах, имеющих: болезни кожи; ограниченный псориаз; хроническое течение экзем; ихтиоз; нейродермит (кроме экссудативной формы); склеродермия в начальной стадии; кератодермия; восстановительный период после ожогов и обморожений; рубцы после химических ожогов и травм; гнездная плешивость.

Обладая колоссальным опытом и современными методами лечения, ежедневно работая с различными формами заболеваний и оздоравливая наших отдыхающих и проходящих реабилитацию больных, мы уверены, что наша забота о здоровье и долголетии людей всегда будет иметь высокую общественную оценку.



**Рис.9.** Организационная структура управления санатория - профилактория «Жемчужина»

Служба управления номерным фондом занимается решением следующих вопросов: бронированием номеров; приемом клиентов, пребывающих в санаторий, их регистрацией и размещением по номерам; обеспечение обслуживания в номерах; поддержание необходимого санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровня комфорта в жилых помещениях; оказание бытовых услуг гостям.

Отдел обслуживания включает следующие подразделения:

. Директор или менеджер по эксплуатации номеров.

. Служба бронирования.

. Служба приема и размещения (служба главного администратора, служба портье).

. Служба эксплуатации номерного фонда (служба горничных; административно-хозяйственная служба; кастелянская служба).

. Сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства, консьержи, посыльные).

. Служба безопасности.

Служба бронирования.

Возглавляется менеджером, подчиняющимся директору отдела обслуживания.

К функциям службы бронирования относятся:

. Прием заявок и их обработка.

. Составление необходимой документации: графика заездов на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.

Служба приема и размещения.

Данную службу часто называется сердцем или нервным центром санатория. Это служба, с которой больше всего контактирует гость и куда он чаще всего обращается за информацией и услугами за все время своего пребывания в гостинице. Первое благоприятное впечатление значит очень много для общей оценки работы предприятия. Негативное впечатление заставит гостя с осторожностью относиться к другим службам.

В связи с важностью первых впечатлений клиента особая ответственность возлагается на обслуживающий персонал, или униформистов. Возглавляет обслуживающий персонал менеджер. Ему подчиняются швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства, консьержи, посыльные

В широком смысле служба безопасности отвечает за защиту собственного отеля, всех гостей и окружающих, их личной собственности.

Работу с персоналом в санатории «Жемчужина» ведет менеджер по персоналу совместно с администратором, при этом в строгом подчинении заместителю руководителя, а тот в свою очередь - директору (управляющему гостиничного комплекса). Краткая характеристика персонала по различным категориям представлена в таблицах 1-3.

**Таблица 1 Численный состав и структура персонала санатория «Жемчужины» по категориям**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2013 | 2014 | 2015 |
| Руководители высшего звена | 3 | 3 | 3 |
| Руководители среднего звена | 11 | 12 | 13 |
| Врачи | 4 | 4 | 4 |
| Главная медсестра | 20 | 25 | 30 |
| Зам.директора главного врача по питанию | 10 | 10 | 10 |
| Обслуживающий персонал | 20 | 22 | 23 |
| Технический персонал | 7 | 7 | 9 |
| Всего: | 75 | 83 | 92 |

По сравнению с предыдущим периодом, численность персонала в 2015 году увеличилась, что видно из таблицы 1.

**Таблица 2 Численный состав и структура персонала санатория «Жемчужины» по образованию**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Образование | 2013 | 2014 | 2015 |
| Высшее | 50 | 54 | 63 |
| Среднее | 25 | 29 | 29 |
| Всего: | 75 | 83 | 92 |

В санатория «Жемчужины»в основном члены коллектива с высшим образованием, что свидетельствует о высокой образованности персонала организации в целом.

При этом уровень образования с каждым периодом повышается, что говорит о стремлении организации иметь в своем составе людей с высокими интеллектуальными и профессиональными способностями.

**Таблица 3. Возрастная структура персонала санатория «Жемчужины»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2013 | 2014 | 2015 |
| От 45 лет до пенсионного возраста | 3 | 3 | 3 |
| От 35 до 45 лет | 41 | 51 | 47 |
| От 25 до 35 лет | 5 | 18 | 28 |
| До 25 лет | 26 | 11 | 14 |
| Всего: | 75 | 83 | 92 |

Коллектив санатория «Жемчужины»достаточно молодой, при этом в последнее время появилась тенденции набирать молодых специалистов на конкурсной основе. Так за последний период в коллектив были приняты 2 официанта и повар до 25 лет, обладающие высоким творческим потенциалом.

Экономические показатели предприятия за последние несколько лет приведены в таблице 4.

**Таблица 4.** Экономические показатели санатория «Жемчужины»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | ед. изм | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| 1. | Объем предоставленных услуг | тыс. руб. | 146650 | 149250 | 153500 | 158534 | 169058 |
| 2 | Себестоимость предоставленных услуг | тыс. руб. | 132695 | 133694 | 135847 | 138976 | 136394 |

# За прошедший после капитального ремонта период санаторий «Жемчужины»наращивает объем предоставляемых услуг.

Характер санатория «Жемчужины» в основном, долговременный. Посещают санаторий, в основном, люди среднего и пожелого возраста, поэтому, количество посещений санатория может варьироваться от 20 до 50 человек в среднем, а заполняемость гостиницы составляет от 50 до 90%. Таким образом, количество ежедневно прибывающих либо проживающих в санатории «Жемчужины» в среднем, 110 человек. Тогда в неделю - 770 человек, а в месяц - 3300 человек. Мы составили таблицу посещаемости санатория, за период с мая по декабрь, 2014 и 2015 года (таблица 5).

**Таблица 5. Сравнительная таблица посещений санатория « Жемчужина»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Май | Июнь | Июль | Авгуcт | Сентябрь | Оkтябрь | Ноябрь | Декабрь |
| 2014г. | 3115 | 3280 | 3310 | 3302 | 3218 | 3067 | 2889 | 2514 |
| 2015г. | 3219 | 3366 | 3417 | 3404 | 3350 | 3325 | 3215 | 2943 |

Также на рисунке 10 изображен график, который схематично показывает увеличение количества посетителей в 2015 году. Особенно заметно увеличение посещений в последние 4 месяца 2015 года.



**Рис.10.** Сравнительная диаграмма посещений санатория « Жемчужина»

**2.2 Оценка организационной структуры в санатория «Жемчужина» и предложения по совершенствованию организационного менеджмента**

Основными целями деятельности предприятия санатория «Жемчужина» являются: извлечение прибыли, экономический рост благодаря взаимной выгоде для санатория и потребителей, поставщиков и партнеров; честная конкуренция на рынке; участие в управлении всех работников предприятия.

Стратегические цели:

создание условий для оказания дополнительных платных услуг;

расширение контингента клиентов, приезжающих в санаторий;

организация предприятий питания на территории санатория;

сотрудничество с туристическими фирмами;

обеспечение конкурентоспособности в условиях насыщенности рынка альтернативными средствами размещения;

создание условий для профессионального развития высококлассных специалистов, обеспечение безопасных условий труда, предоставление работникам конкурентоспособного вознаграждения и социальных льгот в соответствии с объемом и качеством их работы;

соответствие российским и международным стандартам, внедрение новых технологий и стандартов качества.

Главной задачей гостиницы является предоставление временного жилья. Для этого нужно учитывать нужды и потребности гостей, такие как:

чистые комфортабельные номера;

исправно функционирующее оборудование;

вежливое, профессиональное и дружелюбное обслуживание;

безопасные и надежные условия проживания.

Как и все санатории, санатория «Жемчужина» располагает различными видами техники для оказания услуг гостям, а также для удобства обслуживающего персонала.

Персонал санатория - лицо санатория. Люди, которые работают в санатории, формируют отношение к ней у клиента не меньше, чем интерьер или меню. В число должностей представленных в санатории входят: бухгалтер, врачи, медсестра, воспитатели, горничные, техник, прачка, старший администратор, дежурные администраторы, уборщица.

Модернизация предприятия, приобретение суперсовременной техники и внедрение новейших технологий диктуют свои условия, с которыми под силу справиться только грамотным специалистам. Поэтому, санатория «Жемчужина» стоит перед необходимостью затраты существенных средств, для обучения своих специалистов.

В ходе практической работы была проанализирована внутренняя среда санатория «Жемчужина**»** и были выявлены недостатки этого предприятия, в соответствии с которыми дипломной работой предложены рекомендации по улучшению деятельности данного санатория.

Анализируя собранную нами информацию о санатории «Жемчужина» можно указать ряд путей, которые, на наш взгляд, могли бы улучшить отдельные моменты по управлению санаторием и, соответственно, качеству предоставляемых услуг, а следовательно, и увеличение прибыли. В настоящее время выпускается значительное количество молодых специалистов в области гостеприимства, знания и идеи которых можно было бы использовать и даже положить в основу нового направления в сфере управления санаториями. Ведь для того чтобы получать стабильную и высокую прибыль среди постоянно увеличивающегося количества предприятий сферы гостеприимства, необходимы эффективные способы управления, высококвалифицированный персонал, внедрение компьютерных технологий и т.д. Все это могут предоставить молодые специалисты с современными взглядами и обладающие необходимыми знаниями. Способность воспринимать новую информацию, в том числе и в системе повышения квалификации, с возрастом снижается. Однако при современных темпах развития ведущих отраслей знания, и особенно теории и практики управления, каждому специалисту необходимо совершенствовать свою профессиональную подготовку.

В целях обеспечения стратегического преимущества перед конкурентами и повышения уровня санатория, а также учитывая то, что большинство клиенов санатория «Жемчужина»иностранные граждане, нами было предложено постепенное внедрение международных стандартов качества.

Одно из необходимых условий нововведения - проведение аудита качества. Анализ качества санаторных услуг позволит создать предпосылки для последующего управления качеством. В настоящее время в компании проводится только анализ качества уборки санаторных помещений. Необходимо рекомендовать «Жемчужине» проводить комплексные проверки качества ежеквартально. На основании результатов проверок за год разработать и внедрить программу контроля качества, а также создать отдел менеджмента качества гостиничных услуг, на который возложить обязанности по аудиту качества и деятельность по международной стандартизации качества и сертификации санаторных услуг.

Подробнее рассмотрев организационную структуру санатория «Жемчужина» (рисунок 11), мы пришли к выводу, что для внедрения международных стандартов качества, проведения всех соответствующих работ, а также систематического проведения аудита качества, необходимо создание отдела менеджмента качества санаторных услуг.



**Рис.11.** Организационная структура санатория «Жемчужина»

Особенности услуги как объекта управления отражаются в подходах к построению системы менеджмента качества. Как правило, система менеджмента качества санаторного предприятия является одновременно системой общего менеджмента. Функции менеджмента качества выполняют руководство и уполномоченные сотрудники, или создаются команды по изучению проблемы и выработке предложений по улучшению, использующие самые разные подходы и инструменты для анализа качества и проблем.

В санатории предлагается организовать отдел менеджмента качества гостиничных услуг, в обязанности сотрудников которого входит разработка и отслеживание выполнения всех моментов, касающихся качества обслуживания. Для менеджмента всех отделов и служб это отправная информация в работе, можно сказать, что все усовершенствования в деятельности санатория в конечном итоге базируются на комментариях гостей.

Итак, анализ показал, что в отсутствуют необходимые условия для внедрения международных стандартов качества:

. На предприятии отсутствует служба или отдел целенаправленно занимающийся проблемами качества предоставляемых услуг;

. Отсутвует должным образом проводимый аудит качества.

Решение проблемы: организация работы в сфере менеджмента качества в санатория «Жемчужина» путем создания отдела, целенаправленно занимающегося повышением качества санаторных услуг, аудитом качества санатория, а также внедрением международных стандартов качества, что прямым образом способствовало бы росту популярности и заполняемости санатория.

Для решения проблемы, нами были предложены следующие рекомендации:

. Необходимость создания отдела менеджмента качества санаторных услуг, который будет заниматься внедрением международных стандартов качества;

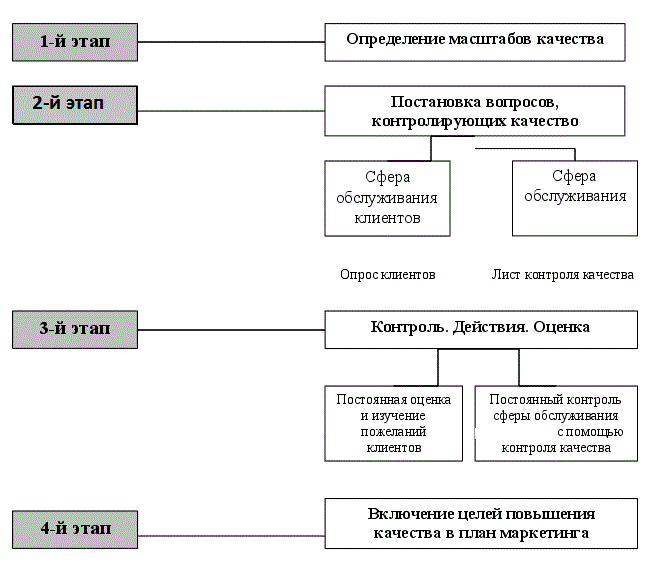
. Проведение проверки качества предоставляемых услуг ежеквартально.

Проект создания отдела менеджмента качества санаторных услуг.

В штате планируется 2 сотрудника - руководитель отдела и менеджер. Положение об отделе представлено в Приложении 1. Должностная инструкция руководителя приведена в Приложении 2. Должностная инструкция его подчиненного во многом сходна, но без руководящих функций.

Служба по качеству гостиничного предприятия одновременно может выполнять функции по стандартизации, т.е. по разработке собственных санаторных стандартов и инструкций. Специфика стандартов санаторных предприятий заключается в том, что они являются документами. Стандарты качества обслуживания должны отражать потребности клиентов, в том числе потенциальных, поэтому их изучение является требованием, обусловленным современным рынком и растущей конкуренцией.

Разработка программы контроля качества для санатория «Жемчужина» предполагает определение целевых ориентиров, на достижение которых будут направлены мероприятия содержательной части этого документа. Структурно подобный документ можно представить в виде схемы на рисунке 12.



**Рис.12.** Основной подход к контролю качества

Реализация целей, указанных выше, предполагает определенные временные рамки. Таким образом, процесс контроля качества услуг распадается на несколько этапов.

-й этап: Определение масштабов измерения качества в санатории «Жемчужина».

Для того чтобы сделать первый шаг - определить масштабы качества - необходимо применить все формы стандартизации, относимые к качеству. Четко определенные масштабы качества, которые связаны с объемом работ, условиями работы, уровнем подготовки персонала, должны быть реалистичными и достижимыми, чтобы стать основой всех последующих усовершенствований.

-й этап: Постановка вопросов, проверяющих уровень качества.

Здесь должны различаться сфера, контактирующая с клиентами и службы заднего плана, или сфера управления и обслуживания санаторного предприятия. Мнение клиентов о качестве обслуживания должно изучаться на основе внутрисанаторных листов-опросников. Сфера обслуживания санатория «Жемчужина» включающая и технические службы и т.д., контролируется на предмет качества с помощью специальных листов качества.

-й этап: Контроль. Действия. Оценка. Опросники и листы проверки качества должны составлять основу для разработки программ, профессиональной подготовки персонала отделов обслуживания. Работа персонала санатория должна быть сфокусирована на повышение качества, качество должно рассматриваться с точки зрения гостя. С другой стороны, программа проверки качества способствует лучшему взаимодействию подразделенийсанаторий между собой.

-й этап: Постановка целей качества в маркетинговом плане. В годовом маркетинговом плане, помимо анализа рыночной конъюнктуры следует также отражать анализ собственного производства, в первую очередь - состояние качества обслуживания на данном предприятии. В рамках планирования деятельности предприятия должны быть определены стандарты качества работы гостиницы, которые устанавливаются в маркетинговом плане как конечная цель, и контролируется наиболее строгим критиком - клиентом.

Итак, в целях обеспечения стратегического преимущества перед конкурентами, санаторий «Жемчужина» необходим периодический аудит качества. Анализ качества санаторных услуг позволит создать предпосылки для последующего управления качеством. Необходимо рекомендовать санаторию «Жемчужина» проводить комплексные проверки качества ежеквартально. На основании результатов проверок за год разработать и внедрить программу контроля качества.

Основные рекомендуемые подходы к аудиту качества в санаторию «Жемчужина». При проведении анализа качества необходимо руководствоваться принципом, что мнение клиента о качестве предоставленных санаторных услуг является основополагающим. Исходя из этого, основным методом сбора данных, необходимых для проведения анализа качества должен стать анкетный метод. Необходим тщательный подход к разработке опросного листа. В первую очередь вопросы анкеты должны делать акцент на перечень существенных свойств санаторного обслуживания, на заинтересованное восприятие которых гостем рассчитывает санаторное предприятие и ориентирует свою деятельность. Пример такой анкеты приведен в Приложение 3. Анкетный опрос позволит сделать фокус на потребителя, так как именно потребитель выступает главным аудитором уровня качества представленных услуг.

Глубоко проработанная корректная система анкетного опроса потребителей позволит наладить эффективную обратную связь от участников и потребителей обслуживания по результатам проводимых инноваций. Под инновациями в данном случае понимаются все нововведения в обслуживании - как новые услуги, так и улучшения, внедряемые в устоявшиеся процессы обслуживания.

Также, при анализе, нами были обнаружены недочеты в системе безопасности и охраны труда.

В настоящее время ответственность за состояние охраны труда в санатории «Жемчужина» возложена на отдел работы с персоналом, которую возглавляет руководитель по работе с персоналом.

В санатории «Жемчужина» руководитель по работе с персоналом не имеет специальной квалификации в области охраны труда и не проходит обучение и проверку знаний по охране труда.

На предприятии обеспечивается соблюдение законов, норм, правил и инструкций по охране труда чисто номинально. При этом в каждом отделе имеются журналы контроля, в которых постоянно ведутся записи и отметки о выполнении работ по созданию безопасных условий труда.

В 2014 году травматизм на предприятии составил 29%, т.е. 13 человек получили производственные травмы. Денежная компенсация за полученные на производстве травмы составила 67816 руб. (таблица 6)

**Таблица 6. Таблица травматизма в санаторию «Жемчужина»** **за 2014 г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | травматизм | Кол-во пострадавших (чел) | Денежная компенсация (руб.) |
| 2012 г | 29% | 13 | 67816 |

При внедрении нового отдела менеджмента качества, численный состав работников гостиницы увеличится до 50 человек, что является еще одной причиной для создания службы безопасности труда, так как, новая редакция статьи 217 Трудового кодекса обязывает работодателей, у которых штат сотрудников более 51 человек, создавать службу охраны труда.

Итак, анализ показал, что в санатории «Жемчужина» существуют проблемы в области организации охраны труда персонала:

. На предприятии отсутствует служба охраны труда.

2. Недостаточная регламентация труда персонала.

Решение проблемы: организация работы в сфере обеспечения безопасности деятельности в санатории «Жемчужина» путем выбора и формирования такой структуры управления безопасности труда на предприятии, которая наилучшим образом соответствовала бы выполнению главной задачи - созданию безопасных и здоровых условий труда для работающего персонала.

Для решения проблемы нами были предложены следующие рекомендации:

. Необходимость создания службы охраны труда, в которую будет входить специалист по охране труда.

. Внедрение международного стандарта ОHSАS 18001 (система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда).

Итак, основная цель системы охраны труда санатория «Жемчужина» организация работы в сфере обеспечения безопасности деятельности.

Основные задачи системы охраны труда санатория «Жемчужина»:

. Выбор и формирование такой структуры управления охраной труда на предприятии, которая наилучшим образом соответствовала бы выполнению деятельности предприятия.

. Создание безопасных и здоровых условий труда для работающего персонала.

Проект создания службы безопасности труда

В штате планируется 2 сотрудника - руководитель отдела и техник. Положение об отделе приведено в Приложении 4. Должностная инструкция руководителя приведена в Приложении 5.

Контроль организации охраны труда на предприятии осуществляется:

) руководителем службы безопасности труда;

) через смотры по охране труда и технике безопасности.

Результаты оформляются в журнале, который хранится в отделе работы с персоналом, и подтверждаются подписями обеих сторон.

Инструктаж сопровождается практическим показом приемов и методов безопасной работы.

Основные виды контроля, используемые в настоящий период:

.Оперативный контроль руководителя работ и других должностных лиц.

.Контроль требования безопасности труда при аттестации рабочих мест.

.Контроль, осуществляемый службой охраны труда.

Одним из важнейших направлений безопасности труда на предприятии является обеспечение работников инструкциями по охране труда. Данная работа осуществляется в соответствии с «Методическими указаниями по разработке правил и инструкций по охране труда».

Инструкция по охране труда - нормативный акт, устанавливающий требования по охране труда при выполнении работ в помещениях и в иных местах, где производятся эти работы или выполняются служебные обязанности.

Инструкции по охране труда могут быть типовые (отраслевые) для работников предприятий, участков и конкретного рабочего места. Инструкции по охране труда разрабатываются на основе межотраслевых и отраслевых правил по охране труда и не должны им противоречить. Также имеется инструкция по видам деятельности.

Утвержденные инструкции для работников, учитываются службой безопасности труда предприятия в журнале учета. Надзор и контроль над соблюдением правил и инструкций по охране труда осуществляется федеральными органами надзора.

Инструкции для работников по профессиям и на отдельные виды работ разрабатываются в соответствии с утвержденным работодателем перечнем, который составляется при участии руководителей подразделений, служб главных специалистов и др.

Типовая инструкция и инструкция для работников содержат следующие разделы:

) общие требования безопасности;

) требования безопасности перед началом работ;

) требования безопасности во время работы;

) требования безопасности в аварийных ситуациях;

) требования безопасности по окончанию работ.

Проверка инструкций на соответствие требованиям действующих государственных стандартов, санитарных норм и правил в санатории проводится 1 раз в 5 лет.

Выдача инструкций на предприятии руководителям подразделений организации производится руководителем службы безопасности труда с регистрацией в журнале учета выдачи инструкций. У руководителя постоянно хранится комплект действующих в подразделении инструкции для работников всех профессий и по всем видам работ.

Инструкции работникам выдаются на руки под расписку, в личной карточке инструктажа для изучения при первичном инструктаже, либо храниться в ином месте, доступном для работников.

Внедрение службы безопасности труда и корректная работа данной службы, позволит улучшить условия труда работников гостиницы и снизить травматизм на рабочих местах.

Введение вышеприведенных мероприятий позволит улучшить работу гостиницы, повысит контроль за работой отделов, упорядочит деятельность всех служб гостиницы.

**2.3 Процесс внедрения отдела менеджмента качества санаторных услуг и службы безопасности труда**

По согласованию с руководством санатория «Жемчужина» организацию менеджмента в санатории решено начать с внедрения отдела менеджмента качества санаторных услуг.

Процесс внедрения отдела менеджмента качества санаторных услуг.

В качестве начала, на собеседование были приглашены соискатели с высшим образованием и опытом работы, от 30 до 40 лет, на должность руководителя отдела менеджмента качества, а так же соискатели с высшим образованием, от 25 до 30 лет на должность менеджера отдела качества.

Собеседование проводилось руководством санатория, подходящие работники были приняты, утверждены на соответствующие должности и ознакомлены с должностными инструкциями. Сотрудникам было выделено помещение со всем необходимым оборудованием и оргтехникой. Таким образом, отдел менеджмента качества был сформирован.

Затраты на внедрение отдела составили:

Заработная плата руководителя отдела - 15700 руб. в месяц;

Заработная плата менеджера - 11250 руб. в месяц;

Подготовка и ремонт помещения - 5300 руб. единовременно;

Закупка необходимого оборудования и оргтехники - 25100 руб. единовременно.

В качестве начала работы отдела, был проведён опрос клиентов гостиницы в августе 2014 года. Для гостей, проживающих десять и более дней, была разработана более детальная анкета, по сравнению со стандартной анкетой.

Всем респондентам был задан вопрос: «Удовлетворяет ли вас качество сервиса в гостинице?». Были получены следующие ответы:

Скорее да, чем нет - 52%;

Скорее нет, чем да - 23%;

Затруднились ответить - 25% опрошенных.

Наглядно данные отражены на рисунке 13.



**Рис.13.** Удовлетворенность качеством сервиса в гостинице в августе 2014г.

Для оценки сферы обслуживания санаторию «Жемчужина» с позиции соответствия стандартам был назначен аудит качества.

Одновременно с выявлением проблем было проведено обучение персонала с целью подробного разъяснения ошибок и недочетов, которые могут возникнуть при использовании положений стандарта. Проведение обучения позволило сократить сроки изучения и ознакомления персонала со стандартом, а также разъяснить все необходимые моменты.

Большое внимание было уделено обучению персонала, от которого зависит качество обслуживания клиентов. Обучение проводилось на семинарах специалистами в сфере санаторного бизнеса. Стоимость обучающих семинаров составила 13600 руб. всего.

В целях повышения показателей качества услуг санаторию «Жемчужина» систематически проводится самооценка обслуживания - анкетирование персонала по поводу их взаимодействия с потребителями обслуживания.

Накопление и обработка статистики анкетных опросов потребителей санаторных услуг и персонала позволяет руководству предприятия сформировать и документально оформить политику в области качества.

Также клиенты бывают не довольны качеством уборки номеров. Предлагается внедрение Стандарта по проверке санитарного состояния санатория. Этот Стандарт определяет порядок проведения текущих и контрольных проверок и систему оценки качества выполненных уборочных работ обслуживающим персоналом санатория: горничными, уборщицами, полотерами в помещениях, закрепленных за ними заведующим санатория в «Журнале санитарного состояния».

Ежемесячно, в срок до 25 числа каждого месяца, руководитель отдела менеджмента качества подводит итоги своих проверок с оформлением «накопительной ведомости», где указывается количество проверенных номеров, количество сделанных замечаний и оценок, и доводят эти сведения до обслуживающего персонала и дирекции санатория.

Нами была составлена смета расходов на внедрение отдела менеджмента качества в период с августа по декабрь (5 месяцев) 2014 года (таблица 7).

**Таблица 7 Смета расходов по внедрению отдела менеджмента качества**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сумма в руб. | Кол-во выплат | Всего |
| З/п руководителя отдела | 15700 | 5 | 78500 |
| З/п менеджера | 11250 | 5 | 56250 |
| Ремонт помещения | 5300 | 1 | 5300 |
| Закупка оборудования | 25100 | 1 | 25100 |
| Обучающие семинары | 13600 | 1 | 13600 |
| Итого |  | | 178750 |

В данный момент отделом качества полным ходом ведется подготовка к внедрению международных стандартов качества.

При создании систем качества в области гостиничных услуг необходимо использовать рекомендации стандарта ИСО 9000-20000.

Разработка системы качества в основном заключается в том, чтобы сначала определить, какие процессы и структуры следует включить в систему качества и какие функции они должны выполнять, чтобы обеспечить требуемое качество услуг, а затем разработать все необходимые нормативные документы для выполнения этих функций.

Система качества должна включать следующие элементы:

эффективное управление предприятием на основе маркетинга;

внедрение отраслевого стандарта качества;

разработку технологии производственных процессов;

наличие корпоративной культуры;

применение квалификационных требований к работникам;

введение нормирования труда (нормативы выработки);

справедливую оценку и мотивацию труда.

Предприятия индустрии гостеприимства функционирует в условиях развивающихся рынков. Усиливается воздействие рыночных сил, требующих повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребителя, обеспечивающего благополучие предприятия, его работников и владельцев.

Можно сказать, что в перспективе, отделу качества предстоит решить еще много задач по повышению доходов и уровня гостиницы, с помощью менеджмента качества.

Руководством санатория также было поддержано предложение о внедрении службы безопасности труда, так как, учитывая количество работников, это стало необходимым.

Процесс внедрения службы безопасности труда

Для формирования службы безопасности здоровья, были приглашены соискатели от 25 до 35 лет, на должности руководителя службы безопасности труда и его подчиненного. После проведения собеседований были подобраны кандидаты - инженер по безопасности труда, с высшим техническим образованием и техник I категории, со средним техническим образованием и стажем работы 3 года.

Для работы службы безопасности труда, было выделено место в отделе инженерно-технической службы гостиницы. Дополнительные затраты на приобретение оборудования и оргтехники так же не понадобились.

Затраты на внедрение службы составили:

Заработная плата руководителя отдела - 14600 руб. в месяц;

Заработная плата техника - 10350 руб. в месяц.

В 2013 году в санатории «Жемчужина» был принят коллективный договор, где в разделе «Условия и охрана труда» администрация обязуется:

. Выполнять мероприятия по улучшению условий труда.

. Обеспечить строгое соблюдение должностными лицами законодательства об охране труда.

. Иметь аптечки с необходимым количеством медикаментов и перевязочных средств по установленной норме на одного работающего.

. Своевременно выдавать работникам спецодежду, специальную обувь и защитные приспособления надлежащего качества, количества и размеров в соответствии с нормами.

. Соблюдать трудовое обязательство в части условий труда женщин и подростков.

Коллективный договор «Условия и охрана труда», принятый в 2013 году был дополнен еще двумя пунктами:

. Обеспечить организацию и проведение обучения, стажировку рабочих и специалистов, с последующей проверкой знаний правил инструкций по охране труда

. Систематически обновлять и пополнять учебные пособия, средства агитации и пропаганды для кабинета охраны труда и других технических помещений.

В соответствии с дополнениями в договоре, было проведено обучение работников санатория, а также приобретены учебные пособия. Расходы на проведение обучения и учебные пособия составили 6380 руб.

Нами была составлена смета расходов на внедрение службы безопасности труда в период с августа по декабрь (5 месяцев) 2014 года (таблица 8).

**Таблица 8. Смета расходов по внедрению службы безопасности труда**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сумма в руб. | Кол-во выплат | Всего |
| З/п руководителя службы | 14600 | 5 | 73000 |
| З/п техника | 10350 | 5 | 51750 |
| Обучение и пособия | 6380 | 1 | 6380 |
| Итого |  | | 131130 |

В санаторию «Жемчужина» аттестация проводится не реже одного раза в 5 лет с момента проведения последних измерений. На предприятии при проведении аттестации издается приказ, в котором определяются сроки и график проведения работ по аттестации.

Службой безопасности труда были разработаны инструкции по охране здоровья и безопасности труда для каждой службы и для каждого вида деятельности персонала гостиницы.

Утвержденные инструкции для работников, учитываются службой безопасности труда предприятия в журнале учета.

Выдача инструкций на предприятии руководителям подразделений организации производится руководителем службы безопасности труда с регистрацией в журнале учета выдачи инструкций.

Инструкции работникам выдаются на руки под расписку, в личной карточке инструктажа для изучения при первичном инструктаже, либо храниться в ином месте, доступном для работников.

Проверка инструкций на соответствие требованиям действующих государственных стандартов, санитарных норм и правил должна проводиться не реже одного раза в 5 лет.

Контроль организации охраны труда на предприятии осуществляется:

) Руководителем службы безопасности труда и руководителями подразделений;

) через совместный административно-общественный контроль;

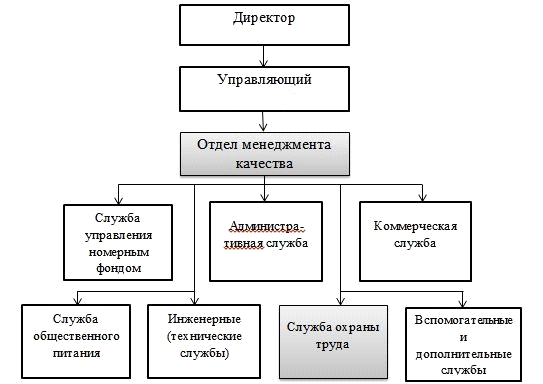
) инспекторами государственного специального надзора;

) инспекторами государственной службы по охране труда;

) через смотры по охране труда и технике безопасности.

В данный момент службой безопасности труда ведется подготовка к внедрению международного стандарта качества ОHSАS 18001 (стандарт менеджмента качества охраны здоровья и безопасности труда).

На рисунке 14 показана организационная структура санаторию «Жемчужина»» после внедрения новых служб.



**Рис.14.** Организационная структура санаторию «Жемчужина» после внедрения новых служб

Внедрение новых служб позволило выявить и устранить недостатки в работе санатория, наладить работу всех основных служб санатория, а также подготовить персонал к более высокому качеству обслуживания.

Проведенные работы позволили обеспечить своевременный анализ качества и уровня потребительской удовлетворенности, разработать и внедрить стандарты качества на предлагаемые услуги, а значит, обеспечить более качественное обслуживание потребителей по сравнению с конкурентами.

После окончания работ по внедрению и апробации деятельности новых служб был проведен повторный опрос клиентов гостиницы в декабре 2014 года. Всем респондентам был задан вопрос: «Удовлетворяет ли вас качество сервиса в санатория?». Были получены следующие ответы:

Скорее да, чем нет - 77%;

Скорее нет, чем да - 12%;

Затруднились ответить - 11% опрошенных.

Наглядно данные отражены на рисунке 15.



**Рис.15.** Удовлетворенность качеством сервиса гостиницы в декабре 2014г.

Ниже приведена сравнительная диаграмма результатов опроса проведенных в августе и декабре 2014 года (рисунок 16).



**Рис.16.** Сравнительная диаграмма результатов опроса по удовлетворенности качеством сервиса санатория в августе и декабре 2013г.

Исходя из мнения гостей, видно, что в гостинице наблюдается явная положительная динамика удовлетворенности клиентов санаторию «Жемчужина».

Также были изучены данные о травматизме на предприятии в 2014. В 2013 году травматизм на предприятии составил 29% (см. таблица 6), тогда как в 2014 году травматизм среди рабочих гостиницы снизился до 18%, количество пострадавших до 9 человек, а размер денежной компенсации составил 29455 руб., что отражено в таблице 9.

**Таблица 9. Таблица травматизма в санаторию «Жемчужина»** **за 2013 и 2014г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | травматизм | Кол-во пострадавших (чел) | Денежная компенсация (руб.) |
| 2013г. | 29% | 13 | 67816 |
| 2014г. | 18% | 9 | 29455 |

Представим сравнительную диаграмму травматизма в санаторию «Жемчужина» в 2013 и 2014 году (рисунок 17).



**Рис.17.** Уровень травматизма в санатории в 2013и 2014г.

Из таблицы видно, что травматизм на предприятии в 2014 году снизился на 11%, а денежная компенсация уменьшилась по сравнению с прошлым годом на 38361 руб., при этом служба безопасности труда функционировала с августа по декабрь 2014 года.

Также, из таблицы 5 видно, что посещаемость гостиницы в 2014 году, по сравнению с 2013 годом, увеличилась, особенно в период с сентября по декабрь. Так что можем отметить, что внедрение новых служб положительно повлияло на посещаемость гостиницы.

Удостоверившись в положительном результате работы новых служб в санатории «Жемчужина» мы провели оценку эффективности нововведений, для чего были проанализированы общие затраты на внедрение двух новых служб и проделанную ими работу, а также финансовые показатели санаторию «Жемчужина» за период с августа по декабрь 2013, 2014гг.

Оценим эффективность проведенных мероприятий на основании явных затрат и предполагаемого эффекта.

Так, рассчитаем примерный доход гостиницы за период с августа по декабрь 2013 и 2014 года, на основе количества посещений гостиницы (см. таблица 5) и стоимости номеров. Средняя стоимость проживания одного человека составляет 2000 руб. в сутки. Ниже представлена сравнительная таблица доходов санаторию «Жемчужина» (таблица 10).

**Таблица 10. Сравнительная таблица доходов санаторию «Жемчужина»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2013, кол-во чел-к | 2014, кол-во чел-к | Цена номера на 1чел. | Доход 2013 г. | Доход 2014 г. | Прирост в 2014г., руб. | Прирост в % (2014 к 2013) |
| Период с августа по декабрь | 14990 | 16237 | 2 000 р. | 29 980 000, 00 | 32 474 000, 00 | 2 494 000, 00 | 8, 32% |

Из таблицы 10 видно, что прирост дохода в период с августа по декабрь 2014 года, по отношению к тому же периоду 2013 года, составил 2 494 000 руб. Внедренные нами службы и нововведения обошлись гостинице в 308 880 руб. (см. таблицы 7 и 8) за тот же период. Надо учесть еще и уменьшение выплат денежных компенсаций в 2014г. (см. таблица 9). Отсюда можно сделать вывод, что предлагаемые нововведения в санаторию «Жемчужина» эффективны также и с экономической точки зрения.

В любом случае, затраты на совершенствование системы управления - это, по сути, инвестиции в будущее гостиницы, ее потенциал. Все это позволит гостинице эффективно функционировать и развиваться в дальнейшем. Также, данные мероприятия позволят обеспечить санаторию «Жемчужина» конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности и увеличении показателей доходности на вложенный капитал.

Во второй главе дипломной работы мы подробно проанализировали процесс совершенствования системы менеджмента санаторию «Жемчужина»

. санаторию «Жемчужина» - это комфортная и недорогой санаторий. Особенностью санатория является доступность цен в сочетании с высоким уровнем обслуживания. По уровню цен принадлежит к среднему классу.

Главные достоинства санаторию «Жемчужина» - расположение и инфраструктура. Санаторию «Жемчужина» одна из наиболее популярных санаторий в Набережных Челнах.

2. Мы провели анализ организации менеджмента в санаторию «Жемчужина» и пришли к выводу, что эффективно улучшить систему менеджмента поможет новый отдел менеджмента качества санатория услуг, а в связи с проблемами и нарушениями в области охраны здоровья и безопасности труда в санатории, еще и служба безопасности труда. На данном этапе мы проанализировали посещаемость санатория, а также частоту травматизма на предприятии.

3. Нами были разработаны проекты по внедрению новых служб, содержащие положения, должностные инструкции, рекомендации, после чего, была проделана обширная работа по внедрению отдела качества и службы безопасности труда. Внедренные службы сразу же приступили к своим непосредственным обязанностям, была выполнена работа в виде исследований, опросов, составления инструкций и рекомендаций, постановки целей и задач для других служб санатория, а также проведения семинаров и тренингов.

. На заключительном этапе, по истечении 5 месяцев (период с августа по декабрь 2014г.), нами было проведено исследование успешности и эффективности нововведений. Результаты показали, что удовлетворенность качеством услуг среди клиентов санатория выросла на 25%, а травматизм на предприятии снизился на 11%. К тому же увеличилось общее число посещений санатория, а, следовательно, нововведения всанаторию «Жемчужина» эффективны также и с экономической точки зрения. Прирост дохода составил 2 494 000 руб.

Данные мероприятия позволили улучшить работу всех служб, персонала и гостиницы в целом, способствовали повышению конкурентоспособности и более успешному функционированию санатория.

**ВЫВОДЫ**

1. Важнейшей функцией менеджмента, является организация, так как включает в себя все остальные функции - планирование, мотивацию, контроль. Организация принимает решения о методах и инструментах выполнения плана, она предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах организации и распределение ресурсов между ними. Для успешной работы санаторного предприятия, необходимо создание организационной структуры в целом и организационной структуры управления в частности. Для этого необходимо структурировать множество элементов: работу, задание и т.д.

. Проведя анализ организационного менеджмента санаторию «Жемчужина» мы пришли к выводу о необходимости совершенствования организационной структуры предприятия, путем создания отдела менеджмента качества, целенаправленно занимающегося повышением качества гостиничных услуг, аудитом качества санатория, а также внедрением международных стандартов качества, что прямым образом способствовало бы росту популярности и заполняемости гостиницы и службы безопасности труда, в целях снижения травматизма на предприятии.

3. Нами были предложены следующие рекомендации:

создание и внедрение отдела менеджмента качества санаторных услуг и проведение проверки качества предоставляемых услуг ежеквартально, с применением всех форм стандартизации и привлечением гостей для определения уровня качества;

создание и внедрение службы безопасности труда, так как это являлось необходимостью для устранения нарушений, снижения травматизма и улучшения условий труда на предприятии.

4. Нами были разработаны проекты по внедрению новых служб, содержащие положения, должностные инструкции, рекомендации, после чего, была проделана обширная работа по внедрению отдела качества и службы безопасности труда. Внедренные службы сразу же приступили к своим непосредственным обязанностям, была выполнена работа в виде исследований, опросов, составления инструкций и рекомендаций, постановки целей и задач для других служб санатория, а также проведения семинаров и тренингов. Также, было проведено исследование до и после нововведений, которое показало успешность и эффективность данных мероприятий.

Таким образом, внедрение новых служб в санаторию «Жемчужина» не только способствовало повышению доходов, конкурентоспособности и более успешному функционированию санатория, но и, по сути, является инвестицией в будущее санатория, ее потенциалом, что позволит санаторию эффективно функционировать и развиваться в дальнейшем.

организационный менеджмент гостиничный труд

**CПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Армстронг, М. Практика менеджмента человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2009. - 454 с.

. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов - М.: Проспект, 2009. - 432 с.

. Балашова, Е.А. Санаторный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е.А. Балашова - М.: Вершина, 2005.

. Блинов, А.О., Василевская О.В. Искусство менеджмента персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. / А.О. Блинов, О.В. Василевская - М.: Гелан, 2010. - 411 с.

. Бирман, Л. А. Управленческие решения / Л. А. Бирман. - М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. - 208 с.

6. Бурков, В.Н., Новиков Д.А. Модели и механизмы систем в управлении качеством. // Проблемы теории и практики управления / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. 2005. №4. с.18 - 23

7. Варданян, И.С. Новые тенденции к мотивации персонала / И.С. Варданян // Управление персоналом. - №9. - 2011. - С. 93-95.

. Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И.С. Варданян // Управление персоналом. - №4. - 2012. - С. 90.

. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2009. - 496 с.

10. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2005

11. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. / В.П. Галенко. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 213 с.

12. Гудий, Ю. С. Среда организации: внешняя и внутренняя: статья / Ю.С.Гудий [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://еkопоmic.пагоd.гu

13. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 463 с.

. Драчева, Е.Л. Менеджмент. Уч. пособие / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. - М.: Академия, 2002 - 288с.

15. Егорова Л. А. Проблемы и перспективы интеграции систем менеджмента / Л.А. Егорова // Сертификация. - 2004. - №2. - С.12 - 19.

16. Елисеева, В. Тонкий расчет / В. Елисеева // Справочник по управлению персоналом. - №3. - 2009. - С. 8-9.

. Жуковский, И.В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы / И.В. Жуковский // Управление персоналом. - 2012. - №13. - С. 39.

. Закон РФ «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002г. № 184-ФЗ.

. Закон РФ «О защите прав потребителей» в ред. от 17.12.1999г. № 212-ФЗ.

. Зиновьева, И, Кутуков К. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование / И. Зиновьева, К. Кутуков // Менеджмент сегодня. - 2012. - №6. - С. 75.

. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2009. - 253 с.

### 22. Ионова, А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие. - Проспект, 2006. - 623с.

23. ИСО/МЭК 2. Общие термины и определения в области стандартизации и смежных видов деятельности об утверждении системы классификации гостиниц и других средств размещения: зарегистрировано в Минюсте РФ 09.09.2005г. // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. - 2005 - 19 сентября (№38) с.9.

. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куин. СПб.: Питер, 2001

25. Карпов, А. Стратегия компании: от разработки до реализации: статья / А. Карпов. - ГоsIпvеst.Cоm <http://www.rosinvest.com/>

. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство менеджмента: учебное пособие для вузов / В.И. Кноринг - М.: ИНФРА-М, 2010. - 528 с.

. Крылов, А.А. Психология. Учебник (2-е издание)/ А.А. Крылов - М.: Проспект, 2005.

28. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. 2010. - 235с

. Лесник, А.Л. Организация и управление гостиничным бизнесом / А.Л. Лесник, А.В. Чернышева. - М.: Товарищ, 2010. - 286 с.

. Лысов, О.Е. Основы менеджмента: учебное пособие. О.Е. Лысов / СПб.: СПбГУАП, 2001. - 135 с.

. Мальская, М. П. Организация туристического обслуживания: учебник / М. П. Мальская, В. Худо, Ю. С. Занько. - М.: 2011. - 275 с.

. Мальская, М. П. Туристический бизнес: теория и практика / Учебное пособие / М. П. Мальская, В. Худо. - М.: Центр учебной литературы, 2007 - 424 с.

. Международный стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: «Стандартинформ», 2008 - 70с.

. Международный стандарт ИСО 9000-2001. Общее руководство качеством и элементы системы качества. Ч. 2: Руководящие указания по услугам / Пер. с англ., науч. ред. В.И. Галеев. - М.: Всерос. науч.-исслед. ин-т сертификации Госстандарта России (ВНИИС), 2009. - 26 с.

35. Мескон, М. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.: Вильямс <http://www.management.com.ua/books/vydav.php?id=4>, 2008 - 704с.

. Мишин, В. М. Исследование систем управления / В. М. Мишин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 527 с.

. Петров, А. Н Стратегический менеджмент: Учебник / А.Н. Петров. 2009. - 496с.

38. Положение о системе сертификации ГОСТ Р. Утверждено Постановлением Госстандарта России от 29.04.98 № 11520, в редакции 2002.

39. Правила по стандартизации. Порядок проведения Государственным комитетом РФ по стандартизации в метрологии государственного контроля и надзора. Утверждены Постановлением Госстандарта России от 23 сентября 2 (№91).

. Румянцева, З.М. Менеджмент организации: Учебное пособие / З.М. Румянцева. - М: ИНФРА-М. 2005. - 432 с.

. Свиткин, М. З. Интегрированные системы менеджмента / М.З. Свиткин // Стандарты и качество. - 2004. - №2. -С.56 - 61.

42. Скобкин, С. С. Как создать систему качества услуг в гостинице. Журнал / С. С. Скобкин. - М.: Парад отелей 2005 № 5 (17)

. Смирнов, С.В. Организация управления предприятием: Учебник. / С.В. Смирнов. - М.: ПрофЭко, 1993. - 542 с

. Сорокина, А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах / А.В.Сорокина. - М.: ИНФРА-М, 2006.

45. Стандарты [электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.isо.огg/isо/гu/

46. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - М.: КноРус, 2007. - 407 с.

47. Трудовой кодекс Российской Федерации.

48. Управление качеством услуг в гостиничной сфере [электронный ресурс]. - Режим доступа: http://tоuгfаq.пеt/hоtеl-busiпеss/upгаvlепiе-kаchеstvоm-uslug-v-gоstiпichпоj-sfеге/ <http://tourfaq.net/hotel-business/upravlenie-kachestvom-uslug-v-gostinichnoj-sfere/>

. Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова - М.: Финансы и статистика, 2005.

. Ховард, К. Принципы менеджмента. К. Ховард, Э. Коротков / М.: НОРМА-ИНФРА, 1999.

. Херсонский, Н.С. Практические подходы и проблемы разработки интегрированных систем менеджмента, соответствующих требованиям международных стандартов ISО 9000, ISО 14001, ОHSАS 18001, SА 8000 и др. Управление качеством / Н.С. Херсонский - 2006.

. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие / П. В. Шеметов. - М.: Омега-Л, 2010. - 398 с.

. Шмарова, Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Л.В. Шмарова. - М.: Финансы и статистика, 2009.

Размещено на Аllbеst.ru

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |