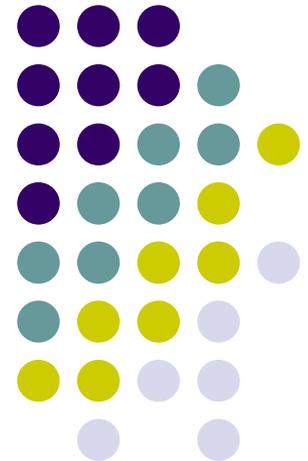
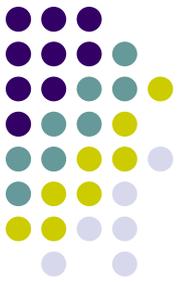


Организационные структуры управления туризмом

ВОПРОСЫ:

1. Понятие организационной структуры управления.
2. Основные принципы построения организационных структур управления.
3. Типы организационных структур управления.
4. Организационные структуры управления туризмом.
5. Разделение труда в туристской организации.
6. Формальные и неформальные структуры организации.





Организационная структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Структура управления предусматривает оптимальное распределение работы, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между членами коллектива организации.



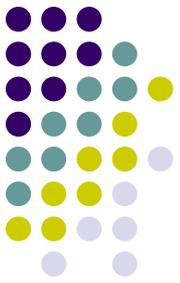
Цель организационной структуры управления – обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы посредством формирования, сохранения и совершенствования способов взаимосвязи и взаимодействия системы с внешней средой и внутреннего взаимодействия элементов системы реализации.

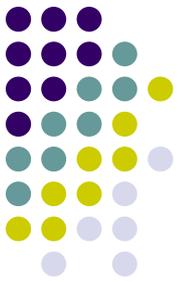
Стили управления:

- **административно-организационное управление** – предполагает установление структуры организации и взаимосвязей, распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления;
- **оперативное управление** – обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом и заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их коррекции.

Составляющими организационных структур управления

- **элементы организационных структур управления** – службы или органы аппарата управления, а также отдельные работники этих служб (органов);
- **организационные отношения** – отношения (связи) между подразделениями организации, уровнями ее управления, персоналом, посредством которых реализуются функции управления;
- **уровни управления** – совокупность прав, обязанностей и ответственности, характерная для должностных лиц, занимающих определенную ступень в иерархической структуре организации.

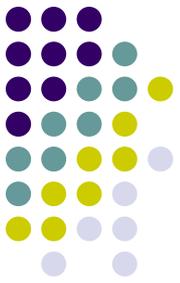




Виды полномочий

- **полномочия линейных руководителей** – право решать все вопросы развития вверенной им организации или подразделения, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделения), по реализации всех функций, т.е. это полномочия по планированию, организации, контролю, мотивации деятельности персонала;
- **полномочия штабного персонала** – право планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения и т.п.;
- **функциональные полномочия** – право того или иного работника управленческого аппарата принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами.

Основные принципы построения организационных структур управления



- соответствие целям и задачам организации, следовательно, подчинение производству и его потребностям;
- оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее специализацию, творческий характер работы и нормальную нагрузку;
- взаимосвязь каждого работника, наделенного полномочиями и ответственностью, и органа управления с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;
- соответствие между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью – с другой (нарушение этого требования приводит к дисфункции системы управления в целом);
- адекватность социально-культурной среде организации;
- надежность, т.е. структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения управляющих команд, обеспечивать бесперебойную связь в системе управления;
- адаптивность и гибкость в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды (расширение зоны туристского обслуживания, учет изменения вкусов и потребностей потребителей и др.);
- экономичность, т.е. достижение запланированного эффекта от функционирования структуры при минимальных затратах на управленческий аппарат.



Стадии процесса формирования организационных структур управления

- *анализ организационных структур* (существующих и возможных для использования в рамках управления конкретной организации)
- *проектирование структуры*
- *оценка эффективности* выбранной организационной структуры (т.е. отвечает ли она требованиям организации)

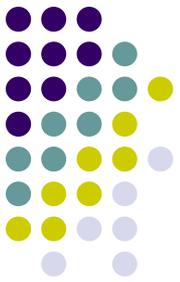
Типы организационных структур управления



Механистическая модель

- *Линейная* организационная структура – разделение организации на взаимосвязанные отделы по численности, по времени, территории, природным факторам;
- *Линейно-штабная* организационная структура – разделение организации на взаимосвязанные отделы в зависимости не только от численности, но и от особенностей реализуемых проектов;
- *Функциональная* организационная структура – разделение организации на взаимосвязанные отделы в зависимости от реализуемой организационной функции;
- *Дивизионная* организационная структура – разделение организации на относительно независимые подразделения, имеющие собственный центр управления и работающие либо на разных территориях, либо с разными услугами и продуктами.

Типы организационных структур управления



Органическая модель

- *Матричная* организационная структура содержит следующие элементы: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы, и используется только крупными туристскими холдингами, занимающимися помимо основной туристской деятельности маркетинговыми исследованиями, решением задач производства туристских услуг, внедрением новых технологий обслуживания туристов.
- *Проектная* организационная структура чаще всего является дополнением к уже существующей линейной или линейно-функциональной структуре. Целью ее создания является разработка нового направления работы туристской организации в рамках нового проекта.



Элементы организационной структуры управления в сфере туризма

- *Звенья управления*
- *Уровни управления*
- *Связи (горизонтальные и вертикальные)*



Рисунок 1 – Линейная организационная структура управления туризмом



Линейная структура управления используется в малых туристских организациях при отсутствии широких кооперационных связей между ними.

Преимущества линейной структуры управления:

- простое построение;
- однозначное определение задач, компетенции, ответственности;
- жесткое руководство органами управления, единоначалие;
- один канал коммуникации;
- оперативность и точность управленческих решений.

Недостатки линейной структуры управления:

- затруднительные* связи между инстанциями;
- концентрация власти на верхнем уровне управления;
- сильная загрузка средних уровней управления;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка персонала информацией;
- отсутствие гибкости.



Рисунок 2 – Функциональная организационная структура управления туризмом



Преимущества функциональной структуры управления:

- сокращение числа звеньев согласования;
- уменьшение дублирования;
- стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
- укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций.

Недостатки функциональной структуры управления:

- неоднозначное распределение ответственности;
- затрудненная коммуникация;
- длительная процедура принятия решений;
- возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место;
- относительно застывшая организационная форма, слабо реагирующая на изменения.



Рисунок 3 – Линейно-функциональная организационная структура управления туризмом



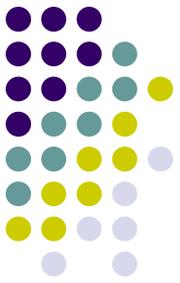
Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;
- централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации;
- функциональная специализация и опыт;
- высокий уровень использования потенциала специалиста по функциям;
- экономичность, достигаемая за счет однородности работ и рынков.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- проблемы межфункциональной координации;
- ответственность за общие результаты работы только на высшем уровне;
- недостаточная реакция на изменение рынка;
- ограниченные масштабы предпринимательства и инноваций;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований.

Разделение труда в туристской организации



Горизонтальное разделение труда обусловлено наличием в организации одного уровня управления

Вся работа по решению определенной задачи делится на составляющие,

т.е. общий трудовой процесс расчленяется на частные, непрерывные, обособленные виды деятельности со специализацией производства и исполнителей.

Признаки горизонтального разделения труда:

- *функциональный* – разделение труда предполагает специализацию работников по видам деятельности, т.е. обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения;
- *отраслевой* – используется в ситуации, когда необходима консультация или поддержка специалиста из другой профессиональной сферы;
- *квалификационный* – предполагает выполнение работы специалистом в соответствии с его квалификацией и опытом.

Разделение труда в туристской организации



Вертикальное разделение труда

связано с необходимостью деления процесса разработки и реализации управленческого решения на составляющие.

Направления вертикального разделения труда:

- *общее руководство* – выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности организации, например разработка стратегического плана развития туристской организации на период 5-7 лет;
- *технологическое руководство* – разработка и внедрение прогрессивных технологий и рационализация производственных процессов с использованием современных методов управления, совершенствование информационных технологий в туризме;
- *экономическое руководство* – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, внедрение хозрасчета и обеспечение рентабельной работы организации;
- *оперативное управление* – составление и доведение до подразделений и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом предоставления туристской услуги;
- *управление персоналом* – подбор, отбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Формальные и неформальные структуры организации



- *Формальные (официальные) отношения*

в организации составляют основу руководства и регламентируются соответствующими инструкциями, приказами, распоряжениями. Отношения и связи между работниками организации описываются в должностных инструкциях.

- *Неформальные отношения*

нигде и нигде не регламентируются, но зачастую оказывают существенное влияние на эффективность функционирования организации.

- *Формальный коллектив* – это группа людей, объединившаяся по воле руководителя для достижения целей организации. Члены коллектива занимаются аккумулярованием организационных ресурсов для решения поставленных перед ними задач. Отношения между ними регулируются нормативными документами – законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и др.
- *Неформальная группа* – это группа людей, добровольно объединившихся для достижения определенных целей в соответствии со своими проблемами и интересами. Основу отношений между членами такой группы составляют личные симпатии, а функции и роли между ними распределяются без какой-либо официальной документации.





Признаки неформальной группы

- *социальный контроль над своими членами* –
неписанные нормы и правила, устанавливаемые членами коллектива;
- *сопротивление переменам* –
отторжение инноваций в организации, которое исходит, как правило, от неформальных групп, поскольку нововведения воспринимаются как угроза для существования группы или угроза изменения ее структуры;
- *неформальный лидер* –
индивид, авторитет которого группа признает и подчиняется его неформальным указаниям.



Основой организации любой **неформальной группы**

является взаимодействие,

которое, согласно законам человеческой психики, порождает чувства, а из чувств рождается консенсус.

Мотивация участников группы может быть:

- *общение* – обмен информацией с коллегами, обсуждение организационных, личных и других проблем;
- *взаимопомощь* – оказание поддержки работникам не только по профессиональным вопросам, но и по личным;
- *защита* – объединение как средство противостояния давлению формальной структуры;
- *чувство принадлежности* – потребность в социальных контактах, которая зачастую не реализуется в профессиональной жизни работников;
- *интересы, симпатия* – обнаружение в коллеге родственных интересов, привычек, подпадание под его харизматическое влияние.



Менеджер, имеющий в подчинении формальную группу, должен учитывать как факт то, что в этой группе уже существует неформальная группа.

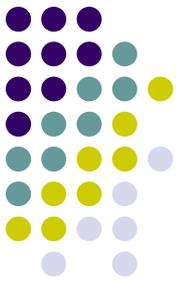
Поэтому для того чтобы неформальная группа способствовала выполнению поставленных задач, менеджеру необходимо:

- выявить лидера и установить с ним взаимоотношения, заинтересовать его работой;
- согласовать цели и мотивы членов неформальной группы с целями формальной организации;
- постоянно осуществлять мониторинг отношений в неформальной группе и не пытаться ее разрушить.

Способы управления неформальной группой

(цель – направить ее потенциал в полезное для организации русло):

- *провести собрание членов коллектива* с целью информирования и разъяснения целей и задач организации и определения роли каждого работника в их достижении;
- *привлечь неформального лидера* к участию в решении организационных проблем и задач;
- *создать инициативные группы*, способные аккумулировать и реализовывать предложения членов трудового коллектива по совершенствованию деятельности организации;
- *проводить спортивные и культурно-массовые мероприятия*, укрепляющие неформальные отношения в организации и формирующие корпоративную культуру.



Вопросы для самоконтроля:



1. Дайте определение организационной структуры управления.
2. Какова цель формирования организационной структуры управления?
3. Каким образом осуществляется разделение труда в туристской организации?
4. Охарактеризуйте этапы проектирования организационной структуры туристской организации.
5. Перечислите современные типы управления туристской организацией.
6. Назовите преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления туристской организацией.
7. Какие требования к организационной структуре управления туристской организацией вы можете назвать?
8. Охарактеризуйте степень участия персонала туристской организации в формировании организационной структуры.