

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов

Кафедра международной и управленческой экономики

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

«__» _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker
Street Music Bar»

Руководитель _____

подпись, дата

ст. преподаватель

должность, ученая степень

Н.И. Лобачева

инициалы, фамилия

Выпускник _____

подпись, дата

М.Д. Филиппов

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker Street Music Bar»» содержит 63 страницы текстового документа, 11 рисунков, 15 таблиц, 2 формулы, 2 приложения, 35 использованных источников.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, АНКЕТИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, МАТРИЦА РАЗУ, ДИАГРАММА ГАНТА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объект исследования – ресторан «Baker Street Music Bar»

Цель исследования – разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ресторана «Baker Street Music Bar».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы разработки организационной структуры предприятия общественного питания;
2. Проанализировать типы структур управления, их сильные и слабые стороны и рассмотреть распределение задач в них;
3. Исследовать экономическую и организационно-управленческую характеристики деятельности ресторана «Baker Street Music Bar»;
4. Разработать проект по совершенствованию организационной структуры управления для ресторана «Baker Street Music Bar»;
5. Провести оценку эффективности проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker Street Music Bar».

В результате исследования был проведен анализ теоретических основ относительно организационной структуры, определены различные виды организационных структур и их классификации. Изучена методика распределения административных задач управления в предприятии. Проведен организационно-экономический анализ «Baker Street Music Bar». По

результатам анализа была выявлена проблема высокого показателя загруженности у отдельных сотрудников в следствии чего был сделан вывод о неправильной иерархической цепи, следовательно необходимо изменение организационной структуры. Был разработан проект, показывающий как именно можно достигнуть разработки и внедрения новой организационной структуры. Предложенная организационная структура позволит снизить текучесть кадров, повысить уровень мотивации, а также поспособствует дальнейшему развитию организации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы разработки организационной структуры предприятия общественного питания.....	8
1.1 Понятие и типы организационных структур управления предприятия общественного питания.....	8
1.2 Технология разработки организационных структур управления ..	15
1.3 Методика распределения административных задач управления в предприятии общественного питания	21
2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности ресторана «Baker Street Music Bar».....	26
2.1 Организационно – экономическая характеристика ресторана «Baker Street Music Bar».....	26
2.2 Анализ внутренней среды ресторана «Baker Street Music Bar».....	30
2.3 Анализ организационной структуры ресторана «Baker Street Music Bar».....	35
2.4 Анализ существующих должностей и обязанностей с помощью матрицы РАЗУ.....	38
3 Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker Street Music Bar».....	43
3.1 Составление иерархической структуры работ проекта и построение диаграммы Ганта.....	43
3.2 Разработка совершенствованной организационной структуры «Baker Street Music Bar».....	46
3.3 Оценка эффективности проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker Street Music Bar».....	49
Заключение.....	55
Список использованных источников.....	57
Приложение А.....	61
Приложение Б.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Сфера общественного питания в современном мире имеет очень важную и неотъемлемую роль. В современном мире людям необходимо не просто удовлетворение физиологических нужд, то есть утоление голода, но и эстетическое наслаждение от трапезы: интерьер, вид блюда, вкусовые изыски и уровень обслуживания.

Актуальность темы заключается в том, что повышение эффективности работы предприятия в большей мере определяется тем, как хорошо построена система управления, четкая ли организационная структура и выполняет ли свои обязанности каждый элемент этой структуры.

И необходимо понимать, что для каждой организации, для каждого рода деятельности подходит своя организационная структура. Нет плохой организационной структуры, есть неправильный выбор. А найдя подходящую организационную структуру можно привести к успеху, казалось бы, уже безнадежную организацию, так как слаженная работа всех элементов принесет свои результаты.

Объектом исследования в данной работе является ресторан «Baker Street Music Bar».

Предмет исследования – организационная структура управления предприятия общественного питания.

Цель – разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ресторана «Baker Street Music Bar».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы разработки организационной структуры предприятия общественного питания;
2. Проанализировать типы структур управления, их сильные и слабые стороны и рассмотреть распределение задач в них;
3. Исследовать экономическую и организационно-управленческую характеристики деятельности ресторана «Baker Street Music Bar»;

4. Разработать проект по совершенствованию организационной структуры управления для ресторана «Baker Street Music Bar»;

5. Провести оценку эффективности проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker Street Music Bar».

При выполнении бакалаврской работы были использован такой инструмент анализа как матрица РАЗУ. Так же для создания проекта была разработана иерархическая структура работ и представлена наглядно с помощью диаграммы Ганта. Был проведен анализ самой организации, ее организационной структуры и анализ внутренней среды. Для поиска и сбора информации использовались различные учебники, регламент и отдельная документация заведения, а также проводилось интервью с директором данного заведения.

Изначально в работе представлена теоретическая основа, понимание которой необходимо для дальнейшего поиска и решения проблемы. Далее был проведен организационно – экономический анализ, выявлена проблема. И в итоге проходила разработка пути решения возникшей проблемы и анализ эффективности этого пути.

1 Теоретические основы разработки организационной структуры предприятия общественного питания

1.1 Понятие и типы организационных структур управления предприятия общественного питания

Механизм организации управления компанией имеет много составляющих, но обязательно должен составлять связанную систему, в которой каждый из элементов связан с другим, и они обуславливают друг друга. В условиях современной России большую проблему в организации менеджмента компаний представляет переходное состояние экономики.

Механизм организации управления предприятием является собой систему приемов, процедур и действий по управлению, которые направлены на реализацию целей и задач компании. Данный механизм состоит из: проектирования, создания и улучшения организационной структуры, разделения организационных задач, требований и ответственности отделов и конкретных исполнителей, а также установления связей между ними. Не менее важно соблюдать правила организационного поведения и принятия решений в управлении. Особенно важна характеристика некоторых важных показателей системы управления, и в первую очередь формирования организационной структуры.[18]

Управленческая структура компании – одно из важнейших понятий в управлении, которое связывает цели, задачи, функции, процесс управления, работу управляющих сотрудников и то, как распределяются между ними обязанности. Этой структуре подчиняется управленческий процесс в целом. В нем участвуют управленцы всех категорий, уровней и специализации.

Организационная структура управления — это связанные элементы, которые обеспечивают нормальную работу и последующее развитие компании в целом. Также ее можно определить как форму объединения деятельности по управлению компанией, при которой происходит процесс управления по

функциям, направленным на достижение поставленных целей путем реализации конкретных задач.

С этих точки зрения структуру управления можно представить в виде оптимального распределения функций, обязанностей, ответственности и форм взаимодействия между управленческими органами и конкретными работниками. Основные понятия структуры управления: элементы, отношения и связи между ними, полномочия.

К элементам относятся работники и отделы системы управления, а отношения между ними образуются исходя из связей, которые разделяются на вертикальные и горизонтальные.

Горизонтальные связаны, в основном, с согласованиями и чаще всего бывают одноуровневыми.

Вертикальные связаны с подчинением, они возникают при наличии нескольких уровней управления.

Связи делятся на линейные и функциональные. Функциональные состоят из движения информации и решений по различным функциям управления. Линейные отображают движения управленческих решений и информации между руководителями. В связи с этим используются полномочия, то есть право на принятие решения. Иерархия в структуре возникает при распределении полномочий.

Основные принципы формирования организационных структур:

— структура должна отражать цели и задачи компании и видоизменяться вместе с ней.

— структура должна отражать разделение полномочий работников управления. Они должны соответствовать правилам и должностным инструкциям.

— структура должна находиться в соответствии с социальной средой предприятия. При ее построении учитывать условия внешней и внутренней среды.[26]

В случае вертикального разделения создаются уровни управления, то есть части предприятия, которые могут принимать самостоятельные решения без согласования с вышестоящими отделами.

Один из наиболее распространенных видов организационных структур - линейная. Ее особенность заключается в сосредоточении всех функций управления у непосредственного руководителя компании. При такой схеме происходит прямое подчинение персонала своему руководителю.

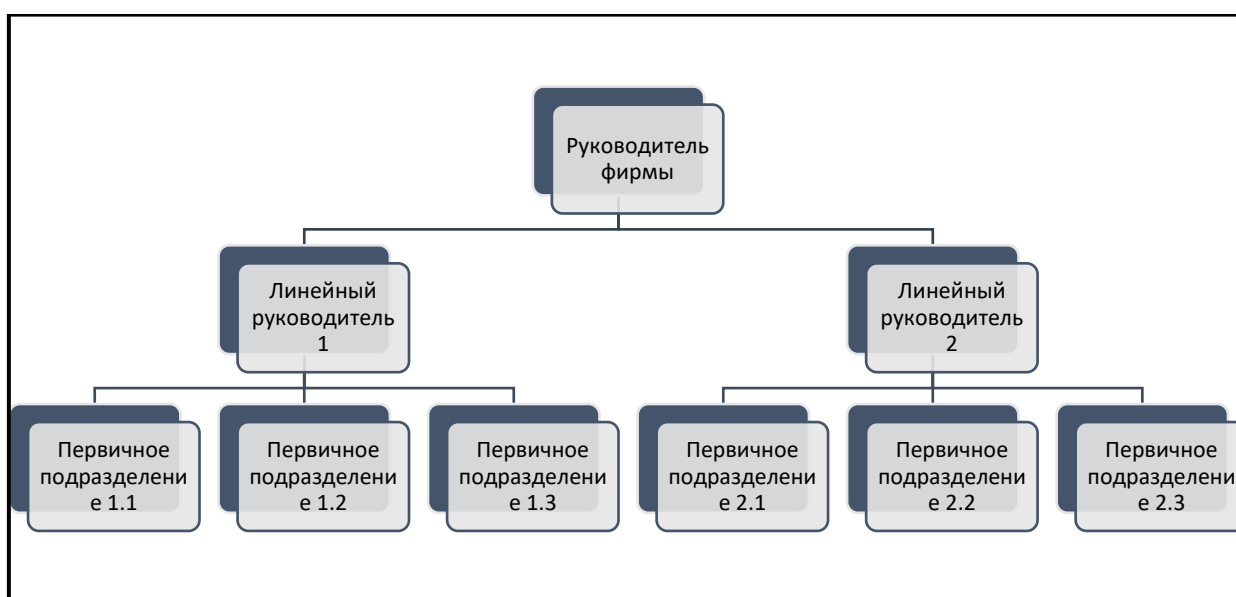


Рисунок 1 - Линейная организационная структура

Преимущество структуры линейного типа: простота и экономичность. Она обеспечивает ответственность и позволяет соблюдать баланс между руководителем и подчиненными. Полномочия и обязанности распределены очень четко, в следствие чего механизм принятия решений достаточно оперативен.

Недостатком данной системы является невозможность того, чтобы один человек управлял и полностью вникал во все аспекты деятельности компании. Такую схему можно использовать лишь для реализации конкретных текущих задач, она не гибкая, а также развивает бюрократию в организации.

Другой распространенный вид организационной структуры - функциональная. При такой схеме руководители подразделений специализируются на отдельной части деятельности компании и отвечают за выполнение конкретных функций. Они напрямую дают распоряжения подразделениям по вопросам, которые находятся в сфере их ответственности. Преимущества: специалисты непосредственно влияют на производство, серьезная специализация управления, полноценная разработка и обоснование решений, принимаемых на каждом из уровней. К недостаткам можно отнести сложность и дороговизну, связанные с большим количеством отделов и управленческих каналов.

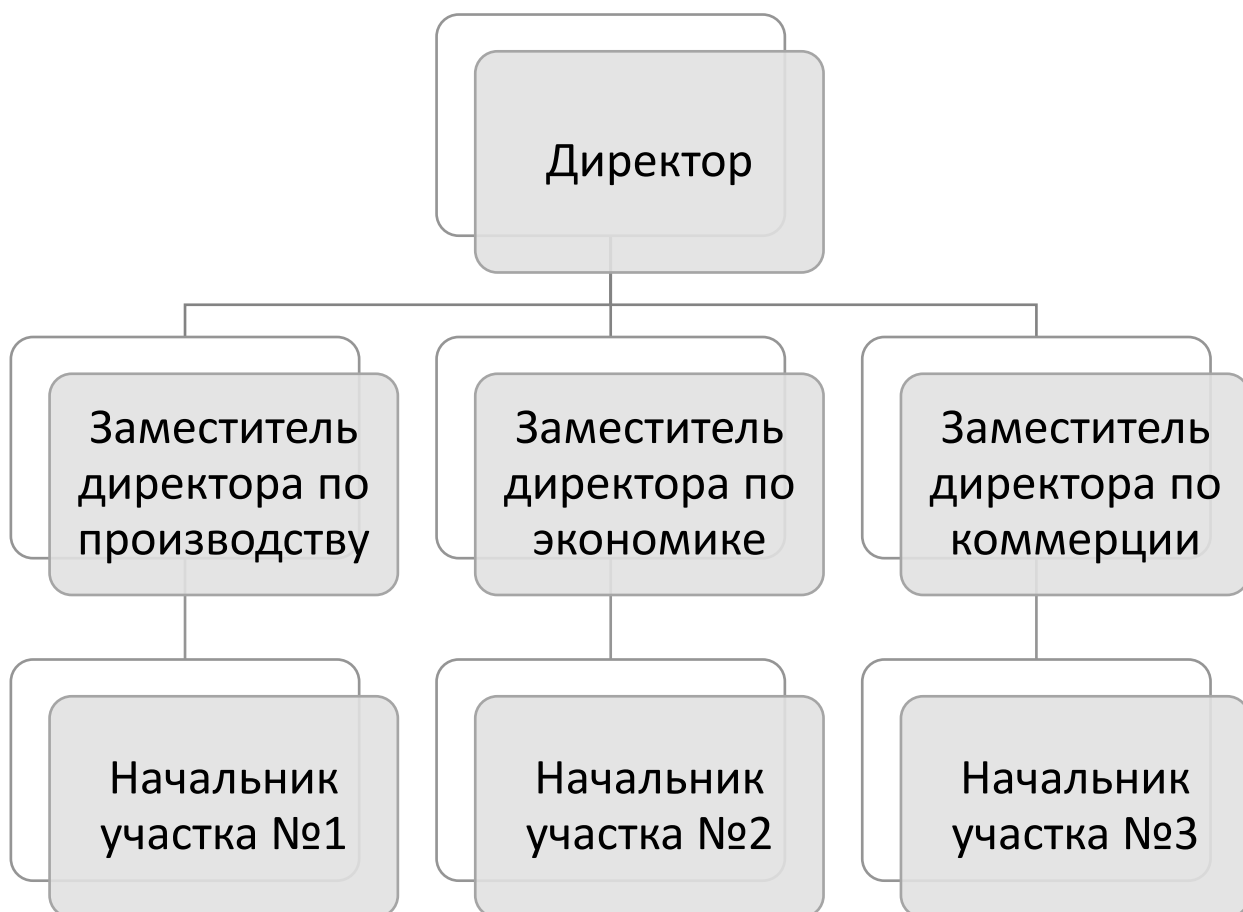


Рисунок 2 - Функциональная организационная структура

При увеличении сложности и размеров производства, а также при разделении функций управления появилась линейно-штабная структура организации. В рамках данной схемы при руководителях создаются отделы из специалистов, которые выполняют различные функции, но при этом не несут прямой ответственности за принятые решения и общие результаты. Преимущество: квалифицированное решение проблем управления. Недостаток: возникает опасность смены линейных руководителей при принятии важных решений.

Также существуют системы, представляющие собой комбинацию из нескольких. Наиболее известная - линейно-функциональная. Преимущество заключается в развитии специализации деятельности управления, при сохранении полномочий линейных руководителей, которые, по сути, и отвечают за результаты. Недостатки: информация передается медленно в связи с чем процесс принятия решений замедляется. Происходят столкновения линейных, что отражается на качестве принимаемых решений. Руководители среднего уровня узко специализированы, что мешает внедрению инноваций.

Дивизиональная организационная структура. На данный момент данный тип структуры преобладает во многих крупных компаниях. В основном переход к данной схеме произошел из-за специализации управленческой деятельности, выхода на международные рынки, росту скорости передачи информации и т.д.



Рисунок 3 - Дивизиональная организационная структура

При такой системе различные отделы обладают автономными структурами, которые осуществляют функции управления, такие как маркетинг, учет, планирование, финансы и т.д. Вследствие этого подразделения решают собственные задачи, позволяя вышестоящему руководству компании заняться постановкой и решением стратегических задач.

Для предприятий общественного питания наиболее подходящими можно назвать последние две рассмотренные системы. В сравнении линейно-функциональной системой дивизиональная более гибкая, что ускоряет процесс принятия решений и является серьезным преимуществом.[22]

Основные преимущества этих структур представлены в таблице.

Таблица 1-Сравнение линейно-функциональной и дивизиональной структур.

Линейно-функциональная	Дивизиональная
------------------------	----------------

1. Эффективность в стабильной среде	1. Эффективность в динамично развивающейся среде
2. Экономичность в управлении	2. Скорость принятия решений
3. Компетентность вследствие специализации	3. Междисциплинарный подход
4. Быстрое решение конкретных простых задач, относящихся к одной функциональной службе	4. Быстрое решение сложных межфункциональных задач
5. Ориентирована на стабильность и условия сложившегося рынка	5. Ориентирована на новые технологии и рынки
6. Ориентирована на ценовую конкуренцию	6. Ориентирована на неценовую конкуренцию

К недостаткам дивизиональной структуры можно отнести: противоречие интересов компании в целом и различных отделов, повторяемость некоторых функций управления, что ведет к неэкономичности системы.

Матричная структура. Такая система появляется при диверсификации производства, при разработке совершенно разных видов продукции или при реализации нескольких инновационных проектов.

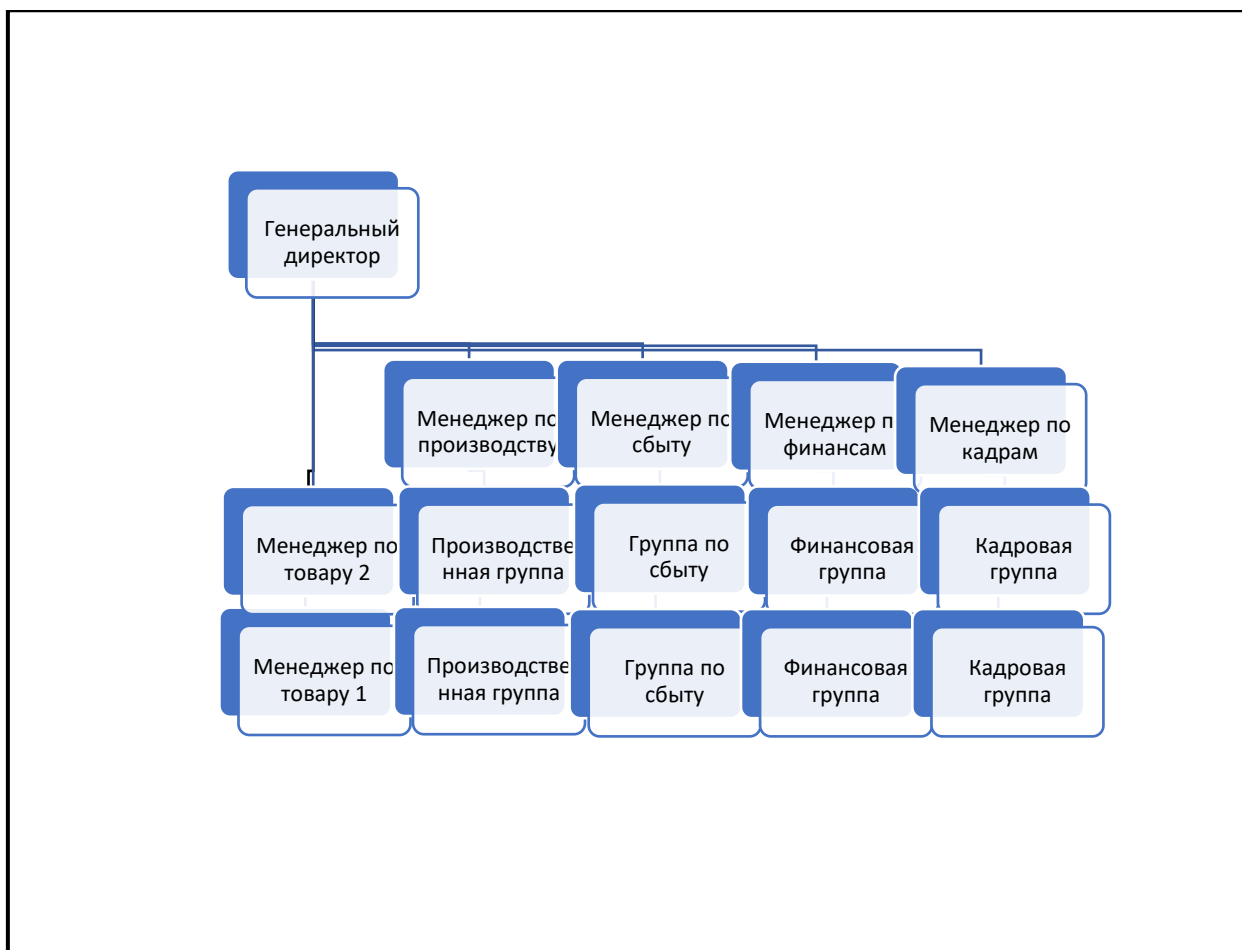


Рисунок 4 - Матричная организационная структура

Конкретные исполнители получают задачи от линейных руководителей, а общие инструкции от руководителей проектов. Руководители проектов принимают решения, наделены соответствующими полномочиями, преобразуют информацию, идущую от подразделений и в целом, контролируют ход выполнения проекта. Преимущества: динамика, гибкость, возможность расширения инноваций. Руководители проекта лично отвечают за результаты, а также мотивированы мотивами стремлением к профессиональному и карьерному росту.

1.2 Технология разработки организационных структур управления

Организационная структура состоит из целей и их распределением между различными отделами. В нее входит состав подразделений с их связями;

распределение функций и задач между ними; распределение полномочий, ответственности и прав внутри компании.

Важно то, как влияет внешняя среда на построение управления организации.

Таблица 2- Влияние внешней среды на проектирование компании

Этапы	Действия
1	Выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания)
2	Выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия
3	Определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определенность, обратная связь)
4	Проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать
5	Формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры и ее внешней среды

Задачи, возникающие при разработке организационной структуры:

- 1) рассматривать все задачи управления в целом;
- 2) определить и связать с этими задачами систему функций, прав и ответственности;
- 3) проанализировать и оформить совместную деятельность разных отделов при выполнении общих задач;
- 4) найти оптимальное соотношение вертикальных и горизонтальных связей.[18]

Системный подход предполагает изначальное определение целей организации, которые определяют задачи и функции управленческого аппарата. Каждая цель отображает одну из важных сторон существования и развития организационной системы управления. Несмотря на это взаимодействие между

целями и организационной структурой не является однозначным. Схематично переход от целей к структуре представлен ниже.

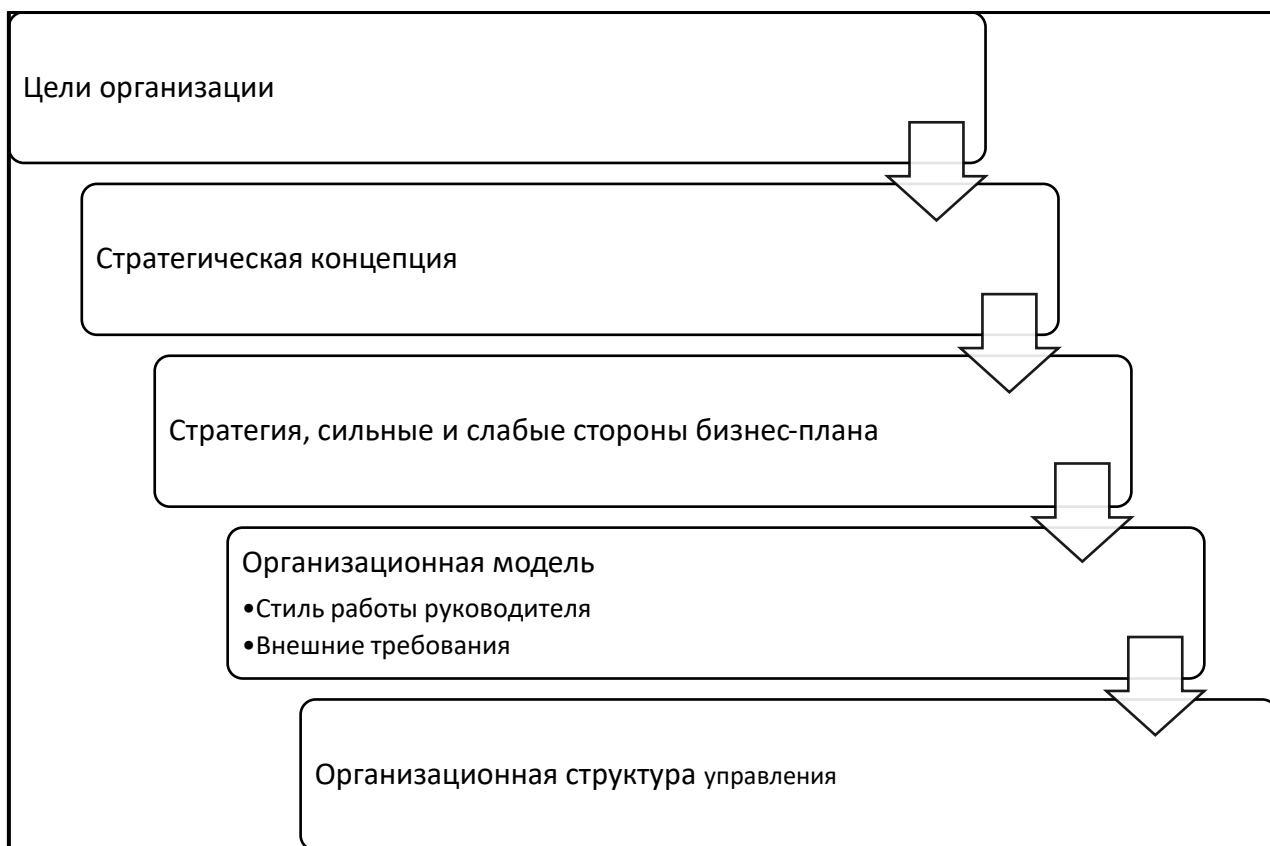


Рисунок 5 - Переход от целей организации к ее структуре

В итоге эффективность организационной структуры зависит от достижения целей, поставленных перед организацией. Но эту эффективность трудно, поэтому используются такие характеристика как производительность, оперативность принятия решений в управлении, соблюдение сроков и лимита ресурсов, гибкость и так далее. Особенно значима экономичность управленческого блока. Должна быть достигнуты наибольшие результаты, учитывая затраты на управление.

Процесс формирования организационной структуры можно разбить на 3 важнейших этапа:

- разработка общей структуры системы управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация.

Организационная структура имеет следующие характеристики, которые определяются целями производственно-хозяйственной системы, решаемыми и не решаемыми проблемами; программно-целевыми подсистемами, а также степенью централизации и децентрализации управления.

Особенность второго этапа разработки состава основных подразделений и связей между ними заключается в реализации организационных решений.

Третий этап показывает разработку количественных характеристик аппарата управления.

Методы проектирования структур:

Структура управления производственно-хозяйственной организацией является сложной системой. Она включает в себя технологические, экономические, и информационные взаимодействия.

Организационная структура управления состоит в том, что она не может быть четко представлена и рассмотрена, понятие у нее многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей.[26] Сюда же относится состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации в процессе разработки и принятия решений.

Организационное проектирование приближается к рациональной структуре управления.

Выделяют несколько взаимодополняющих подходов, которые используются в процессе организационного проектирования организаций [4]:

- 1) метод аналогий;
- 2) экспертно-аналитический метод;
- 3) метод структуризации целей;
- 4) метод организационного моделирования.

Первый метод – это метод аналогий. Метод аналогий предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения. Типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изменений условий, в которых действует организация.

Второй метод – это экспертно-аналитический метод. Цель этого метода – выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляется диагностический анализ организационных структур действующих организаций и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности организации.

Следующий метод это – метод структуризации целей. Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой. Реализация этого метода предполагает также увязку всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по различным подразделениям организации.

Еще один метод – это метод организационного моделирования. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Данный метод позволяет четко сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей и экспертный метод.

Экспертно-аналитический метод является наиболее гибким и всеохватывающим и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь это осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления.

Таким образом, нужно отметить, что процесс проектирования организационной структуры управления должен основываться на применении всех тех методов, которым была дана краткая характеристика выше, а также с учетом принципов корпоративной культуры и корпоративных ценностей. Только при соблюдении данных условий можно получить достойный результат. Постоянно меняющиеся факторы внешней среды приводят к возрастанию роли организационного проектирования и организационного фактора, который повышает эффективность развития вновь создаваемых систем.

Если говорить в отдельности об организационной структуре предприятия общественного питания, то — это логическое соотношение управленческих и исполнительных звеньев с учетом правовых и социально-экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.

Отраслевой основой деятельности предприятий общественного питания является совокупность материально-вещественной, торгово-технологической и организационно-экономической структур.[3]

Материально-вещественная структура — это общность используемых материальных ресурсов: использование однотипных помещений, однородного производственного, технологического, торгового оборудования, сырья, функционирование однотипных предприятий.

Торгово-технологическая структура представляет собой совокупность однородных технологических процессов, связанных с обработкой сырья и изготовлением продукции, общность назначения продукции, методов обслуживания и продажи, однородность размещения и функциональной взаимосвязи производственных, складских, вспомогательных и торговых помещений.

Организационно-экономическая структура характеризуется единой организацией деятельности предприятий одного типа, общностью системы учета и отчетности, однотипной методикой анализа и планирования экономических показателей деятельности.

1.3 Методика распределения административных задач управления в предприятии общественного питания

Матрица РАЗУ характеризует разделение функций по подразделениям и службам управления организацией, а также их комплексную организацию.

Матрицу РАЗУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы. Последовательность выполнения матрицы РАЗУ представлена ниже.

1. Команда проекта. На первом этапе необходимо определить список членов команды проекта, вовлеченных в выполнение проекта.

2. Список задач проекта. На втором этапе определяется список задач, выполняемых в проекте.

3. Распределение символов матрицы РАЗУ. В матрице РАЗУ в заголовках строк записываются задачи проекта, в заголовках столбцов – члены команды проекта. В ячейках проставляются символы матрицы РАЗУ по следующим правилам:

— Каждая строка имеет в своем составе хотя бы один символ из трио «Я», «!», «Р»

— Прописные буквы из раздела «Управление работой обязательны в любой строке хотя бы единожды, причем координацию можно опустить, если число участников меньше 3.

— «!» и «Р» в каждой строке есть попарно

— В строке символы «Я» и группа «!» и «Р» взаимно исключают друг друга.

Таблица 3 - Пример матрицы РАЗУ (фрагмент)

		К _i *	Дир екто р	Зам. дир.	Планов ый отдел	Произ- водст- венный отдел	Лабора тория №1	...	Лабора тория №2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Разработка перспективных планов		!	РО	ТП	П	П	...	П
2	Обеспечение работ материально-техническими ресурсами		ЯО	-	П	Т	П	...	П
...
Загруженность участников									
*Здесь К _i – коэффициент трудоемкости выполнения задачи									

К тому же приводится пояснение символов в таблице 4.

Таблица 4 – Значения символов матрицы РАЗУ

№ п/п	Аспект РАЗУ	Используемый символ	Содержание символа
----------	-------------	------------------------	--------------------

1	Принятие решения по работе	Я	Единоличное принятие решения
		!	Участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи
		Р	Участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи
2	Управление работой	П	Планирование
		О	Организация
		К	Контроль
		Х	Координация
		А	Активизация
3	Выполнение работы и ее техническое и организационное обслуживание	С	Согласование и консультирование
		Т	Выполнение рабочих операций
		М	Подготовка предложений
		И	Получение информации
		+	Выполнение расчетных операций
		-	Неучастие в выполнении работы

4. Определение значимости символов матрицы РАЗУ.

Затем необходимо сравнить символы с помощью матрицы попарного сравнения. В матрицу сравнения по строкам и столбцам в одинаковом порядке вписываются те символы, которые оказались распределены в матрице РАЗУ. Затем по диагонали проставляются единицы, т.к. в этих ячейках символы сравниваются сами с собой. Затем заполнение таблицы осуществляется экспертом построчно для каждого символа до достижения диагонали. Если рассматриваемый в строке символ более значим, по сравнению с символом в столбце, то ставится 2, иначе ставим 0. Если оба символа равны по значимости, ставим 1. Ячейки сверху от диагонали заполняются обратными значениями – если в сравнении соответствующих символов стоит 2, то в обратном сравнении должен стоять 0. Если стоит единица, то в обратном сравнении тоже должна стоять единица. Затем подсчитываются суммы оценок по строкам и столбцам.

Правильно заполненная матрица соответствует следующим условиям:

— Сумма оценок символов должна равняться квадрату количества символов

— Сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов

Таблица 5 - Пример заполнения матрицы сравнения символов

Символы	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	Сумма
K ₁	1	2	2	2	1	2	2	0	12
K ₂	0	1	2	1	1	2	1	0	8
K ₃	0	0	1	2	2	1	2	0	8
K ₄	0	1	0	1	1	2	1	0	6
K ₅	1	1	0	1	1	2	1	0	7
K ₆	0	0	1	0	0	1	0	1	3
K ₇	0	1	0	1	1	2	1	2	8
K ₈	2	2	2	2	2	1	0	1	12
Сумма	4	8	8	10	9	13	8	4	64

Для определения относительной значимости каждого символа сумму по строке делят на общую сумму всех значений символов:

$$V_{K_1} = (12:64) * 100 = 19$$

$$V_{K_2} = (8:64) * 100 = 12,5$$

и т. д.

5. Анализ трудоемкости работ проекта. С помощью матрицы парного сравнения и экспертных оценок осуществляется анализ трудоемкости работ и операций. Для этого в матрице парного сравнения в заголовках строк и столбцов проставляются задачи проекта. Далее, аналогично этапу 4, описанному выше, определяются значения относительной трудоемкости задач.

6. Расчет трудоемкости задач проекта. Далее рассчитывается трудоемкость каждой задачи проекта по формуле:

$$C_i = W_i * \sum_j V_{ij} \quad (1)$$

где C_i – расчетная оценка трудоемкости выполнения работы i;

W_i – оценка сравнительной трудоемкости работы i (из матрицы парного сравнения трудоемкости работ);

V_{ij} - оценка трудоемкости вида деятельности, обозначаемой символом;
 $\sum_i V_{ij}$ – сумма всех оценок символов, приходящихся на данную работу
Результаты анализа относительной трудоемкости записываются в матрицу
РАЗУ, приведенную в этапе 3, по столбцу K_i .

7. Расчет трудоемкости каждого участника команды. По столбцам матрицы
РАЗУ определяется трудоемкость задач каждого участника команды. Для этого
применяется формула:

$$S_j = \sum_j \sum_i C_i V_{ij} \quad (2)$$

8. Выводы. По итогам исследования делается вывод о наиболее
трудоемких задачах и загруженных работниках.

На основании представленной теоретической информации можно
приступать к рассмотрению самой организации, проведению необходимых
анализов, выявлению проблем и принятию мер, необходимых для решения
проблем.

2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности ресторана «Baker Street Music Bar»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ресторана «Baker Street Music Bar»

Ресторан «Baker Street Music Bar» расположен по адресу: город Красноярск, улица Дмитрия Мартынова 12 в ТЦ «Покровский» на 1 этаже. Данный ресторан относится к категории небольших ресторанов, который показал себя как комфортное место для трапезы и отдыха. Был открыт 4 декабря 2020 года.

Зал данного заведения рассчитан на 250 человек. Режим работы: пн-чт и вс 10:00- 02:00; пт,сб 10:00-04:00. Цены: средние, средний чек на данный момент 600-800 Р. Так же зал оборудован удобной мебелью, барной стойкой, местом для танцев и сценой для выступлений.

Стойка бара является контактной, возле нее расставлены барные стулья со спинкой и упорами для ног. Стойка оборудована холодильными шкафами для охлаждения напитков, профессиональной кофе-машиной, блендером, ледогенераторами и аппаратом для розлива пива.

Танцплощадка расположена прямо рядом со сценой. Мебель зала представлена столами, удобными стульями, креслами, мягкими диванами, имеются так же и детские стульчики. Так же в зале для гостей предусмотрен бесплатный Wi-Fi.

Помимо приема обычных гостей, ресторан так же занимается организацией различных праздников, фуршетов. Меню ресторана специализируется на русской, японской и итальянской кухне. И квалифицированный персонал поможет гостям определиться с выбором.

Так же у данного заведения имеется самостоятельно созданная организационная структура, представлена ниже.

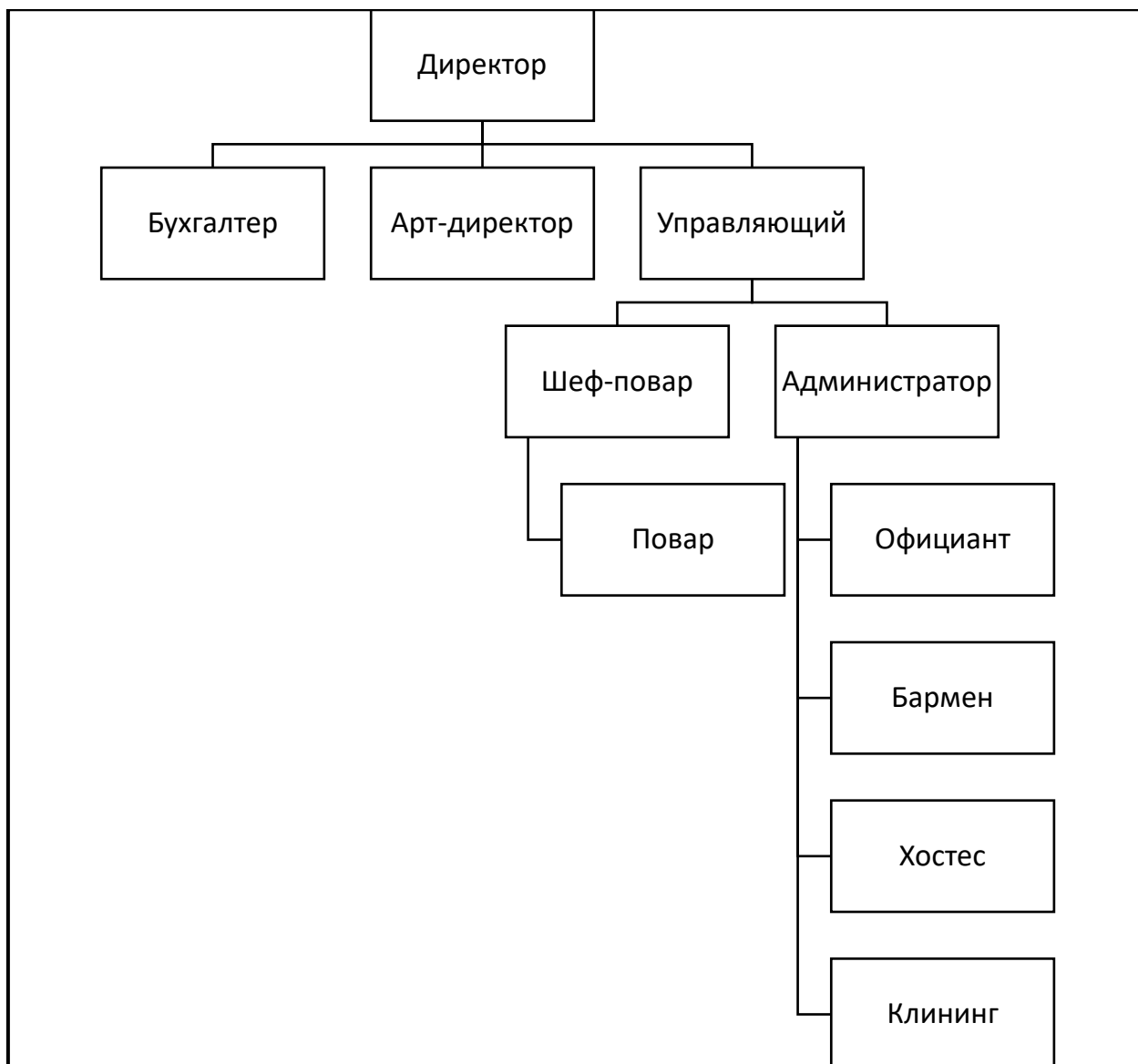


Рисунок 6 – Организационная структура ресторана «Baker Street Music Bar»

Это классическая линейная организационная структура для ОП. Но здесь необходимо учитывать размер заведения, то есть если говорить о ресторанном уровне, то чрезмерная гибкость линейной организационной структуры может только навредить и приведет к необдуманным действиям. К тому же в ресторане гораздо больше оборот и качество обслуживания, что требует большей концентрации внимания каждого элемента на своих обязанностях, что с данной организационной структурой проблематично. Именно из-за многих минусов представленной организационной структуры необходимо ее изменение.

Миссия ресторана: удовлетворить потребность посетителей в пище, отдыхе и обеспечить им приятный досуг.

Далее необходим экономический анализ данного заведения. Он будет проводиться на основании отдельных показателей финансовой отчетности организации за период с января по май и на его основе можно будет сделать последующие выводы и понять какие изменения претерпевает организация. В качестве рассматриваемых показателей выбраны: выручка, прибыль (убыток) от продаж.

Первый рассматриваемый показатель — это выручка. Она предоставит информацию об обороте общественного питания в данном заведении.

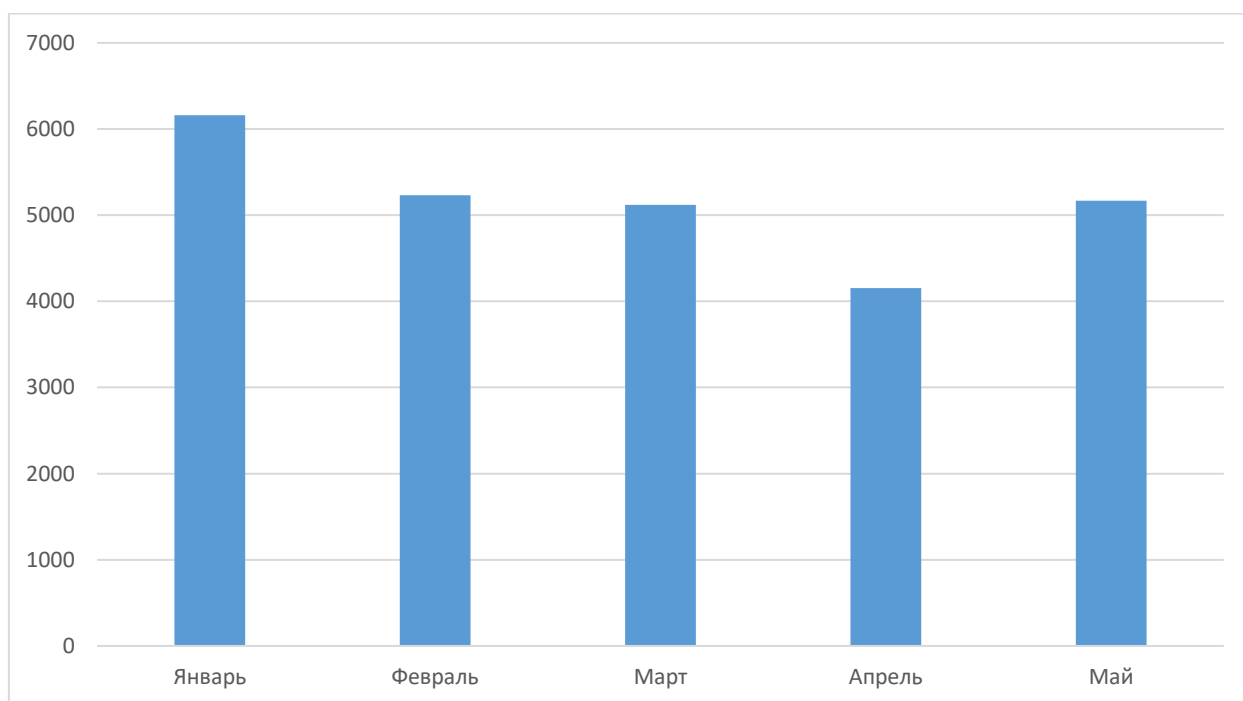


Рисунок 7 - Выручка ресторана «Baker Street Music Bar»

По данным диаграммы прослеживается, что самый большой объем продаж пришелся на январь месяц, далее показатели усредняются и минимальный показатель пришелся на апрель месяц. Это может быть связано с различными причинами: количество праздничных дней в том или ином месяце, успех в январе может быть связан с открытием самого заведения. Стабильность показателей

можно оценить как положительный аспект, но не стоит забывать, что показатель выручки в летний период может снизиться, так как Красноярск не является городом-курортом и определенная часть населения Красноярска покидает город в этот период.

Далее будет рассмотрен показатель прибыль (убытка) от продаж, который представляет собой валовую прибыль с вычетом коммерческих и управленческих расходов.

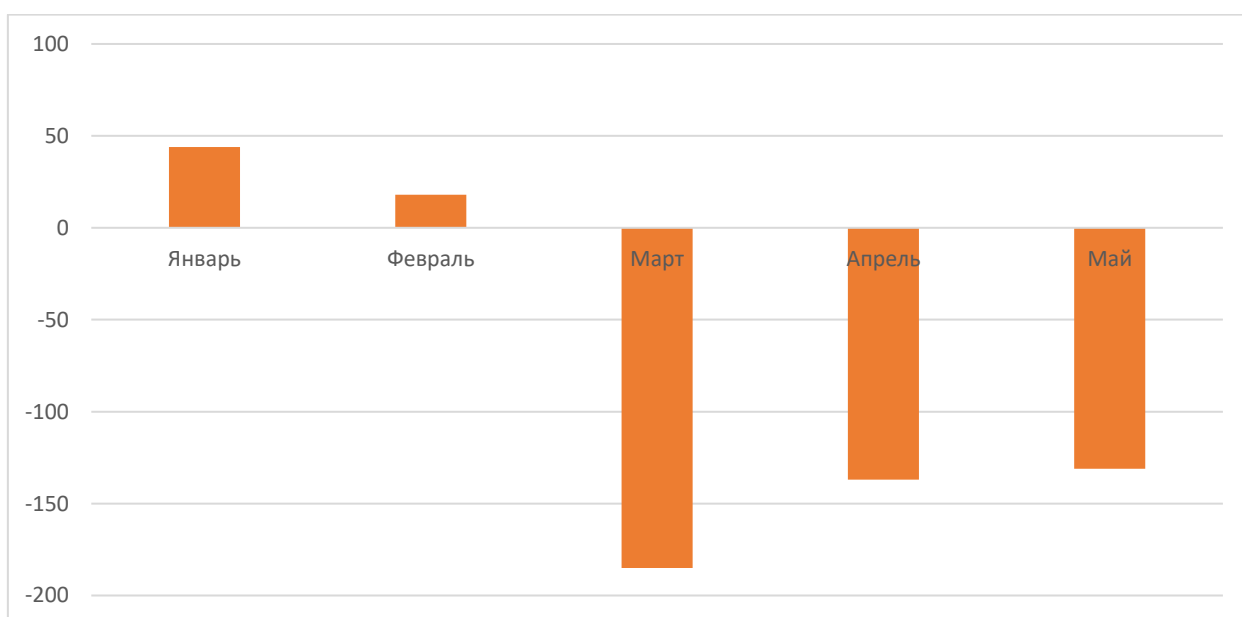


Рисунок 8 - Прибыль (убыток) от продаж ресторана «Baker Street Music Bar»

Данные о прибыли (убытках) имеют не слишком хороший вид, но связано это с интересным фактом: в начале марта было принято решение о постройке летней террасы на что пришлось направить большие коммерческие расходы. К тому же показатель стабилизировался и отрицательное значение от марта к маю снизилось. К тому же, коммерческие и управленческие расходы данного момента окупятся в летний период. На данный момент идут большие денежные средства на придание ему того внешнего вида, к которому стремились владельцы заведения. В январе и феврале выручка и относительно небольшие коммерческие и управленческие позволили заведению выйти почти в ноль, но в дальнейшем произошел резкий спад, ранее говорилось с чем это связано. И снова к апрелю-

маю ситуация стабилизировалась. На настоящий момент летняя терраса уже открыта, но данных финансовой отчетности за июнь не было предоставлено.

2.2 Анализ внутренней среды ресторана «Baker Street Music Bar»

Внутренняя среда организации представлена в виде совокупности факторов, которые влияют на ее деятельность и контролируются ей самой. Это элементы, которые объединены самой культурой организации.

Миссией ресторана является следующее: удовлетворить потребность посетителей в пище, отдыхе и обеспечить им приятный досуг. Но как они достигают этой миссии?

Чтобы удовлетворить потребность людей в пище необходимо, чтобы была отработана структура от приема товара до подачи его на стол. Для этого в организации есть несколько цехов: два заготовочных цеха (овощной, мясорыбный), два доготовочных цеха (холодный, горячий) и один специализированный цех (мучной).

Отдых и приятный досуг. Для выполнения этих критериев было принято решение об установлении площадки для выступлений (сцена) на которой выступают различные солисты и группы. Постоянно ведется работа с интерьером, чтобы было чисто и исправно. Для этого проводится работа с клинингом и постоянный контроль. Так же хорошему отдыху способствует хорошее обслуживание, к чему пока что только стремится организация, так как на рынке трудовых ресурсов мало квалифицированного персонала и поэтому имеется необходимость в обучении.

К тому же для комфортного отдыха в компании есть возможность забронировать место в заведении и сделать предварительный заказ еды и напитков, чтобы к приходу гостей все было уже готово и ничего не отвлекало от отдыха.

Далее будут рассмотрены различные области внутренней среды и выявлены сильные и слабые стороны по каждой области, чтобы выяснить с чем организации необходимо работать дальше.

Таблица 6 - Анализ внутренней среды

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Маркетинг		
Продукция фирмы и ее услуги	Продовольственные товары/ место общественного питания	Продовольственные товары имеют малый срок годности в связи с чем необходим постоянный контроль за запасами и качеством сырья
Объем и концентрация продаж, базовые потребители продукции	Базовыми потребителями являются люди со средним уровнем дохода, объем продаж растет с каждым месяцем	Средний уровень дохода не позволяет потребителям оставлять в организации больше денег, нежели это были бы люди с уровнем заработка выше среднего
Каналы сбыта: количество, сфера действия, контроль	Помимо прямых продаж в самом заведении есть возможность заказать доставку блюд в любое место города.	Нет возможности увеличения объема продаж из-за ограниченного количества посадочных мест в заведении
Организация продаж, знание нужд потребителей	Обратная связь, выполнение индивидуальных заказов (банкетное меню)	Не всегда точная информация
Имидж товаров или услуг, их репутация и качество	Высокое качество Хорошая репутация, есть возможность ее развивать	Слишком большая цена ошибки

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Стимулирование продаж и реклама	Акции, широкий ассортимент	Нехватка рекламы, либо неправильная рекламная стратегия
Ценовая стратегия и гибкость ценообразования	Стремление к среднему показателю цен в данной отрасли.	Средняя наценка дает большой спрос и большую текучесть сырья, но чистая прибыль имеет небольшой прирост
Финансы		
Финансовая устойчивость, способность использовать альтернативные финансовые стратегии	Высокая устойчивость благодаря минимальному уровню заемных средств	Из-за реагирования на любое изменение происходит совершение ошибок
Персонал		
Управленческий персонал; опыт и навыки	Высококвалифицированный, управленческие навыки	Отслеживание исполнения обязанностей, сложность в нахождении таких сотрудников
Производственный персонал: опыт и специальные навыки	Наличие опыта, навыки в общении с людьми	Несогласованность, нехватка квалификации, нехватка мотивации
Эффективность использования трудовых ресурсов	Управленческий персонал почти полностью справляется с обязанностями, а производственный обучается и стремится к улучшению своей деятельности	Долгий процесс становления. Не всегда и не все трудовые ресурсы вкладывают свои силы.

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Текучесть кадров и трудовая дисциплина	Строгая дисциплина, выполнение которой дает хороший результат	Текучесть кадров Долгий процесс обучения
Организационная культура и организация управления		
Имидж и престиж фирмы	Имеется хорошая репутация у покупателей и соответственно организация имеет свой престиж	Очень легко теряется престиж
Философия компании, нормы и ценности	Удовлетворить потребность посетителей в пище, отдыхе и обеспечить им приятный досуг Среди сотрудников живое и теплое общение, при конфликтных ситуациях все решается сразу, чтобы это не мешало работе в дальнейшем	Не каждый потребитель получает то, чего он хотел Не каждый сотрудник понимает отношения в коллективе
Навыки, способности, интересы высшего уровня управления	Быстрое реагирование на угрозы	Невозможно предугадать ту или иную ситуацию
Стиль лидерства	Присущ либеральный стиль (мозговые штурмы)	Иногда у управляющего персонала проясняется авторитарный стиль
Организационная структура	Линейная организационная структура	Большое давление информации и обязанностей на руководящие должности

По проведенному анализу видно, что внутренняя среда организации имеет достаточное количество слабых сторон, над которыми необходимо проводить

работу и с помощью сильных сторон устранять их. Больше внимание необходимо уделить текучести кадров и организационной структуре, так как решение слабых сторон по данным вопросам облегчило бы решение других. Ведь как показывает практика за 3 месяца подавляющая часть персонала сменяется новым.

Таблица 7 – Статистика увольнения сотрудников за январь – май 2021 года

Месяц	Административный персонал	Обслуживающий персонал	Всего
Январь	3	7	10
Февраль	4	9	13
Март	3	12	15
Апрель	2	7	9
Май	3	11	14
Всего	15	46	61

Обратив внимание на показатели таблицы было принято решение провести анонимное анкетирование сотрудников ресторана для того, чтобы понять в чем заключается проблема их увольнений (приложение А). Результаты опроса показали основные причины недовольства персонала, а именно:

- Часть персонала не знает полностью своих трудовых обязанностей и что в них входит;
- Часто приходится работать сверх нормы и выполнять чужую работу;
- Многие недовольны стилем руководства, так как в простые задачи вмешивается сам директор;
- Нет возможности реализовать себя, видимо это происходит из – за перегруженности;
- На вопрос о продолжительности работы в данной организации единицы из опрошенных указали цифру больше 1;

— Многие не согласны с нагрузкой на работе и испытывают стресс находясь на рабочем месте.

Из совокупности этих выводов можно сказать, что организации необходимо что – то менять, а именно свою организационную структуру для перераспределения обязанностей и регламентирования их. Это повысит лояльность персонала, его мотивацию и эффективность выполнения их обязанностей.

Исходя из всей информации представленной ранее можно сделать вывод о том, что слишком много вопросов, проблем и решений связано с персоналом и его работой, вероятнее всего это связано с неправильно построенной иерархией и делегированием задач в организации. Поэтому было принято решение об изменении организационной структуры организации.

2.3 Анализ организационной структуры ресторана «Baker Street Music Bar»

Ресторан «Baker Street Music Bar» не имеет отделов, здесь все строиться на руководителях и подчиненных.

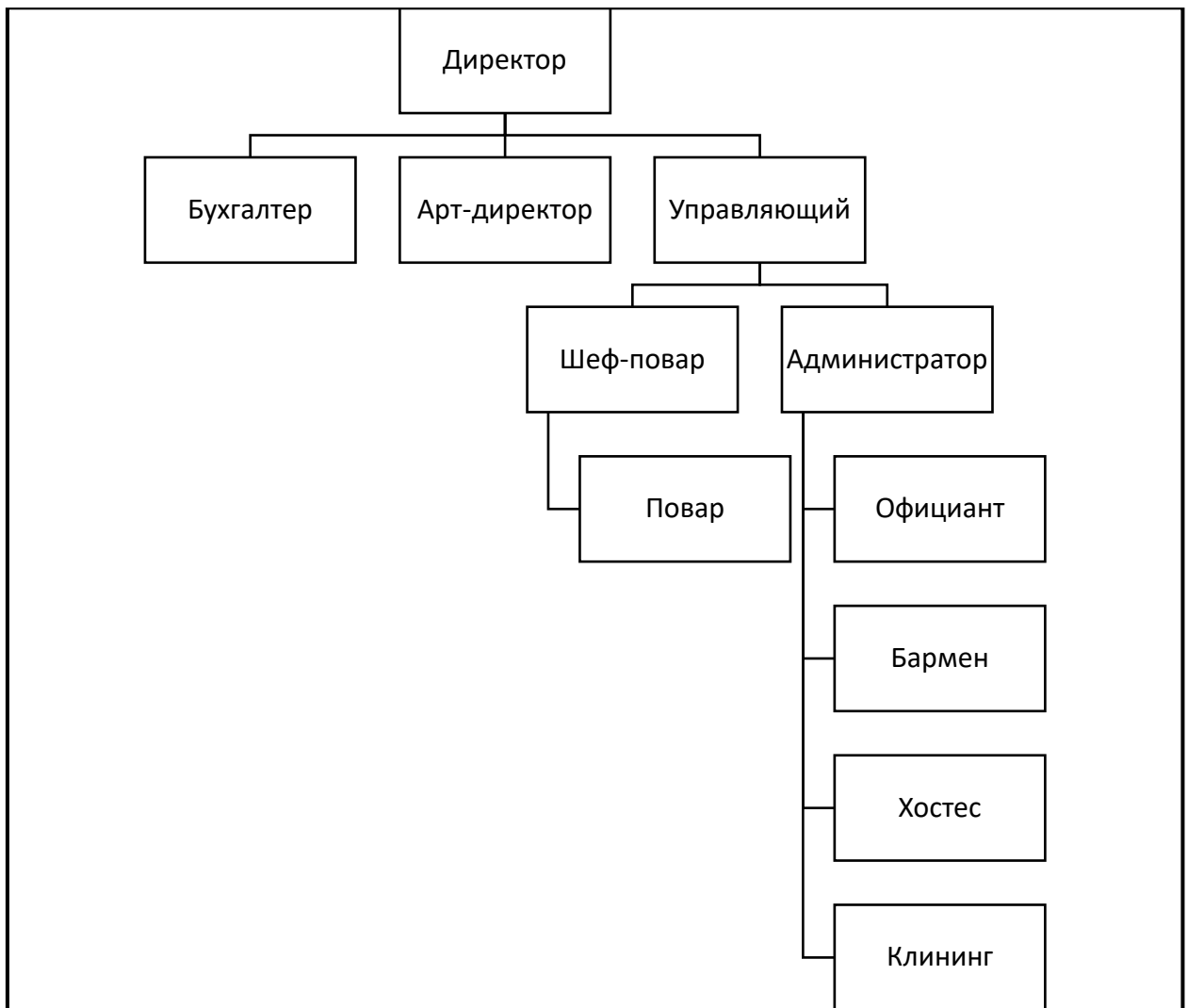


Рисунок 9 – Организационная структура ресторана «Baker Street Music Bar»

Директор имеет все полномочия и принимает все важные решения.

Следующая ступень иерархии включает в себя управляющего, арт-директора, бухгалтера.

Управляющий занимается работой с залом и его сотрудниками. Отслеживает выполнение рабочего регламента и всех необходимых санитарных норм. Так же занимается документооборотом в организации.

Арт-директор отвечает за развлекательную программу, поиск потребителей в виде юридических лиц (аренда зала под мероприятие и тому подобное). Также в обязанности входит распространение рекламы и развитие рекламной стратегии.

Бухгалтер занимается финансовыми операциями и контролем движения денег. Также отвечает за начисление зарплаты.

Следующая ступень подчинения — это администратор и шеф повар. В их подчинении находятся работники кухни и зала: повара, официанты, клининг, хостес, бармены.

Администратор занимается наблюдением за качеством обслуживания посетителей (работа официантов, чистота помещений, работа посудомойщиц, уборщиц и т.д.), отвечает за кассовый аппарат, занимается расчетом, обязанности закупа также относятся к администратору, а также в его обязанность входит набор персонала и проведение собеседований с работниками зала.

Шеф-повар составляет меню, следит за соблюдением подачи блюд согласно предоставленному меню, отслеживает запасы сырья, занимается набором персонала для кухни, проводит обучение для новых сотрудников.

Организационная структура управления – линейная.

Недостатки такой структуры управления:

- Необходим высокий уровень компетентности руководителя с широким спектром компетенций.
- В структуре отсутствуют специальные уровни по планированию и подготовке управленческих решений.
- Избыток информационных связей.
- Сложные связи между уровнями управления, затруднение согласования решений.
- Высокая концентрация ответственности.

Данная структура очень хороша в применении для малого бизнеса, и она соответствует достижению основной цели организации, но большая ответственность на отдельных сотрудниках не дает качественно и своевременно выполнять свои другие обязанности.

Поэтому необходимо провести анализ с помощью матрицы РАЗУ и создать новую организационную структуру.

2.4 Анализ существующих должностей и обязанностей с помощью матрицы РАЗУ

Для начала проведения анализа необходимо построить таблицу с видами работ, которые выполняются в данной организации. Отбор видов работ происходил на основе регламента данного заведения и консультации с директором. Отобраны были ключевые виды работ, которые требуют большее количество трудовых затрат и затрат времени.

Таблица 8 - Виды работ

Условное обозначение	Вид работ
А	1
К1	Юридическое сопровождение деятельности компании (лицензии, сертификаты, договора)
К 2	Разработка целей и задач в соответствии со стратегий организации
К 3	Формирование рекламной политики
К 4	Обеспечение инвентарем и оборудование работников
К 5	Выполнение санитарных норм
К 6	Анализ продаж и качества обслуживания потребителей
К 7	Заключение договоров с поставщиками и партнерами
К 8	Финансовая деятельность/ денежные потоки
К 9	Набор/обучение персонала
К 10	Формирование графика сотрудников
К 11	Интерьер (внешний вид заведения) и целостность интерьера

После определения основных видов работ необходимо детально разобрать символы РАЗУ.

Таблица 9 - Матрица парного сравнения символов РАЗУ

Символы	Я	!	Р	П	О	К	Х	А	С	Т	М	И	+/-	Σ	V_i
Я	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	16	0,09
!	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	6	0,04
Р	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	7	0,04
П	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0,09
О	1	2	2	0	1	1	1	1	1	0	2	1	0	13	0,08
К	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	2	1	0	14	0,08
Х	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	15	0,09
А	1	2	2	1	1	2	1	1	1	0	2	1	1	16	0,09
С	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	14	0,08
Т	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	19	0,11
М	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0,02
И	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	13	0,08
+/-	1	2	1	1	2	2	2	1	1	0	2	1	1	17	0,1
Сумма	10	20	19	11	13	12	11	10	12	7	22	13	9	169	1

Исходя из данных таблицы, более значимым символом стал символ «Т», что означает выполнение рабочих операций. Для заведения общественного питания по моему мнению это имеет смысл.

Далее необходим анализ трудоемкости работ проекта, что даст возможность понять, какие действия имеют большее требование затрат сил и времени.

Таблица 10 - Матрица парного сравнения работ по трудоемкости.

Задачи	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	К11	Σ	W_i
К1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	19	0,16
К2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	15	0,12
К3	0	0	1	1	0	2	1	1	1	2	1	10	0,08
К4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,08
К5	0	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	10	0,08

Задачи	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K1 0	K1 1	Σ	W_i
К 6	0	0	0	1	1	1	0	0	2	2	2	9	0,07
К 7	0	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	12	0,1
К 8	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	16	0,13
К 9	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	7	0,06
К 10	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	4	0,03
К 11	0	1	1	1	1	0	1	0	1	2	1	9	0,07
Сумма	3	7	12	12	12	13	10	6	15	18	13	121	

Данные расчеты пригодятся в дальнейшем ходе анализа, а на данный момент нам необходимо понять, кто из сотрудников и какое отношение имеет к отдельным действиям. Для рассмотрения в матрице РАЗУ были взяты сотрудники административного уровня управления.

Таблица 11 - Матрица РАЗУ (для проставления символов)

	Директор	Управляющий	Бухгалтер	Арт-директор	Администратор	Шеф-повар
K1	ЯПАТОК	ХИМ	ХИ	-	-	-
K2	!ПОАИК	ХМРПМ	-	-	-	-
K3	!КСИ	-	+	РПОХАТИ	-	-
K4	-	!ОАС	+	-	РПКХТИ	-
K5	И	ЯПОКХИ	-	-	ОКАС	-
K6	И	!ПКАИ	К	-	РПОХС	-
K7	!ПАСО	КХТРИ	+	-	-	-
K8	!ПИ	ХИ	РОКХАС Т	-	-	-
K9	-	КИ	-	-	ЯПОКАТ	ПАС
K1 0	-	КА!	+	-	РПОХТИ	ХС
K1 1	ПИ	!ОКСИ	-	-	РОХАТ	-

И на данном этапе можно приступить к расчету трудоемкости каждого участника в данной организации.

Таблица 12 - Матрица РАЗУ (для расчетов)

	Оценка трудоемкости вида деятельности (V_i)						Сумма трудоемкостей видов деятельности ($\sum V_i$)	Относительная трудоемкость работ (W_i)	Итоговая трудоемкость работ ($C_i = \sum V_i * W_i$)
	Директор	Управляющий	Бухгалтер	Арт-директор	Администратор	Шеф-повар			
K1	0,54	0,19	0,17	-	-	-	0,9	0,16	0,144
K2	0,46	0,26	-	-	-	-	0,72	0,12	0,0864
K3	0,28	-	0,1	0,58	-	-	1,12	0,08	0,0896
K4	-	0,29	0,1	-	0,49	-	0,88	0,08	0,0704
K5	0,08	0,51	-	-	0,33	-	0,92	0,08	0,0736
K6	0,08	0,38	0,08	-	0,38	-	0,92	0,07	0,0644
K7	0,38	0,4	0,1	-	-	-	0,88	0,1	0,088
K8	0,21	0,17	0,57	-	-	-	1,03	0,13	0,1339
K9	-	0,16	-	-	0,54	0,26	0,96	0,06	0,0576
K10	-	0,21	0,1	-	0,49	0,17	0,97	0,03	0,0291
K11	0,17	0,36	-	-	0,41	-	0,94	0,07	0,0658
Итоговая нагрузка подразделения $S_j = \sum_j C_{ij} * \sum_i V_{ij}$	1,99	2,64	1,18	0,53	2,42	0,39			

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что самая большая нагрузка приходится на управляющего и администратора, что сильно влияет на качественное и своевременное выполнение обязанностей. К тому же это является

еще одной причиной текучести кадров, ведь не каждый сможет выдержать такую нагрузку и такое количество ответственности. И к тому же, рабочий процесс в большой степени зависит от этих двух обязанностей, а если сотрудник будет недостаточно квалифицирован, тогда и вся организация рискует понести расходы.

После проведенного анализа, стало предельно ясно, что необходимо изменить организационную структуру и ввести дополнительные должности для ослабления давления на управляющего и администратора.

3 Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker Street Music Bar»

3.1 Составление иерархической структуры работ проекта и построение диаграммы Ганта

Любой проект — это решение возникшей проблемы. В данном случае проблема связана с неэффективностью организационной структуры. Выявить данную проблему получилось с помощью анализа организационной структуры матрицей РАЗУ.

Как проявляется данная проблема:

1. Большая текучесть кадров
2. Неравномерное распределение должностных обязанностей в следствии чего перегруженность отдельных элементов организационной структуры
3. Из-за некорректного выполнения обязанностей организация несет дополнительные издержки

А совершенствование организационной структуры позволит получить следующие преимущества:

— Директор и управляющий организации освобождаются от необходимости подробного анализа проблем и могут с большей концентрацией выполнять свои обязанности.

— Частичное делегирование полномочий на нижние уровни управления в соответствии с их деятельностью.

— Разумный баланс между соблюдением принципа единоначалия и рациональной специализацией отдельных уровней управленческой деятельности.

— Сокращение текучести кадров

— Больше времени на повышение квалификации отдельных сотрудников организации.

Цель проекта: совершенствование организационной структуры ресторана «Baker Street Music Bar» к августу 2021 года.

Для реализации самого проекта необходимо определить список работ, которые должны быть выполнены для достижения цели проекта.

Таблица 13 – Иерархическая структура работ

№	Название работы	Начало работы	Окончание работы	Предшествующие работы	Ответственный
1	Начало	16.06.21	16.06.21		
2	1.Формирование общей структурной схемы	16.06.21	16.06.21		Директор
3	1.1.Определение главных характеристик организации	16.06.21	16.06.21	1	Директор
4	1.2.Определение направления, по которому проводится углубленное проектирование	16.06.21	16.06.21	1	Директор
5	2.Разработка состава основных подразделений и связей между ними	17.06.21	17.06.21		Директор; Администратор; Управляющий
6	2.1.Рассмотрение организационных решений	17.06.21	17.06.21	3,4	Директор Управляющий
7	2.2.Распределение конкретных задач между подразделениями	17.06.21	17.06.21	3,4	Администратор; Управляющий
8	3.Регламентация организационной структуры	18.06.21	24.06.21		Директор Администратор; Управляющий
9	3.1.Определение состава внутренних элементов базовых подразделений	18.06.21	18.06.21	7	Директор; Администратор; Управляющий
10	3.2.Определение проектной численности подразделений, распределение задач и работ между	21.06.21	21.06.21	9	Администратор; Управляющий

№	Название работы	Начало работы	Окончание работы	Предшествующие работы	Ответственный
	конкретными исполнителями				
11	3.3. Установление ответственности за их выполнение	22.06.21	22.06.21	10	Администратор; Управляющий
12	3.4. Разработка процедур выполнения управленческих работ в подразделениях	23.06.21	23.06.21	11	Администратор; Управляющий
13	3.5. Расчеты затрат на управление в условиях проектированной организационной структуры	24.06.21	24.06.21	12	Управляющий
14	4. Персонал	25.06.21	13.07.21		Директор; Администратор; Управляющий
15	4.1. Подача объявления о поиска сотрудника на определенную должность	25.06.21	25.06.21	13	Администратор
16	4.2. Проведение собеседований	28.06.21	30.06.21	15	Администратор; Управляющий
17	4.3. Отбор кандидатов	01.07.21	01.07.21	16	Администратор; Управляющий
18	4.4. Заключение трудового договора	02.07.21	02.07.21	17	Управляющий
19	4.5. Обучение новых сотрудников специфики организации	05.07.21	13.07.21	18	Директор; Администратор; Управляющий
20	5. Внедрение организационной структуры	14.07.21	14.07.21	19	Директор
21	Завершение	14.07.21	14.07.21	20	

На основе иерархической структуры работ была построена диаграмма Ганта, на которой наглядно показан ход выполнения работ.

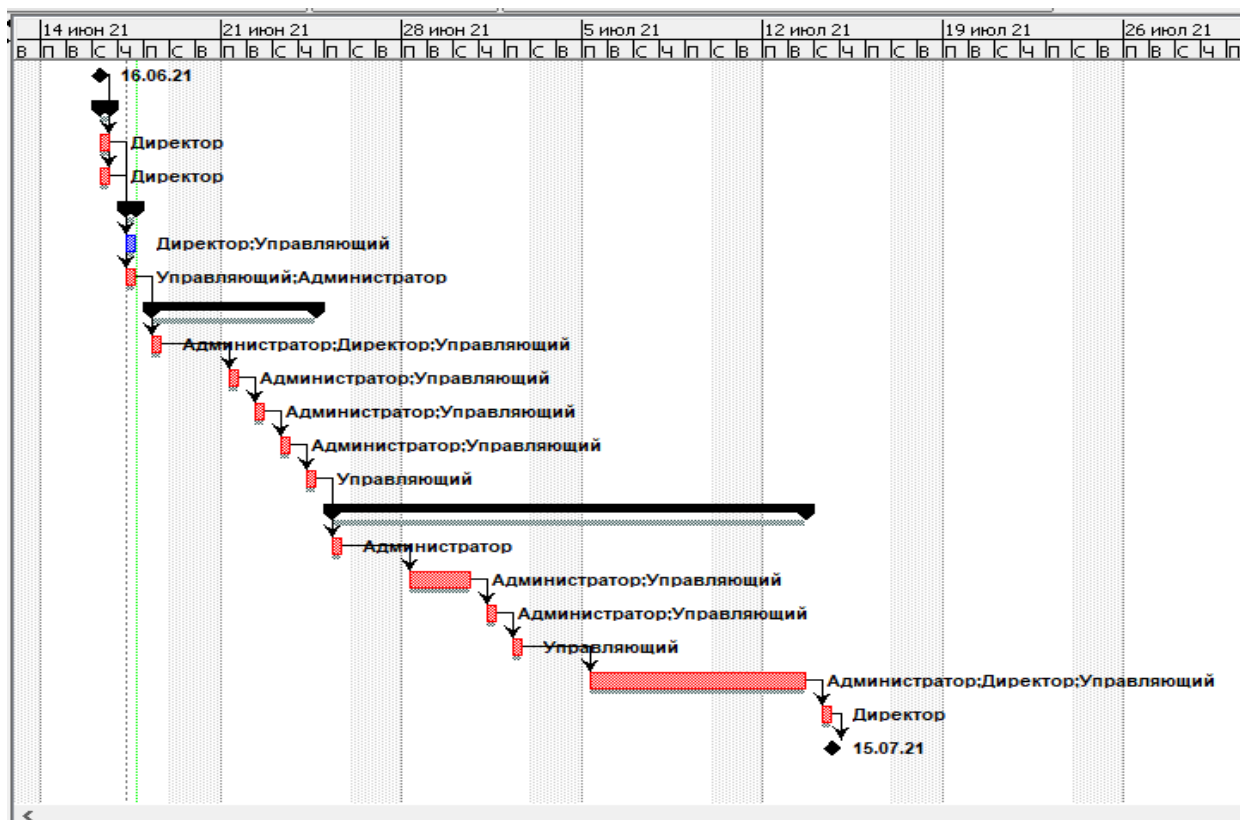


Рисунок 10 – Диаграмма Ганта

Исходя из иерархической структуры работ наглядно прослеживается планируемая последовательность действий. Каждое действие взаимосвязанно и за ним следует следующее по значимости и возможности действие. Некоторые задачи требуют большей затраты времени, а некоторые могут выполняться параллельно. К тому же не стоит забывать о выходных днях, которые также учтены в диаграмме Ганта. Большую часть времени занимает работа с персоналом, также на данную задачу требуется финансовое обеспечение.

3.2 Разработка совершенствованной организационной структуры «Baker Street Music Bar»

После разработки проекта необходимо приступить к виду самой организационной структуры. По результатам анализа организационной структуры и распределению обязанностей создается впечатление, что многих звеньев в данной иерархической цепи не хватает. И в анализе обязанностей были

перечислены и использованы лишь самые важные, но имеется еще множество обязанностей, которыми дополнительно заняты данные сотрудники.

Перед тем как приступить к совершенствованию организационной структуры необходимо определиться с необходимым персоналом и его обязанностями.

Заместитель управляющего. В его обязанности входила бы работа с залом/кухней, слежение за соблюдением санитарных норм и регламента сотрудниками. Этот сотрудник освобожден от принятия важных решений и от документооборота, но он имеет большую ответственность за мотивацию сотрудников, работой с ошибками сотрудников и поиском путей облегчения рабочего процесса. Благодаря данному сотруднику к управляющему поступает только важная и конкретизированная информация, что даст управляющему более детально изучать другие вопросы.

Су-шеф. Данный сотрудник являлся бы помощником шеф-повара на зоне отдачи блюд в зал. Это позволило бы шеф-повару больше времени проводить обучение новых сотрудников, проверять состояние сырья в мучном и заготовочном цехах, проводить собеседования и разрабатывать что-то новое для меню или же совершенствовать уже существующие блюда. К тому же у Шеф повара появится возможность заниматься графиком работы сотрудников кухни самостоятельно.

Бар-менеджер. Данный сотрудник занимался бы работой бара и только он бы нес ответственность за происходящее в нем. Это снизило бы количество лишней информации, поступающей к администратору от барменов, отслеживание наличие товара на складе тоже входит в обязанности бар менеджера. К тому же он проводил бы обучение для барменов, для того чтобы совершенствовать сервис и качество предоставляемых услуг, что способствует повышению чека. Бар менеджер передавал бы всю необходимую информацию непосредственно заместителю управляющего.

Старший официант. Данная должность необходима для детального контроля за работой сотрудников зала. Старший официант занимается

собеседование сотрудников зала и последующим их обучением. Важно, что вопросы и споры с гостями решались бы через администратора, но не без известности старшего официанта. Сделано это для того, чтобы старший официант знал над чем необходимо работать в дальнейшем. График работы официантов так же входит в обязанности старшего официанта, так как он знает кто, когда и с кем сможет отработать смену без происшествий и с большим качеством и самоотдачей.

Исходя из новых обязанностей и некоего делегирования полномочий, можно спроектировать новую организационную структуру.

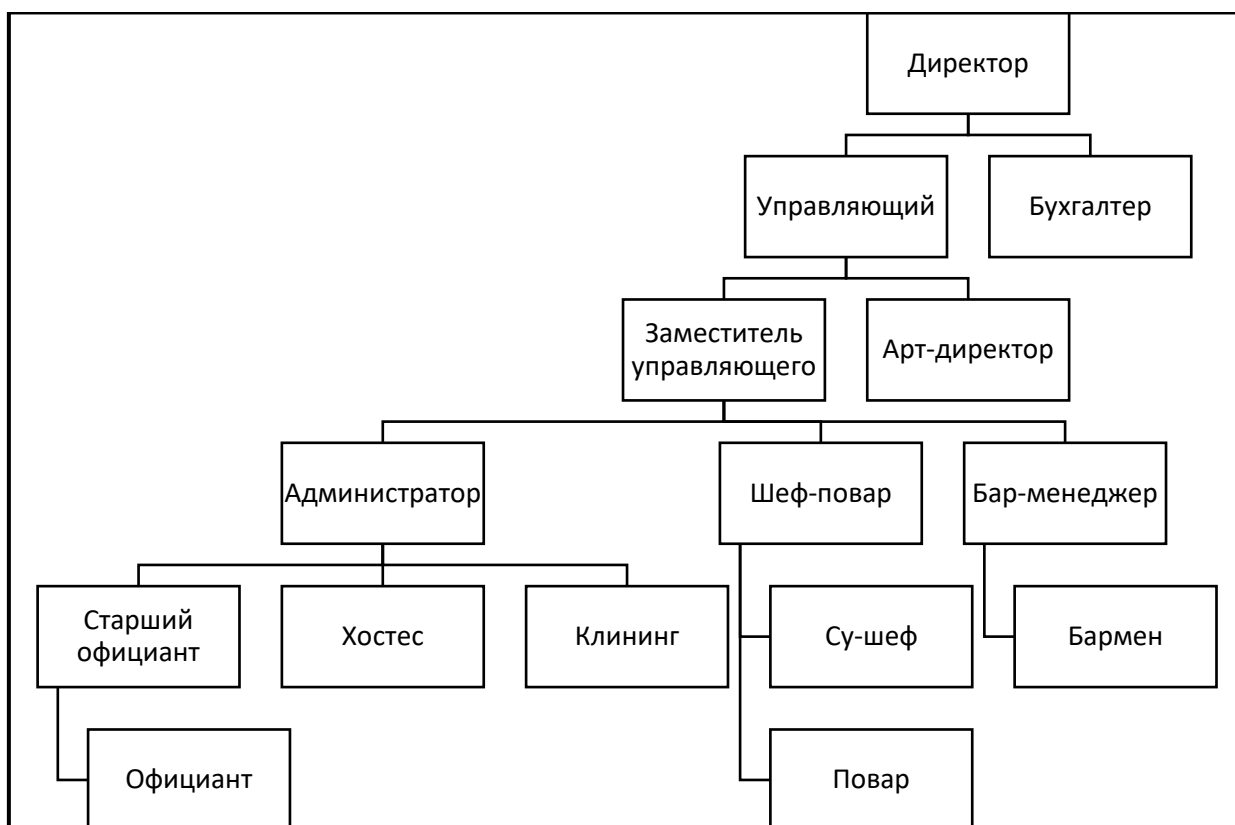


Рисунок 11 - Новая организационная структура ресторана «Baker Street Music Bar»

Новая организационная структура будет линейно-функциональной. Ведь на практике она хорошо подходит для организаций общественного питания. Ее преимущества заключаются в следующем:

— Разумный баланс между соблюдением принципа единоначалия и рациональной специализацией отдельных уровней управленческой деятельности.

— Руководитель организации освобождается от необходимости подробного анализа проблем.

— Сохраняется возможность привлечения консультантов и экспертов для участия в подготовке и проработке управленческих решений.

— Частичное делегирование полномочий на нижние уровни управления в соответствии с направлениями деятельности подразделений.

И все перечисленные преимущества идеально подходят для решения проблемы с которой столкнулась данная организация.

3.3 Оценка эффективности проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker Street Music Bar»

Для того, чтобы понимать какую эффективность принесет новая организационная структура, необходимо разобрать все затраты, связанные с ее осуществлением. И для создания новой организационной структуры необходимы затраты исключительно на оплату труда сотрудников. Так как рабочее место и форма им уже будет предоставлена и все расходное сырье, необходимое для их должностей тоже имеется.

Необходимо понимать, что для каждого сотрудника будет составлен свой график и у кого-то будет оклад, а кто-то будет работать за почасовую оплату труда.

Таблица 14 - Штатное расписание новых сотрудников «Baker Street Music Bar»

Должность	Количество	Оплата труда, руб.	Оплата с учетом количества сотрудников, руб.
Заместитель управляющего	1	30 000	30 000
Су-шеф	2	30 000	60 000
Бар-менеджер	1	25 000	25 000
Старший официант	2	22 000	44 000
Итого без %	6	-	159 000
Отчисление во внебюджетные фонды (30,2%)	-	-	48 018
Итого:	6	-	207 018

Как определяется график для отдельных должностей:

— Заместитель управляющего работает 5 дней в неделю, выходными у него будут воскресенье и понедельник. Связано это с тем, что он должен знать, что происходит в ресторане в пятницу и субботу. При этом смена длится не более 8 часов.

— Су-шеф. Необходимо их двое, чтобы работали посменно. Как именно, делает решение шеф повар, но расчет в таблице производился с расчетом ставки 210 руб/ч. и графиком 2/2.

— Бар-менеджер будет иметь оклад. То есть его обязательное нахождение на рабочем месте необходимы в дни поставок товара для бара и в пятницу и субботу, когда большой поток потребителей, чтобы следить за качественной работой сотрудников бара и соответственно помогать им.

— Старшие официанты выстраивают свои график самостоятельно, их необходимо двое, чтобы они работали посменно и каждую смену один из них был на рабочем месте. Расчет в таблице производился при ставке 110 руб/ч. и

графиком 2/2. К тому же они будут заниматься сбором информации о необходимых расходных материалах для зала.

Таким образом, общие затраты на новых сотрудников, согласно новой организационной структуре, составят 207 018 рубля. Эта сумма сможет полностью окупиться, так как с появлением этих должностей и сотрудников в ресторане повысится качество обслуживания, будут производиться изменения и улучшения меню, что привлечет новых потребителей и сохранить постоянных. К тому же улучшится общий настрой внутри коллектива, что позволит с большей самоотдачей выполнять свои трудовые обязанности и сократится текучесть кадров.

Пагубное влияние текучести кадров заключается в следующем:

— Дополнительные издержки при обучении персонала. То есть тратится рабочее время основных сотрудников, что плохо сказывается на их основной деятельности и обязанностях

— Сотрудник, ушедший из данного заведения, даст преимущество, в размере своей квалификации, конкурентам

— Происходит перераспределение обязанностей ушедшего сотрудника на других, что так же пагубно влияет на работу организации

— И из-за ухода одного сотрудника может последовать череда увольнений

В общем все это сказывается на работе заведения и его выручке. Показатель текучести кадров данного заведения средний, если рассматривать административный персонал. Если в среднем, имеется 7 сотрудников и в месяц из них могут смениться трое, а то и четверо, то получается, что показатель текучести кадров равен: 57%. Такой показатель был в апреле, сейчас же он снизился до 42%, но это не лучший показатель. Соответственно с потерей сотрудников снижается и выручка заведения если рассматривать показатель апреля по сравнению с маем, то показатель будет следующим: выручка апреля составляет – 4 155 000 рублей, а мая – 5 167 000 рублей, то есть разница в

показателях 1 012 000 рублей. Да, не вся эта сумма была потеряна именно из-за текучести кадров, но это в любом случае поспособствовало этой разнице. Так же не стоит забывать о затратах на обучение персонала и его поиск.

Выходит, что из-за неправильного распределения обязанностей, большого их количества для одного сотрудника и в принципе неправильно построенной организационной структуре, заведение лишается и сотрудников, и выручки равной приблизительно 1 000 000 рублей и это еще не предел. Но затратив, как нам показала диаграмма Ганта, всего месяц и вложив 207 018 рублей, организация может не только стабилизировать свою выручку, но и преувеличить ее. К тому же с совершенной организационной структурой повысится удовлетворенность сотрудников и их мотивация. Увеличение удовлетворенности произойдет в связи со снижением итоговой загрузки каждого подразделения. Проанализировать это можно все так же с помощью матрицы РАЗУ, которая применялась по отношению к старой организационной структуре. Виды работ, значения символов и относительная трудоемкость работ остается прежней (Табл. 8 – 10). Изменяется лишь распределение обязанностей и соответственно в дальнейшем изменяются показатели итоговой загрузки каждого подразделения.

Выполняя иерархическую структуру работ, предусматривается распределение задач между подразделениями, то есть теперь все выполняют только свою работу и не мешают другим выполнять их работу.

Таблица 15 – Матрица РАЗУ новой организационной структуры (для проставления символов)

	Директор	Управляющий	Заместитель управляющего	Бухгалтер	Арт-директор	Администратор	Бар-менеджер	Старший официант	Шеф-повар	Су-шеф
К1	ЯПАТ ОК	ХИМ	-	ХИ	-	-	-	-	-	-

	Директор	Управляющий	Заместитель управляющего	Бухгалтер	Арт-директор	Администратор	Бар-менеджер	Старший официант	Шеф-повар	Су-шеф
К2	!ПОА ИК	ХМРМ	ПМ	-	-	-			-	
К3	КСИ	-	РИ	+	!ПОХ АТИ	-			-	
К4	-	С	!ОАТ	+	-	РПКХ И			-	
К5	И	!ПОКХ И	РОКАС	+	-	КС	ИТ	ИТ	ИТ	ИТ
К6	И	ПИ	ЯКПОА	К	-	ХСМ	М	М	-	
К7	И	И	ЯОА	+	СТП	ПКХ	МИ С	МИС	МИ С	
К8	!ПИ	ХИ		РОК ХА СТ	-	-			-	
К9	-	И	!КИ	-	-	РОКХ Т	ПА С	ПАС	ПА С	
К10	-	А	!К	+	-	РХ	ПО ТХС	ПОТХ С	ПО ТХС	Т
К11	ПИ	ОСИК	!М	-	-	РОХА Т	ТМ	ТМ	-	

И на основании таблицы можно приступить к расчету нынешней трудоемкости каждого участника в данной организации. Ознакомится более подробно с ней можно в приложении (Приложение Б). И делая вывод по этому расчету можно выделить, что показатель итоговой загрузки подразделений был близок к одному значению среди определенного административного персонала. Пропала перегруженность отдельных сотрудников, что благоприятно скажется на их дальнейшей работе, а в особенности на ее качестве.

Это вероятнее всего приведет к снижению текучести административного персонала до 1, а то и 0 человек за месяц. И следовательно показатель текучести будет близок к значению 8%, так как количество административного персонала увеличился (13 человек). И этот показатель говорит о том, что снижаются издержки на обучение и поиск персонала и нынешний персонал с большей самоотдачей выполняет свои трудовые обязанности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях современной рыночной ситуации остро стоит проблема конкуренции и борьбы за клиента в сфере ресторанного бизнеса. Индустрия быстрого питания – стремительно развивающаяся отрасль современного российского бизнеса. Потребители становятся все более искушенными и требовательными, проявляют интерес к здоровой и качественной пище.

С каждым днем появляются новые методы и приемы по привлечению своих потребителей, по стимулированию сбыта, по продвижению предоставляемых услуг. Современный ресторатор сейчас не может обойтись без маркетинговых исследований рынка, без удачной рекламной компании, без анализа потребителей и конкурентов. Если рестораторы 18 и 19 века не задумывались о таких мероприятиях, то современному управляющему рестораном без них не обойтись. Только хорошо налаженное управление и знание своего дела дает свои результаты, предприятие будет получать дополнительную прибыль, сохранит и увеличит число постоянных посетителей.

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура управления, поэтому каждая организация сама должна строить структуру управления приемлемую только для нее. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов линейных, функциональных, штабных, и других структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

В ходе проведения анализа внутренней среды было выявлено влияние многих факторов, а также появилось понимание, что можно предугадать большое количество рисков и сделать необходимые действия, чтобы избежать их.

Целью данной работы было разработка проекта по совершенствованию организационной структуры ресторана, что и было осуществлено и процесс принятия решений подробно описан. А для решения поставленной цели была необходимость решения задач.

Нами было рассмотрено методическое представление об организационных структурах и о том, как они формируются. Были проанализированы типы структур, их преимущества и недостатки, на основании этого раздела была выбрана линейно функциональная организационная структура.

Далее была исследована существующая организационная структура организации и была проведена ее оценка с помощью матрицы РАЗУ, с помощью которой было выявлено, что обязанности распределены неравномерно между сотрудниками и некоторые из сотрудников физически не смогут справиться со всем своевременно и качественно.

Для создания самого проекта была составлена иерархическая структура работ, необходимых для развития проекта, с помощью программы Project Libre была составлена диаграмма Ганта.

И на основании анализа и проекта было произведено совершенствование организационной структуры с добавлением дополнительных должностей, которые способствуют снижению перегруженности определенного персонала, увеличению качества оказания услуг, повышению мотивации среди персонала и созданию благоприятной атмосферы в рабочем коллективе. В дальнейшем это положительно скажется на репутации заведения и его оборотах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания «Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования»
2. Васюкова, А.Т. Организация производства и управление качеством продукции в общественном питании / А.Т. Васюкова, В.И. Пивоваров, К.В. Пивоваров Пивоваров. - Москва: Дашков и Ко, 2018. - 296 с.
3. Воронов, Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов. - Современная конкуренция, 2018. – 39 с.
4. Гатина, Л.И. Тенденции развития рынка общественного питания / Л.И. Гатина, О.А. Ахмадеева. - Молодой ученый, 2019. – 816 - 819 с.
5. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Э. Деминг; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблицер, 2019. — 182 с.
6. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 319 с.
7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика/ А.Т. Зуб. - Москва: Аспект Пресс, 2019. – 289 с.
8. Кашаев, Т.В. Ресторан на ладони или шаг в будущее / Т.В. Кашаев. – РесторановедЪ, 2018. – 16 с.
9. Каширова, Я.И. Foodservice Moscow 2019: три дня продуктивной работы / Я.И. Каширова. – HoReCa, 2019. – 5 – 7 с.
10. Киселева, Л.В. Разработка и внедрение системы пищевой безопасности ХАССП на предприятиях общественного питания в индустрии гостеприимства. Сборник статей и тезисов научных докладов студентов и аспирантов по итогам II научной конференции «Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве» / В.Л. Киселева. - Москва: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2019. – 240 – 246 с.

11. Кисляков, Г.В. Менеджмент: основные термины и понятия: словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 176 с.
12. Клименко, А.А. Влияние бренда предприятия общественного питания на удовлетворенность и лояльность потребителей в контексте теории «ценности клиента» / А.А. Клименко. - Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2018. - 291- 297 с.
13. Королев, В. Механизм обеспечения экономического роста фирмы / В. Королев, С. Королев. – Экономист, 2019. – 41–44 с.
14. Корягина, И.А. Современные проблемы теории управления: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / И.А. Корягина, М.В. Хачатурян. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 188 с.
15. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятий общественного питания: учебник / Л.И. Кравченко. – Москва: ФУАинформ, 2018. - 288 с.
16. Крохалев, В.А. Развитие предприятий общественного питания малого бизнеса в России / В.А. Крохалев. - Инновационные научные исследования: теория, методология, практика. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции в 2 частях, 2020. – 70-72 с.
17. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для бакалавров / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 448 с.
18. Лисанов, А.А. Проект мероприятий по разработке стратегии развития предприятия / А.А. Лисанов. - Молодежь и наука, 2019. – 60 с.
19. Мазурова, И.И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учеб. пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова. – СанктПетербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. – 113 с.
20. Макарова, Т.Н. Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур Российской Федерации / Т. Н. Макарова, Е.В. Ильюшина. - Научные записки, 2019. – 34 – 42 с.

21. Маташок, В.М. Управление проектами: учебное пособие / В.М. Маташок. – Москва: РУДН, 2016. – 533 с.
22. Морозова, Т. Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькина. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2019. – 318 с.
23. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 500 с.
24. Розенков, Д.А. Классический менеджмент: организационные структуры управления / Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев. - Хабаровск: ДВГУПС, 2018. – 192 с.
25. Рыжиков, С.Н. Менеджмент: методы управления: учебное пособие / С.Н. Рыжиков. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 202 с.
26. Садыхов, Э.Ф. Управление конкурентоспособностью организации общественного питания / Э.Ф.Садыхов. – Москва, 2018. – 284 с.
27. Смагина, И.Н. Организация коммерческой деятельности в общественном питании / И.Н. Смагина, Д. А. Смагин. – Москва: Изд-во Эксмо, 2019. – 336 с.
28. Трофимова, Л.А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 335 с.
29. Уокер, Д.Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие / Д.Р. Уокер. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 198 с.
30. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: учебник; 3-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФА-М, 2020. – 544 с.
31. Фролова, Т.А. Тенденции развития российского рынка общественного питания / Т.А. Фролова. - Инновационное развитие современной науки: проблемы, закономерности, перспективы, 2018. – 72 – 74 с.

32. Чугунова, О.В. Инновационные направления развития сферы общественного питания / О.В. Чугунова. - Научное обозрение. Экономические науки, 2019. – 29 – 39 с.
33. Шарапова, Т.В. Основы теории управления: учеб. пособие для вузов / Т.В. Шарапова. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 210 с.
34. Шевченко, К.И. Рынок общественного питания в современных экономических условиях / К.И. Шевченко, А.И. Шевченко. - Экономическое развитие России: драйвер роста или генератор вызовов, 2018. – 235–238 с.
35. Эсенжанов, Д.Э. Проблемы разработки стратегии развития предприятий / Д.Э. Эсенжанов. - Ежеквартальный научно-информационный журнал "Экономический вестник", 2017. – 35 – 40 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Уделите, пожалуйста, несколько минут на заполнение опросного листа. Просьба отвечать на вопросы максимально честно, учитывая вашу точку зрения. Все ваши ответы будут использованы для улучшения условий труда в компании.

Укажите, в какой степени вы согласны со следующими утверждениями о своем рабочем месте? Оцените по 10 балльной шкале: где «1» совершенно не согласен, «10» абсолютно согласен:

1) Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2) В месте работы мне никто и ничто не мешает, и я могу сосредоточиться на работе.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3) Офисное пространство и интерьер располагает к продуктивной работе.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4) Вы привыкли работать по расписанию или спонтанные ежедневные задачи от руководства?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Продолжение приложения А

5) Знаете ли вы, что входит в ваши функциональные обязанности?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6) Часто ли вам приходится заниматься тем, что не входит в ваши функциональные обязанности?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7) Насколько часто у вас есть возможность быть креативным и использовать инновационный подход к работе?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8) Насколько компетентными являются ваши коллеги?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

А ваш руководитель?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9) Насколько дружелюбными являются ваши коллеги?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10) 10. Насколько ваши коллеги поддерживают вас?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Продолжение приложения А

11) Насколько вы удовлетворены деловыми отношениями с вашим руководителем?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12) Довольны ли вы стилем управления руководителя компании?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13) Как вы считаете, берет ли руководитель во внимание ваше мнение, решая ту или иную задачу/проблему?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14) В какой степени вам нравится ваша работа?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15) Знаете ли вы цель на своей рабочей должности?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16) Позволяет ли ваша работа в полной мере реализовывать ваши способности?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17) Гордитесь ли вы работой в компании?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Продолжение приложения А

18) Сколько месяцев вы работаете в данной компании? Дайте письменный ответ.

19) Посоветовали бы вы своему близкому другу работу в компании?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20) Как часто в течение типичной недели вы чувствуете перегрузку или стресс?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21) Как вы считаете, насколько справедливой является ваша нагрузка?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22) Не кажется ли вам, что вы работаете больше, чем надо?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23) Что вам мешает стать более продуктивным сотрудником на своей должности? Дайте развернутый ответ.

Продолжение приложения А

24) Чувствуете ли вы уверенность в завтрашнем дне, работая в компании?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25) Предоставляет ли компания возможность получить знания и навыки, необходимые для выполнения поставленных задач?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26) Что, по вашему мнению, нужно изменить или улучшить в компании?

Спасибо за ваши ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Матрица РАЗУ новой организационной структуры (для расчетов)

	Оценка трудоемкости вида деятельности (V_i)										Сумма трудоемкост ей видов деятельност и ($\sum V_i$)	Относительная трудоемкость работ (W_i)	Итоговая трудоемкость работ ($C_i = \sum V_i * W_i$)
	Директор	Управляющий	Заместитель управляющего	Бухгалтер	Арг-директор	Администрато р	Бар-менеджер	Старший официант	Шеф-повар	Су-шеф			
K1	0,54	0,19	-	0,17	-	-	-	-	-	-	0,9	0,16	0,144
K2	0,46	0,26	0,11	-	-	-	-	-	-	-	0,83	0,12	0,0996
K3	0,24	-	0,12	0,1	0,58	-	-	-	-	-	1,04	0,08	0,0832
K4	-	0,08	0,32	0,1	-	0,38	-	-	-	-	0,88	0,08	0,0704
K5	0,08	0,46	0,37	0,1	-	0,16	0,19	0,19	0,19	0,19	1,93	0,08	0,1544
K6	0,08	0,17	0,43	0,08	-	0,19	0,02	0,02	-	-	0,99	0,07	0,0693
K7	0,08	0,08	0,26	0,1	0,28	0,26	0,18	0,18	0,18	-	1,6	0,1	0,16
K8	0,21	0,17	-	0,57	-	-	-	-	-	-	0,95	0,13	0,1235
K9	-	0,08	0,2	-	-	0,4	0,26	0,26	0,26	-	1,46	0,06	0,0876
K10	-	0,09	0,12	0,1	-	0,13	0,45	0,45	0,45	0,11	1,9	0,03	0,057
K11	0,17	0,32	0,06	-	-	0,41	0,13	0,13	-	-	1,22	0,07	0,0854
Итоговая загрузка подразделения $S_j = \sum_j C_{ij} * \sum_i V_{ij}$	2,11	2,16	2,25	1,5	0,98	2,19	1,4	1,4	1,23	0,34			

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

«18» июля 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию организационной структуры «Baker Street Music Bar»

Руководитель



подпись, дата

старший преподаватель

должность, ученая степень

Н.И. Лобачева

инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

М.Д. Филиппов

инициалы, фамилия

Красноярск 2021