

# РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г. В. ПЛЕХАНОВА

Дисциплина - «Экономика и управление  
гостиничным предприятием»

Тема 12: «Проектирование организационных  
структур в гостинице»

С.С. Скобкин, д.э.н., профессор кафедры индустрии гостеприимства,  
туризма и спорта

# План занятия

- содержание и особенности управленческого труда в туризме;
- основные направления рациональной организации труда;
- управление трудовыми процессами посредством состязательности;
- культура управленческого труда;
- проектирование организационных структур.

# Содержание и особенности управленческого труда в туризме

# Понятие управленческого труда

*Управленческий труд* — вид общественного труда, основная задача которого — обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации.

Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, возникающими в процессе выполнения управленческих функций.

# Особенности управленческого труда

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

- Информационный характер непосредственного предмета и продукта этого труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия.
- Он участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц.
- В качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем.
- Его результатом являются управленческие решения.
- Средства этого вида труда — организационная и вычислительная техника.
- Это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

# Процесс управленческого труда в туристском предприятии



# Особенности и цели менеджмента в туризме

Менеджмент туристской организации (предприятия) выполняет двойную задачу. С одной стороны, с его помощью решаются управленческие проблемы и достигаются цели туристского предприятия, а с другой — он служит целям развития туристского региона. Из этой особенности вытекают и двойные цели менеджмента в туризме.

Первая цель — на основе рационализации управления трудовыми процессами обеспечить устойчивое развитие своей фирмы.

Вторая цель — оказать содействие в обеспечении жизнеспособности (конкурентоспособности) своего региона на рынке туристских услуг.

# Факторы отношений в туризме

Туристское предприятие следует рассматривать как целевую коалицию заинтересованных элементов и звеньев системы.

В связи с этим отношения в туризме следует рассматривать с учетом следующих факторов:

- клиенты хотят получить услуги по выгодным ценам;
- население хотело бы иметь в своем городе возможность трудоустройства и определенные социальные услуги — культурные мероприятия, налоговые поступления от туризма в местный бюджет, — но испытывать при этом как можно меньше проявлений внешних эффектов от туристской деятельности;

# Факторы отношений в туризме - Продолжение

- государство рассчитывает на налоговые сборы и рабочие места;
- поставщики заинтересованы в выгодных предложениях и устойчивой платежеспособности;
- сотрудники фирмы высоко ценят свою надежную и выгодную работу, и заинтересованы в хорошем имидже предприятия;
- кредиторы ожидают оплату процентов или дивидендов;
- широкие круги общественности хотели бы испытывать от туризма как можно меньше внешних отрицательных воздействий.

## Баланс интересов

Предпосылкой работы с различными группами населения является метод уравнивания интересов, который должен осуществляться в форме предпринимательской политики.

Предпринимательская политика создает нормы, по которым философия менеджмента (цель предприятия в обществе и в экономике) устанавливает правила отношений с различными группами-участниками, а также разрабатывает долгосрочные цели предприятия.

В пределах этих норм и формируется система управления трудовыми процессами, в которой каждый индивидуум является членом одной из рабочих групп (например, отдела рекламы и информации), а также членом внешней группы — такой, как семья, круг друзей и т.д.

## Уровни планирования – Тактический уровень

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, например, есть три руководителя различных подразделений, то каждый из них должен координировать свою деятельность с остальными двумя. И это должно быть отражено в плане.

В связи с этим их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, рожденные при стратегическом планировании.

## Задачи менеджмента по труду

В туристском предприятии от каждого сотрудника зависит состояние дел в его рабочей группе. Сотрудник попадает в производственный конфликт, если он должен представлять такие цели предприятия, которые противоречат целям внешней группы сотрудника (удобному выполнению работы) или целям его семьи (возможности трудоустройства в своем районе).

Задача менеджмента в области управления процессами труда — распознать у своих сотрудников, принадлежащих к различным формальным и неформальным внешним группам, противоречия в целях и сгладить эти противоречия, используя четкую предпринимательскую политику и разные методы управления.

Менеджер по труду должен совместно со своими сотрудниками создать эффективную социально-экономическую систему, а также целенаправленно формировать структуру предприятия и соблюдать правила управленческих и трудовых отношений.

# Основные направления рациональной организации труда

# Принципы рациональной организации труда

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

- *комплексность*. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне — с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности и касается не одного работника, а всего управленческого коллектива;
- *системность*. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий, в результате чего создается такая система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всего предприятия;

# Принципы рациональной организации труда - Продолжение

- *регламентация* — это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг проблем, подлежащих жесткой регламентации, и определяются вопросы, для которых нужны рекомендации;
- *специализация* заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций и возложением на него полной ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют пределы специализации, переступить которые нельзя, иначе можно ограничить творческий рост работников и отрицательно повлиять на результаты их труда;

# Принципы рациональной организации труда - Продолжение

- целенаправленное творчество заключается в достижении двух взаимосвязанных целей — обеспечении творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальном использовании творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных выше принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах — уровне оплаты и стимулирования труда; разделении и кооперации труда; техническом обеспечении и механизации; нормировании труда; благоприятном режиме и хороших условиях труда. 16

# Требования к оплате труда

- Оплата по труду (формула «каждому — по труду») имеет двойное толкование. Под трудом можно понимать либо его результат, либо затраты (количество труда). Принцип «по затратам труда» гарантировал индивидуальную зарплату, но не регулировал ее. Регулирование происходит с учетом затрат и результатов труда. Отсюда вывод: платить нужно не по труду, а по его результатам;
- Уверенность и защищенность работников. Заработная плата должна быть такой, чтобы у сотрудников появилось чувство уверенности в завтрашнем дне и они были бы защищены от всяких изменений как во внешней, так и во внутренней среде — в организации. Задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации: их не должны отвлекать денежные проблемы, связанные с материальным обеспечением себя и своей семьи. Обеспечить им это должна гарантированная заработная плата;

# Требования к оплате труда - Продолжение

- *стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты.* Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации. Работникам предоставляется возможность получать больше, чем просто фиксированную заработную плату. В связи с этим вводятся дополнительные выплаты, непосредственно связанные с их определенными достижениями;
- *дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад.* В дополнение к основной заработной плате организация устанавливает различные льготы для лучших работников. Это служит своего рода оценкой и признанием организацией особо качественной работы сотрудника. Дополнительные формы оплаты труда включают скидки на покупку товаров фирмы, субсидии на питание, оплату расходов на образование, медицинское обслуживание, страхование жизни и т.п.;

# Принципы оплаты и стимулирования труда

*Принципы оплаты и стимулирования труда* включают:

- универсальность (система оплаты труда должна одинаково хорошо функционировать в различных организационных структурах);
- простота и доступность;
- коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, которая наступает автоматически, без вмешательства «извне»;
- справедливое распределение коллективного заработка (размер зарплаты любого члена коллектива зависит от его личного вклада и никакими пределами не ограничивается);
- самостоятельность трудового коллектива не только в выборе стиля и методов работы, но и в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда.

# Разделение управленческого труда

**Разделение управленческого труда** — объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. По существу, это специализация работников на выполнении отдельных видов работ.

Когда общая задача организации разделена между ее членами таким образом, что каждый человек выполняет свою особую роль, то в последующем люди становятся профессионалами в своем деле, а это повышает эффективность их труда. основополагающий элемент процесса такой организации труда — департаментализация.

Особый интерес в области разделения труда представляет взаимосвязь задач по разделению управленческого труда в управленческой деятельности в целом.

# Разделение управленческого труда - Продолжение



# Департаментализация

Департаментализация — процесс распределения различных видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

В связи с этим выделяют следующие направления деятельности менеджеров в области департаментализации.

*Функциональная департаментализация* — это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри предприятия таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае сосредотачиваются на основных функциях бизнеса. В предприятии отделы обычно утверждаются для того, чтобы исполнять производственные, финансовые и маркетинговые функции.

# Преимущества функциональной департаментализации

Функциональная департаментализация является наиболее общепринятым подходом для распределения видов деятельности и ресурсов по группам.

Основные преимущества функциональной департаментализации:

- сосредоточение на одной функции управления упрощает задачу управления;
- сосредоточение на одной функциональной области стимулирует становление служащих как специалистов в своем деле;
- наблюдение и координация упрощаются, поскольку менеджеру необходимо помнить и интегрировать только узкий круг функциональных задач;
- функциональная департаментализация хорошо подходит к стабильным ситуациям.

## Недостатки функциональной департаментализации

В то же время функциональная департаментализация обладает и несколькими недостатками:

- служащие упускают из вида цели организации, потому что они концентрируют внимание лишь на своем отделе и своей специализации;
- срок для принятия всеобщих решений увеличивается из-за необходимости принятия решений в каждой функциональной области;
- возникают конфликты между узкими специалистами разных функциональных отделов;
- могут возникнуть проблемные ситуации при переходе работы от одного отдела к другому.

# Департаментализация по продукту

*Департаментализация по продукту* — процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции/услуг, которые продает предприятие. Применительно к гостинице это может быть, например, служба гостиничного хозяйства либо служба общественного питания и т.п.

Департаментализация по продукту имеет ряд преимуществ. Предоставление услуг становится центральным элементом, относительно которого могут координироваться все задачи гостиницы. Решения принимаются быстрее и эффективнее, чем в функционально структурированной организации; обязанности и производительность каждого человека четко определены. Департаментализация по продукту наиболее соответствует динамичному окружению, поскольку она поддерживает гибкость предприятия и способствует быстрому реагированию на изменение условий.

## Недостатки департаментализации по продукту

Отделы сосредотачиваются только на своем виде продукции/услуг и слабо ориентируются в проблемах всей организации.

Страдает согласованность действий среди подразделений, потому что каждый отдел действует самостоятельно.

Предприятия с такой структурой более дорогостоящи, чем функционально организованные компании, потому что каждый отдел должен иметь собственный штат специалистов.

# Департаментализация по потребителям

- **Департаментализация по потребителям** — процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на различные потребности специфических потребительских групп. Этот вид департаментализации характерен для туристских фирм, так как позволяет выделить среди туристов любителей спокойного и спортивного отдыха, любители приключений и т.п.

- Успех департаментализации по потребителям зависит от способности организации определить особые категории потребителей и исследовать их специфические потребности. Особое преимущество такого разделения труда в том, что он позволяет специалистам быть очень чуткими в отношении потребностей особых потребительских групп. Часто это дает организации преимущество в предвидении новых потребностей клиентов и позволяет реагировать на них лучше и быстрее, что очень важно в условиях конкуренции. Широко распространенный метод департаментализации по потребителям состоит в том, чтобы одному отделу поручить вопросы продажи туров потребителям, другому — работу с транспортом, отелями и т.д.

# Департаментализация по географическому положению

**Департаментализация по географическому положению** — это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения фирмы. Департаментализация по географическому положению применяется тогда, когда операции или рынки фирмы широко распространены. В туризме такое разделение труда очень распространено, так как многие туристские фирмы предлагают свои услуги в одном или нескольких туристских регионах.

Главное преимущество департаментализации по географическому положению в том, что она способствует лучшему приспособлению организации к нуждам особых потребителей и особенностям различных регионов.

Недостаток такого разделения труда состоит в том, что контроль за отделами организации и согласование их работы затруднены и требуют увеличения административного штата.

# Кооперация

Разделение труда предполагает его *кооперацию*, т.е. объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Коллектив представляет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки к формированию определенной социальной среды, способствующей наиболее полному самовыражению и развитию личности. Выполнение норм в таком коллективе не угнетает личность.

Основу такого коллективизма составляют экономические отношения. Объединение и разъединение людей происходит чаще всего на экономической основе. Коллективность как внеэкономическое соединение индивидов существует как нечто случайное.

# Техническое обеспечение и механизация труда

Ежегодно в сфере управления вращается множество организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов.

Для работы с ними требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников. Облегчить труд аппарата управления, повысить его производительность и культуру и призвана организационная техника.

Так, внедрение даже простейших средств техники управления сокращает затрачиваемое на обработку документов время приблизительно на 20 %, а системное их применение увеличивает производительность управленческого труда в три раза.

# Направления механизации и автоматизации управленческого труда

- механизация отдельных операций;
- механизация групп операций и процедур управления;
- создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов, всех функций управления на основе ЭВМ.

# Средства изготовления документов

*Средства копирования и размножения документов.*

Современная копировально-множительная техника представлена разнообразными устройствами. В практике сложилось несколько методов копирования — фотокопирование, термокопирование, электрографическое копирование и др.

Наиболее прогрессивными методами являются электрография и микрофильмирование. Микрофильмирование ускоряет поиск хранящейся информации и экономит до 90 — 95 % площади архивных помещений. Наиболее часто используются ксероксы различных модификаций.

## Средства обработки информации

Машины и оборудование этой группы механизмируют работы, связанные с приемом и обработкой документов. Их можно использовать отдельно, а также объединять в комплексы.

Сюда входят устройства для вскрытия и заклеивания конвертов, фальцевальные машины и устройства, адресовальные и штемпелевые средства, средства скрепления и склеивания документов и др.

## Другие средства

- *Средства хранения, группировки и поиска документации.* Практика управления требует организации централизованного хранения информации. Для этой цели используется специальное оборудование для хранения документов (блоки подвешного хранения, специальные шкафы, секционные и подвижные стеллажи), различные компьютерные системы.
- *Средства счётной техники.* Эту группу средств составляют счетно-клавишные электронные машины.

## Другие средства

- *Средства передачи информации.* Эти средства должны обеспечивать передачу информации и возможность функционирования других систем управления организацией.
- Они входят в число основных систем технической базы управления. Это системы профессиональной радиосвязи (радиостанции, радиотелефоны) и радиотелефонные системы, директорские компьютеры, автоматические номеронабиратели, автоответчики и различные селекторные устройства.

# Нормирование труда

Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование.

Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Разработка научно обоснованных норм труда позволяет более объективно оценить труд каждого работника аппарата управления, эффективнее использовать материальные стимулы. Однако, поскольку сфера управления включает большое разнообразие видов работ даже в пределах одной функции управления, не может быть и речи о создании каких-либо универсальных норм затрат труда.

# Методы нормирования труда

Для нормирования управленческого труда применяют *расчетные (аналитические) и исследовательские* методы. Наибольшее распространение получили *аналитические* методы, с помощью которых анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять за эталонное, а структуру их рабочего дня считать нормативом.

Что касается *исследовательских методов*, то они помогают определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации организации и содержания труда. С помощью фотографии и хронометража изучаются все виды работ, их структура и затраты рабочего времени. После этого определяются усредненные показатели, которые и являются нормативом.

# Виды норм труда менеджеров

С учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

- *нормы управляемости* (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) — для руководителей;
- *укрупненные нормативы численности* (типовые структуры аппарата управления), т.е. численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях, — для специалистов;
- *времени и обслуживания* (определяются в зависимости от трудоемкости работ) - для технических исполнителей.

Нормативы численности и нормы управляемости могут разрабатываться для широкого круга руководителей. С помощью нормативов численности определяется общая численность работников по функции управления, а, используя нормы управляемости, можно произвести оптимальную расстановку работников.

# Методы определения норм управленческих работ

- Наиболее распространенным методом нормирования является *метод аналогов*. Здесь устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями. Этот метод целесообразно использовать для определения объемов работ тех категорий аппарата управления, труд которых вообще не поддается сколько-нибудь удовлетворительному учету из-за отсутствия критериев регламентации сроков выполняемой ими работы.
- В практике встречаются также методы *прямого нормирования*, которые используются для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

# Методы определения норм управленческих работ

- По сравнению с методами прямого нормирования управленческого труда более широкое применение нашли *методы косвенного нормирования*, учитывающие влияние различных факторов на нагрузку служащих. С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников. Кроме того, методы косвенного нормирования применяются для установления норм обслуживания, т.е. числа обслуживаемых работников, приходящегося на одного обслуживающего.
- *Норма обслуживания* предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного числа работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

## Принципы организации труда руководителя

### *Делегирование*

руководитель  
передает  
подчиненным  
право  
самостоятельно  
решать  
определенные  
задачи

### *Параллельность*

одновременное  
выполнение рядом  
исполнителей  
различных операций  
процесса управления

### *Ритмичность*

качественное  
выполнение  
функций  
управления  
в пространстве  
и времени

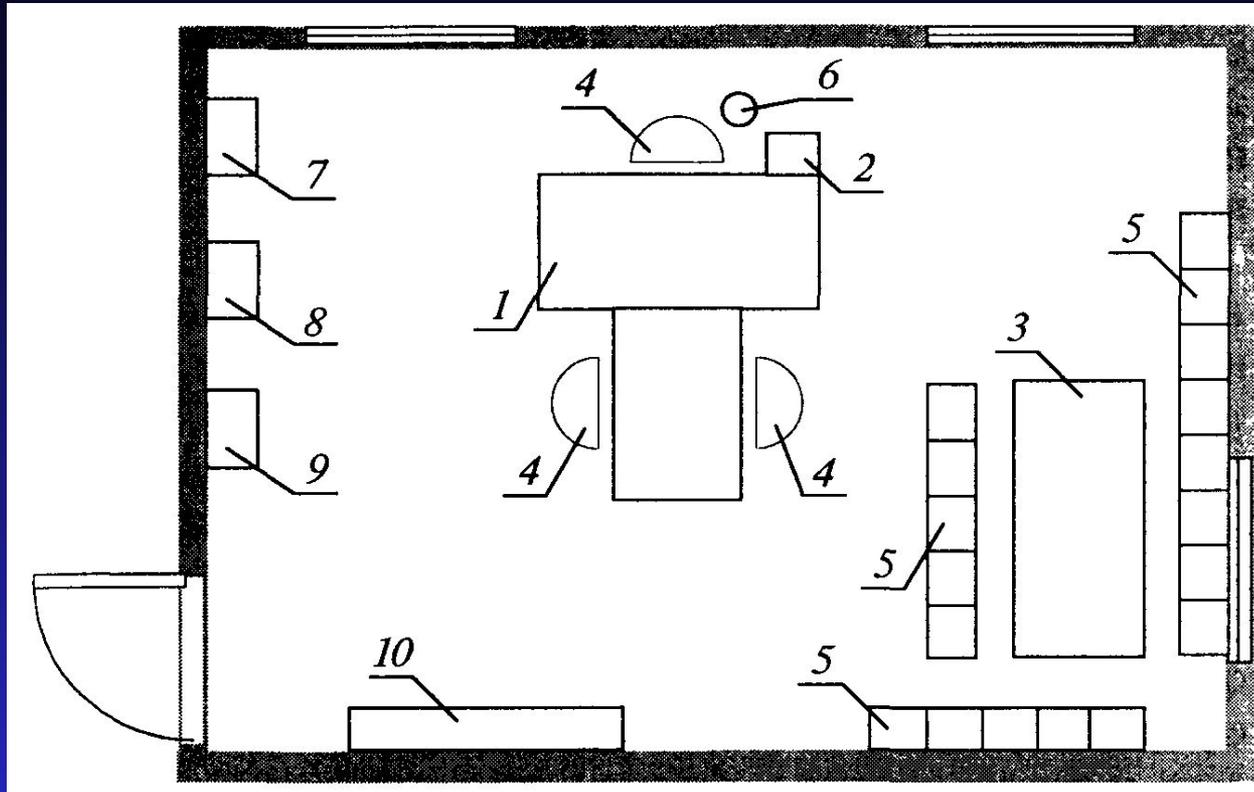
### *Специализация*

специализация  
(разделение)  
труда по фун-  
кциям  
управления

### *Пропорциональность*

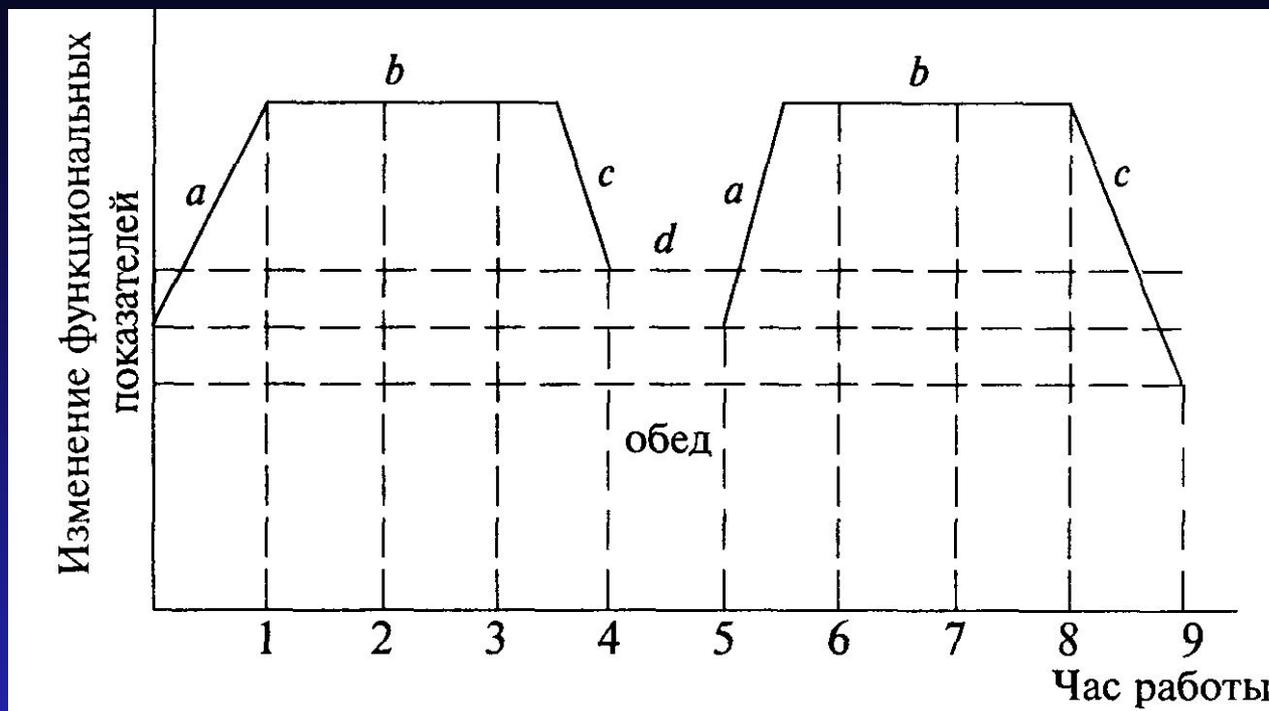
одновременное  
равномерное  
распределение  
объема работ с уче-  
том их сложности  
для каждого  
работника аппарата  
управления

# Примерная схема планировки рабочего места главного менеджера



- 1 — рабочий стол; 2 — стол-приставка; 3 — стол для совещаний;  
4 — кресло; 5 — стулья; 6 — корзина для бумаг; 7 — шкаф рекламной  
продукции; 8 — книжный шкаф; 9 — шкаф для одежды;  
10 — доска для чертежей, схем, расчетов

# График изменения работоспособности человека в течение рабочего дня



Длительность первой фазы «вработывания» (а) в зависимости от вида труда колеблется от нескольких минут до одного часа.

Длительность фазы «устойчивое состояние» (b) зависит от интенсивности труда, условий внешней среды и субъективного отношения человека к своей работе.

Через три-четыре часа работоспособность начинает снижаться, внимание рассеивается, движения замедляются – фаза (с), возрастает число ошибок.

К этому периоду приурочивают обеденный перерыв – фаза (d). После обеденного перерыва организм вновь проходит через фазу «вработывания».

# Комплексный план рациональной организации труда менеджера

Направление рациональной организации труда	Цель проводимых мероприятий	Предполагаемые мероприятия	Средства оргтехники и место их внедрения	Материальные и трудовые затраты	Предполагаемый экономический эффект	Срок проведения мероприятий	Ответственный за исполнение	Время проведения мероприятий	Примечание
<p>Оплата и стимулирование труда</p> <p>Совершенствование форм разделения кооперации труда</p> <p>Нормирование труда</p> <p>Использование оргтехники</p> <p>Организация рабочих мест и условий труда</p> <p>Подбор и расстановка кадров</p>									

# Этапы планирования труда

- На первом этапе готовится объект планирования и определяются объем работ и цель проводимых мероприятий.
- На втором (наиболее трудоемком) этапе изучается достигнутый уровень организации управленческого труда и вскрываются резервы повышения его производительности. Для этого используются фотография, хронометраж, моментные наблюдения, а при необходимости и киносъемки.
- Фотография рабочего дня руководителя состоит в наблюдении и замерах затрат времени на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Основное назначение этого процесса заключается в выявлении потерь рабочего времени и порождающих его причин.
- С помощью хронометража изучают затраты рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций.
- Моментные наблюдения применяются для изучения труда специалистов, занятых выполнением практически одинаковой работы.
- На заключительном — третьем этапе устанавливаются конкретные исполнители намеченных мероприятий, и осуществляется контроль над выполнением запланированных мероприятий.

# Определение оптимального количества подчиненных

При определении оптимального количества подчиненных следует учитывать следующие факторы:

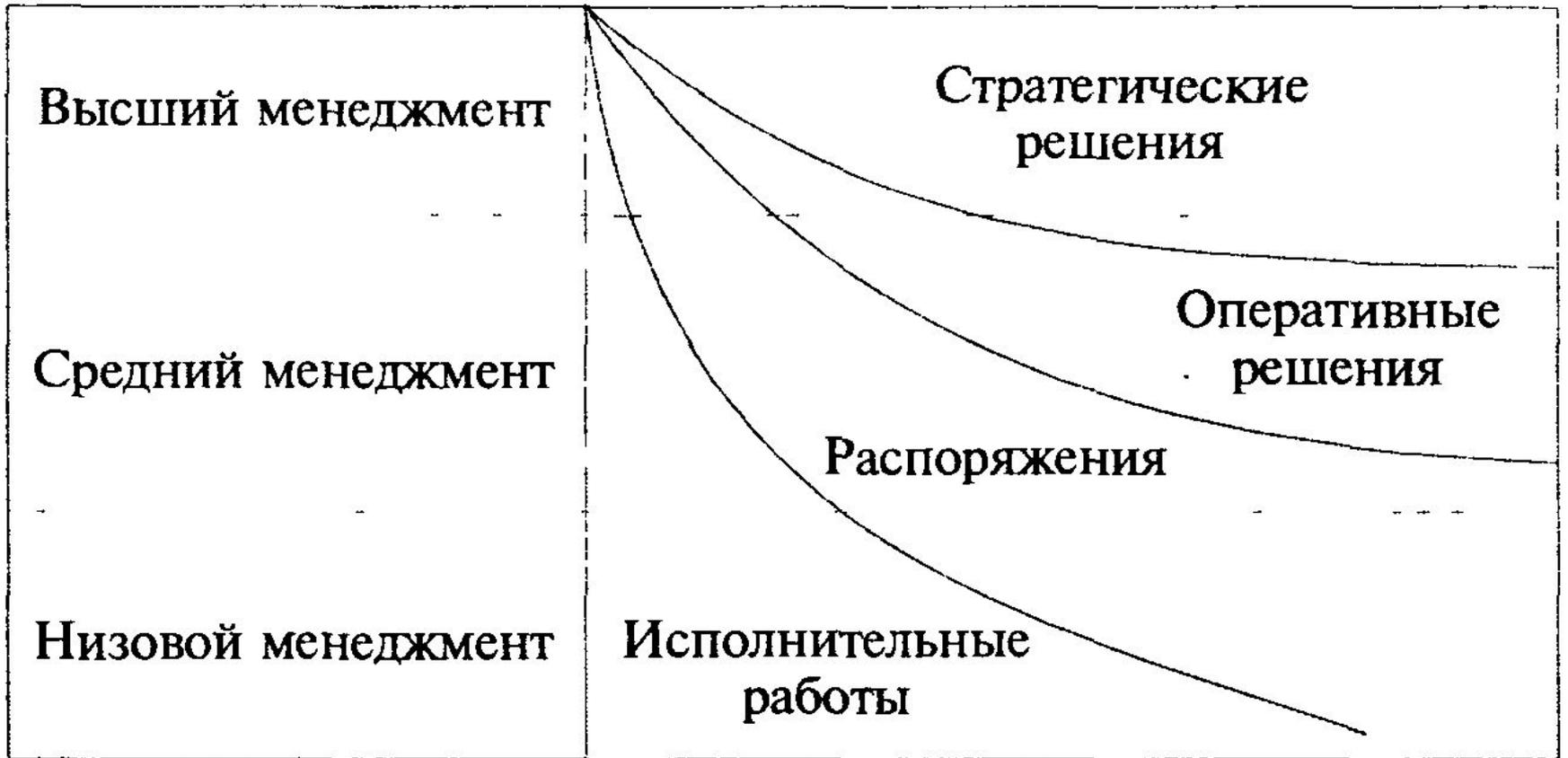
- Уровень компетентности руководителя и подчиненного.
- Интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными.
- Пределы, в которых руководитель выполняет работы неуправленческого характера, и потребность во времени на контакты с другими людьми и организационными единицами.
- Сходство или различия в деятельности подчиненных.
- Широта новой проблематики в возглавляемом подразделении.
- Распространенность стандартизованных процедур в рамках организации.
- Степень физических различий в деятельности.

# Нормы управляемости линейных руководителей

Уровень руководства	Тип производства продукции					
	Массовое и крупно-серийное	Серийное	Индивидуальное и мелко-серийное	Массовое и крупно-серийное	Серийное	Индивидуальное и мелко-серийное
	Особо сложная продукция			Сложная и простая продукция		
	Нормы управляемости					
<b>Высший</b>	5	4	3	6	5	4
<b>Низший</b>	11	9	7	15	13	11

- для руководителей организаций и их первых заместителей - не более 10 - 12 человек;
- для руководителей функциональных отделов - не более 7 - 10 человек;
- для руководителей функциональных бюро - не более 4 - 6 человек;
- для руководителей конструкторских и технологических отделов – 15 - 20 человек
- заместители руководителей структурных подразделений вводятся при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

# Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления



# Распределение рабочего времени по менеджменту и специальности



# Культура управленческого труда

# Понятие культуры управленческого труда

Слово «культура» (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование, развитие.

В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера.

В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец поведения руководителя.

# Нормы культуры поведения менеджера

- *юридические* нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;
- *моральные* нормы, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;
- *организационные* нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- *экономические* нормы — регулируют экономическую деятельность организации.

# Нормы поведения менеджера

- *юридические* нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;
- *моральные* нормы, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;
- *организационные* нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- *экономические* нормы — регулируют экономическую деятельность организации.

# Совокупность элементов культуры руководителя

- *Личная культура.* Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т.п.
- *Рациональное распределение рабочего времени.* Рациональная организация труда менеджера немислима без четкого представления о том, что он делает, когда делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Менеджеру необходимо строго планировать затраты своего личного времени на работу с документами и кадрами, на решение социально-экономических и коммерческих вопросов, на совещания, переговоры. Он должен учитывать непроизводительные затраты времени. Руководитель должен планировать не только свое рабочее, но и свободное время.

# Совокупность элементов культуры руководителя - Продолжение

- *Культура содержания рабочего места.* Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью выкладывают на рабочий стол всю имеющуюся у них документацию. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т.п. На рабочем столе должны находиться лишь нужные для работы документы. В служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку и заменять вышедшую из строя мебель.
- *Культура проведения массовых мероприятий* — умение организовать и провести различные совещания, переговоры и беседы.

# Совокупность элементов культуры руководителя - Продолжение

- *Культура приема посетителей.* Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.
- Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов должны быть открыты для посетителей в любое время (принцип «открытых дверей»). Но такой подход оправдывает себя только тогда, когда руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек.
- Другие руководители устанавливают для приема определенные дни и часы. Такая практика наиболее распространена. Если же руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то принимать посетителей должен кто-либо другой (как правило, один из его заместителей). Но отменять прием руководитель не должен ни при каких обстоятельствах. Для небольших предприятий прием может осуществляться без предварительной записи.

# Совокупность элементов культуры руководителя - Продолжение

- *Культура в работе с письмами.* Сюда входит обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.
- *Культура речи.* Около 80 % рабочего времени менеджера занимают контакты с людьми, поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.
- *Организационная культура руководителя.* Она определяется степенью владения менеджером теорией управления, методами организаторской работы, его опытом, навыками и умением осуществлять разнообразные организационные процедуры. К организационным процедурам относятся подбор и расстановка кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов личной работы, постановка задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

# Проектирование организационных структур

# Понятие структуры управления

Слово "структура" означает каркас, основу. Любое предприятие имеет определенный каркас, связующий все его подразделения, службы и органы.

Различают организационно-производственную структуру, структуру управления и организационную структуру предприятия.

В любом предприятии или другом объекте управления можно выделить управляющую и управляемую системы. Под первой понимают органы, службы, аппарат управления, а под второй - производственные подразделения (цеха, участки и пр.).

Организационно-производственная структура отражает построение управляемой системы, структура управления - управляющей, а организационная структура предприятия - построение и взаимосвязь этих двух систем.

# Понятие структуры управления

*Аппарат управления* строится с учетом необходимого обоснования количества звеньев (по горизонтали) и ступеней или уровней управления (по вертикали).

*Звено управления* - структурное подразделение или отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления. К звеньям управления относятся и руководители, осуществляющие управление несколькими структурными подразделениями (главный инженер, начальник производства). Звенья бывают ниже-, вышестоящие и равнозначные.

*Ступень (уровень) управления* - совокупность равнозначных звеньев. Количество ступеней определяет тип структуры с точки зрения ее сложности. Структура может быть двух-, трех- и четырехступенчатой.

# Факторы, влияющие на структуру управления – Окружающий мир

- *Изменения на рынках сбыта* —показатели роста туристской отрасли; интенсивность конкуренции на туристических рынках, обусловленную преобразованием рынка продавцов в рынок покупателей; кратковременные изменения приоритетов и растущее разнообразие структуры спроса.
- *Изменения на рынках занятости* — доступность профессиональных кадров в туризме, рост расходов на оплату труда и мотивация труда.
- *Увеличение затрат* за пользование сооружениями, энергией и сырьем.
- *Развитие технологии*, позволяющие разрабатывать новые методы и средства управления, а также ускоряющие обработку информации для принятия управленческих решений.

# Факторы, влияющие на структуру управления – Организация и ее показатели

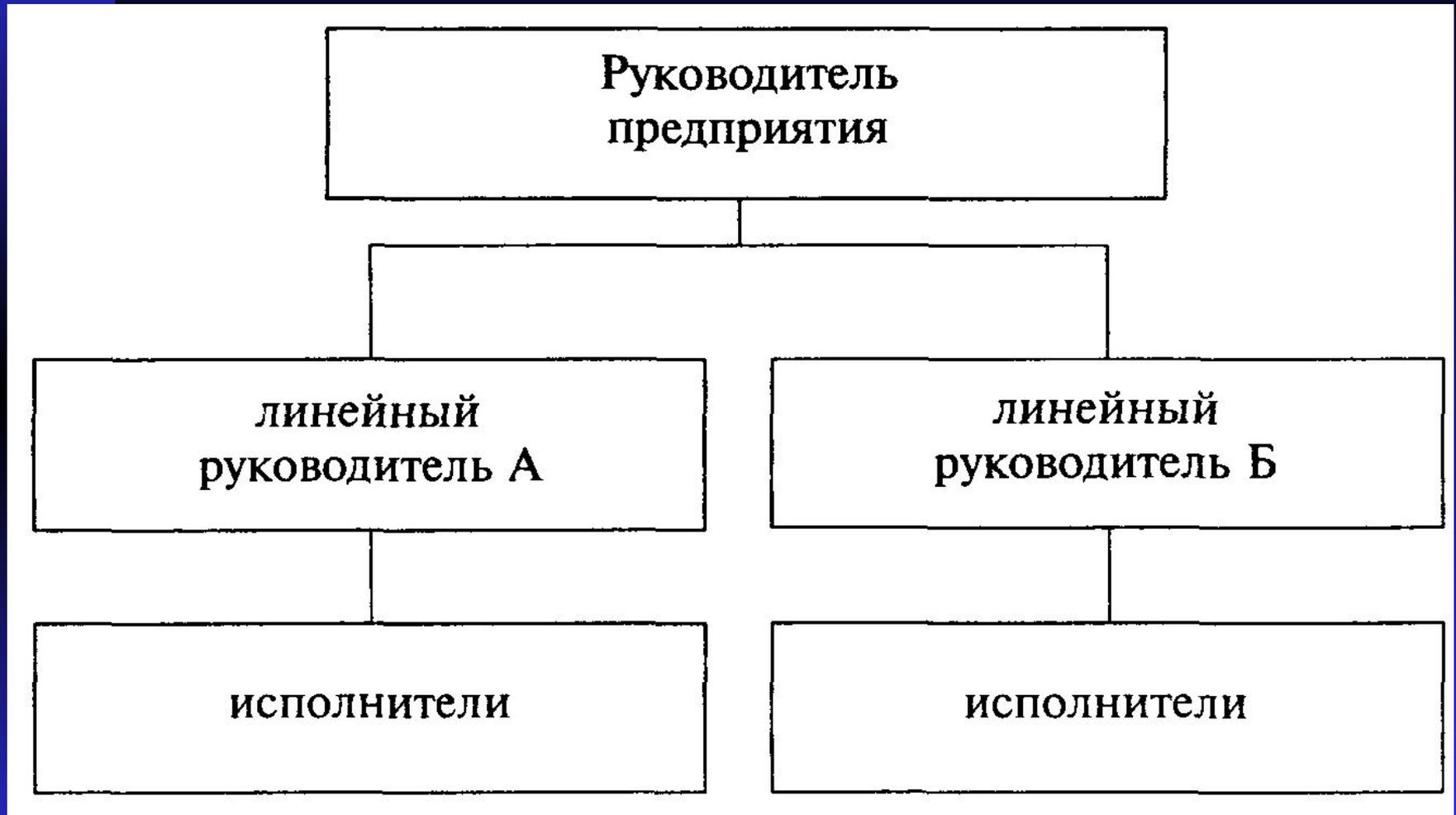
- На организационную структуру организации влияют такие факторы, как объем выполняемой ею работы, разнообразие услуг, производственные технологии и новые приемы обработки информации, ее правовая основа, форма собственности, географическое расположение ее филиалов.

# Факторы, влияющие на структуру управления – Исполнители задач

- Уровень образования, структура потребности и позиция сотрудников являются условиями формирования организации, и, прежде всего тогда, когда процесс организован с учетом личных качеств людей. Если определенная характеристика отражает организационную специфику всей отрасли, то она влияет и на формирование системы всех организаций.

Так, например, в сезонных гостиницах сочетание сильно иерархической организации со сравнительно авторитарным стилем управления можно объяснить тем, что эти предприятия имеют более высокий оборот персонала и низкий по сравнению с другими отраслями уровень квалификации сотрудников.

# Линейная структура управления



# Линейная структура управления

Линейные связи в организации отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т.е. лица, полностью отвечающего за деятельность, как правило, небольшой организации или ее структурных подразделений (в крупной организации).

Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

# Преимущества и недостатки линейной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>единство и четкость распоряительства</p> <p>согласованность действий исполнителей</p> <p>простота управления (один канал связи)</p> <p>четко выраженная ответственность</p> <p>оперативность в принятии решений</p> <p>личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения</p>	<p>высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления</p> <p>отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений</p> <p>перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами</p> <p>затруднительные связи между инстанциями</p> <p>концентрация власти в управляющей верхушке</p>

# Функциональная структура управления



# Функциональная структура управления

- Функциональные связи в структуре управления осуществляются по линии движения информации и управленческих решений строго по функциям управления. Такое соподчинение основывается на том, что каждый функциональный руководитель обладает всеми правами распорядительства по вопросам, входящим в его компетенцию. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.
- В организации специалисты одного профиля объединяются, как правило, в специализированные структурные подразделения (отделы) — например, отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией, начиная со среднего уровня, делится по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления

# Преимущества и недостатки функциональной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций</p> <p>освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов</p> <p>стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов</p> <p>исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций</p> <p>уменьшение потребности в специалистах широкого профиля</p>	<p>чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений</p> <p>трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами</p> <p>появление тенденций чрезмерной централизации</p> <p>длительная процедура принятия решений</p> <p>относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения</p>

# Линейно-функциональная структура управления



# Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная соподчиненность обеспечивает новое разделение труда, при котором линейные звенья управления призваны принимать решения и командовать, а функциональные - консультировать, информировать, координировать, планировать. При этом связи "руководитель – подчиненный" строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен только одному лицу.

Руководители функциональных служб осуществляют свое влияние на производственные и управленческие подразделения, формально не обладая распорядительскими правами.

Главная задача линейных руководителей — координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации..

# Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
<p>более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников</p> <p>освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем</p> <p>возможность привлечения консультантов и экспертов</p>	<p>отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными отделениями</p> <p>недостаточно четкая ответственность, так как тот, кто готовит решение, как правило, не участвует в его реализации</p> <p>чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. существует тенденция к чрезмерной централизации</p>

\*

# Линейно-штабная структура управления

Развитие технологии, сложность и динамичность внешней среды бизнеса усилили роль штабного аппарата в современных организациях.

Условно можно выделить три типа аппарата - консультативный, обслуживающий и личный аппарат. В обязанности специалистов консультативного аппарата входит консультирование линейного руководства в их области знаний, обслуживающего - выполнение определенных услуг различным подразделениям по предоставлению информации, необходимой для принятия эффективных решений.

Личный аппарат - это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности последних входит исполнение того, что требует руководитель. Они не имеют формальных полномочий, но могут обладать большой властью.

# Линейно-штабная структура управления



# Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабное соподчинение включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения (штабы), которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением. Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в управлении.

Достоинствами такого соподчинения являются:

- более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений за счет привлечения специалистов и экспертов в определенных областях;
- освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки.

В качестве недостатков можно назвать:

- недостаточно четкую ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;
- тенденцию к чрезмерной централизации;
- сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения.

# Дивизиональная структура управления

Потребность в применении дивизиональной соподчиненности возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов.

Ключевыми фигурами в управлении организациями в этом случае становятся не руководители функциональных отделов, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из следующих критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам (товарная, региональная, сегментная).

# Дивизиональная структура управления

Недостатки дивизиональной структуры:

- дивизиональная соподчиненность ведет к росту управленческих расходов;
- возникает возможность межотделенческого конфликта из-за нехватки централизованных ресурсов;
- затрудняется межотделенческая карьера;
- недостаточно используются ресурсы, заложенные в природе человека.

Если для организаций, функционирующих в стабильном режиме, такая соподчиненность эффективна, то с появлением новых, нестандартных проблем, значительная часть которых требует принятия творческих решений, она становится неэффективной.

К достоинствам дивизионального соподчинения следует отнести:

- более тесную связь производства с потребителями, ускоренную реакцию на изменения во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

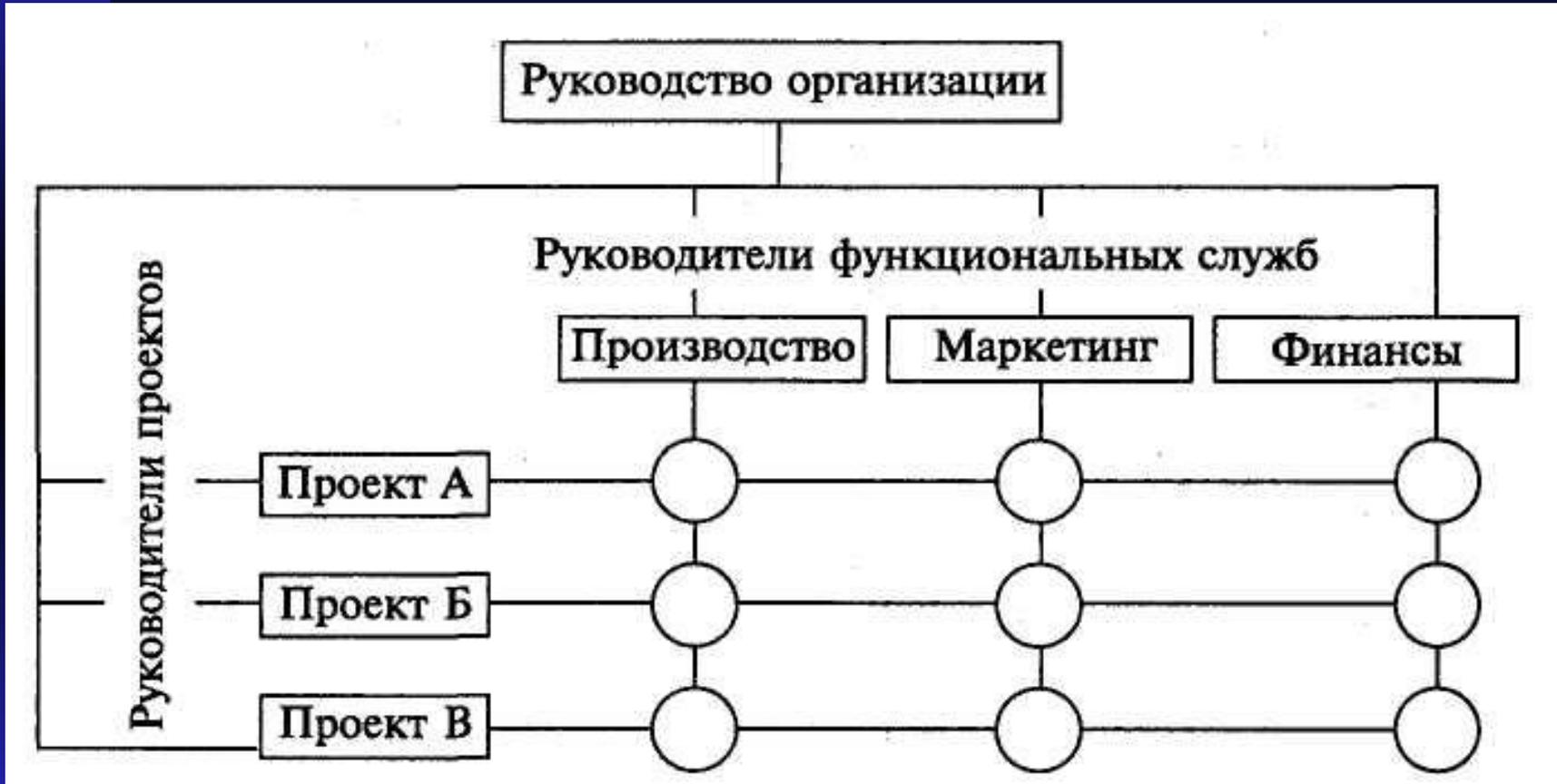
# Матричная структура управления

Матричная структура представляет собой тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой — руководителю проекта (целевой программы), наделенному необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Матричная структура обычно охватывает часть организации, имеющей отношение к реализации конкретных проектов. При этом успех применения такой организационной структуры управления зависит от квалификации руководителей проектов.

Поскольку создание матричной структуры управления целесообразно в тех ситуациях, когда требуется организовать процесс производства новых видов продукции или оказания новых услуг в сжатые сроки, матричная структура получила наибольшее распространение в наукоемких отраслях. В индустрии гостеприимства такой тип структуры может быть использован, например, при проведении реконструкции гостиницы.

# Матричная структура управления



# Матричная структура управления

Преимущества:	Недостатки:
<p>лучшая ориентация на проектные цели и спрос;</p> <p>более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества оказываемых услуг и эффективности использования ресурсов;</p> <p>вовлечение руководителей почти всех уровней в сферу активной творческой деятельности;</p> <p>гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при одновременной реализации нескольких проектов;</p> <p>повышение личной ответственности руководителя за проект в целом и его элементы;</p> <p>относительная автономность проектных групп способствует развитию у сотрудников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений и др.</p>	<p>проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении рабочего времени сотрудников, могут нарушить стабильность функционирования фирмы;</p> <p>возникают трудности в установлении ответственности за работу подразделения;</p> <p>трудности в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;</p> <p>возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов;</p> <p>возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений</p>

# Структура управления гостиницей



# Формальные и неформальные группы

- Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными*. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различными нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.
- Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается *неформальной* группой (организацией). Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов.

# Механизм образования формальных и неформальных организаций



# Причины образования неформальных групп

- *чувство принадлежности.* Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей возможности социальных контактов, они вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;
- *взаимопомощь.* Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

# Причины образования неформальных групп

- *защита.* Люди всегда знали, что сила — в единстве, поэтому важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;
- *общение.* Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слаба, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию (слухи), доступ к неформальному получению такой информации возможен только в неформальной организации;
- *симпатия.* Люди часто присоединяются к неформальным группам — просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

# Признаки неформальных групп

- *социальный контроль.* Неформальные организации осуществляют за своими членами социальный контроль. Речь идет об установлении и укреплении норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение. Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной группой, может положительно влиять на достижение целей формальной организации;
- *сопротивление переменам.* В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу их дальнейшему существованию;

# Признаки неформальных групп

- *неформальные лидеры.* У неформальных организаций, как и у формальных, есть свои лидеры. Однако лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области, а опора неформального лидера — признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить даже за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

# Проектирование организационных структур

*Первый этап — анализ организационных структур.* Анализ действующей структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько эта структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество.

К оценочным критериям относятся следующие факторы:

- *принципы управления* — соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? каковы их последствия? какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);
- *аппарат управления* — перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание необходимых промежуточных звеньев и т.д.;

# Проектирование организационных структур

- *функции управления* — усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля над качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.;
- *хозяйственная деятельность* — изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации. Это могут быть: чрезмерная звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии организационной структуры от изменений, происходящих во внешней среде.

# Проектирование организационных структур

*Второй этап — проектирование организационных структур. Все модели проектирования организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:*

- *метод аналогий* предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;
- *экспертный метод* базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) структуры, разработанные другими проектировщиками;

# Проектирование организационных структур

- *структуризация целей* предусматривает выработку системы целей, преследуемых организацией, и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае организационная структура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний данной структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;
- *организационное моделирование* позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Суть его состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

# Проектирование организационных структур

В процессе проектирования структуры управления организацией решаются, как правило, следующие задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- численность административно-управленческого персонала;
- характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления. В конечном итоге для каждого структурного подразделения устанавливаются управленческие функции, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

# Требования к организационным структурам

- *оптимальности.* Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления;
- *оперативности.* Суть данного требования состоит в том, чтобы за период от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, при которых реализация принятых решений уже не нужна;
- *надежности.* Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;

# Проектирование организационных структур

- экономичности. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом;
- гибкости, т.е. способности изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;
- устойчивости структуры управления, т.е. неизменности ее основных свойств при различных внешних воздействиях и целостности функционирования системы управления и ее элементов.

# Принципы образования организационных структур

- целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;
- четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);
- обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
- предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
- приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

## Третий этап — оценка эффективности организационных структур

- Степень совершенства организационных структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности.
- Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.
- Отдельные параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя соответствующие коэффициенты.

# Коэффициенты расчёта организационных структур

Коэффициент звенности:

- $K_{зв} = П_{зв.ф} / П_{зв.о},$
- где  $П_{зв.ф}$  - количество звеньев существующей оргструктуры;
- $П_{зв.о}$  - оптимальное количество звеньев оргструктуры;

Коэффициент территориальной концентрации:

- $K_{т.к} = П_{пр.ф} / П,$
- где  $П_{пр.ф}$  - количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации;
- $П$  - площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа;

# Коэффициенты расчёта организационных структур

Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

- $K_{\text{э}} = P_{\text{п}} / Z_{\text{у}}$ ,
- где  $P_{\text{п}}$  - конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;
- $Z_{\text{у}}$  - затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

# Формула эффективности управления

Эффективность управления  $\text{Эу}$  выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления  $\text{Эс}$  к эффективности создания туристского продукта в целом  $\text{Эп}$ .

Показатель  $\text{Эс}$  исчисляют делением затрат на управление  $\text{Ау}$  на совокупную стоимость основных и оборотных фондов  $\text{Д}$  и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов.

Величина  $\text{Эп}$  определяется делением объема условно чистой продукции  $\text{В}$  ч.п на численность промышленно-производственного персонала  $\text{Ст}$ . и выражается количеством произведенной продукции на человека:

$$\text{Эу} = \text{Эс} / \text{Эп} = (\text{Ау} / \text{Д}) / (\text{В ч.п} / \text{Ст}).$$

# Коэффициент эффективности управления

$Q_y \times L \text{ ч.п.}$

$$K_{\text{э.ф.у}} = 1 - \frac{Q_y \times L \text{ ч.п.}}{F_t \times E_{\text{о.ф}}}$$

$F_t \times E_{\text{о.ф}}$

где  $K_{\text{э.ф.у}}$  - коэффициент эффективности управления;

$Q_y$  - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;

$L \text{ ч.п.}$  - удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

$F_t$  — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);

$E_{\text{о.ф}}$  — фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).