

ВГУЭС

Кафедра менеджмента

Преподаватель А.Г. Бодункова

Дисциплина: Основы менеджмента в сервисе

**Тема №6:**

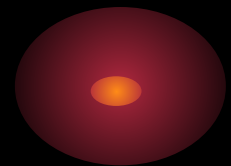
**Организация работы по  
управлению предприятием  
сервиса и туризма**

# Организация работы по управлению предприятием сервиса и туризма



## План:

1. Функциональная структура туристского предприятия
2. Понятие и виды организационных структур управления сервисным предприятием
3. Проектирование организационных структур предприятий сервиса и туризма





# **Структура управления предприятием сферы сервиса и туризма —**

**упорядоченная совокупность  
взаимосвязанных элементов,  
обеспечивающих их  
функционирование как единого  
целого**

# Организационная деятельность

- является средством достижения целей предприятия  
**(с политической точки зрения)**
- ведет к повышению эффективности работы предприятия  
**(с экономической точки зрения)**
- придаёт смысл работе и распределяет её по исполнителям  
**(с точки зрения управления персоналом)**



# На структуру управления влияют:

1. масштаб и структура организации
2. технологические факторы
3. экономические факторы
4. человеческий фактор (социальная структура и взаимоотношения)
5. естественные факторы (географические и природно-климатические)
6. место подразделения и характер деятельности

**Управлять  
организационной  
структурой -**

**оптимально распределять  
цели и задачи  
между работниками  
организации**



# Звенья управления



- структурные подразделения (или отдельные специалисты), выполняющие соответствующие функции управления
- связи имеют горизонтальный характер

# Уровни управления



- совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления предприятием
- находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии

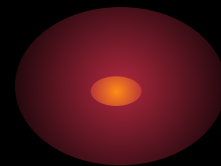
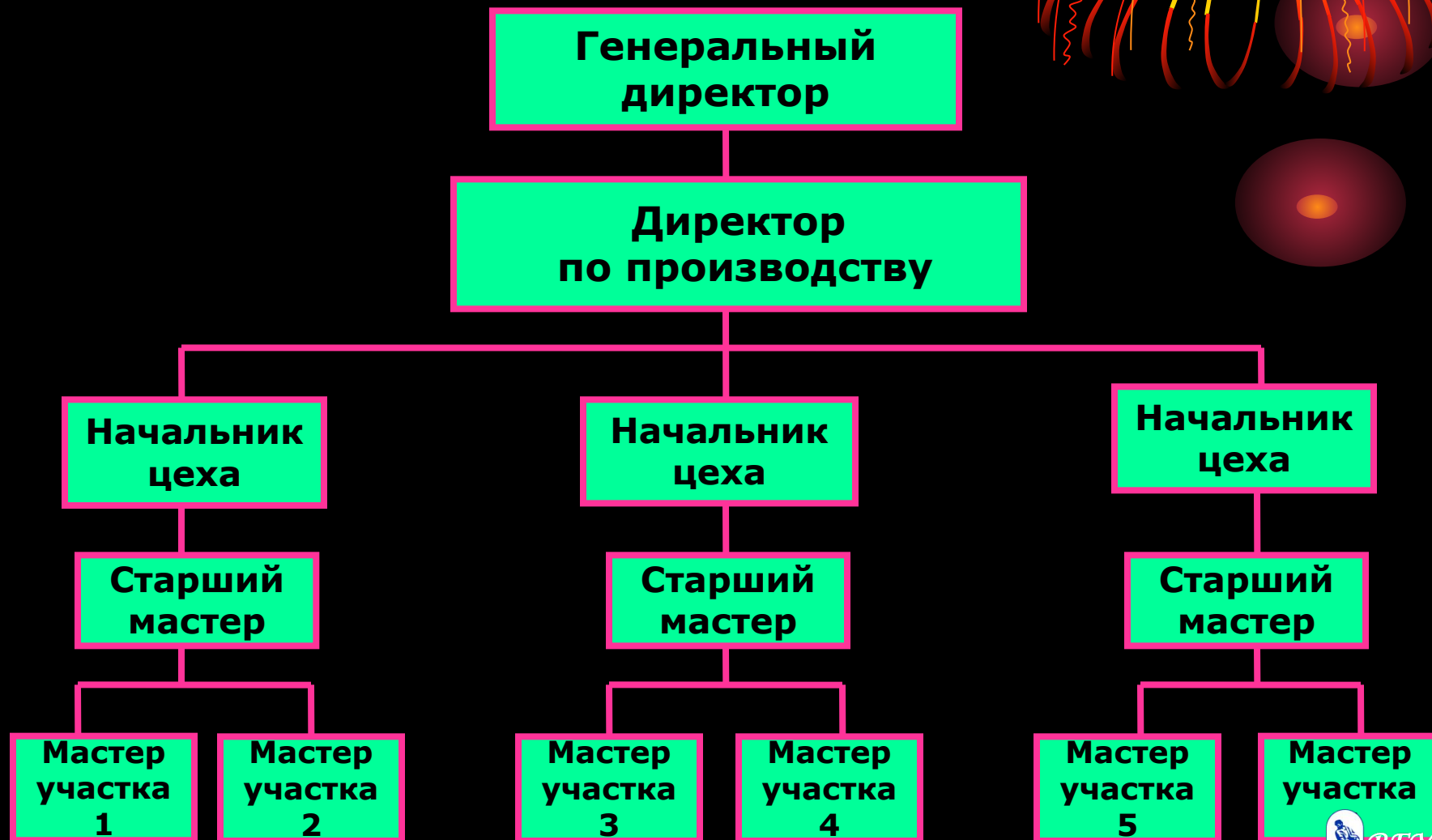


# Структуры иерархического типа



- линейная
- функциональная
- линейно-функциональная
- дивизиональная

# Линейная организационная структура



# Функциональная организационная структура



**Главный менеджер**

**Функциональный  
руководитель А**

**Функциональный  
руководитель Б**

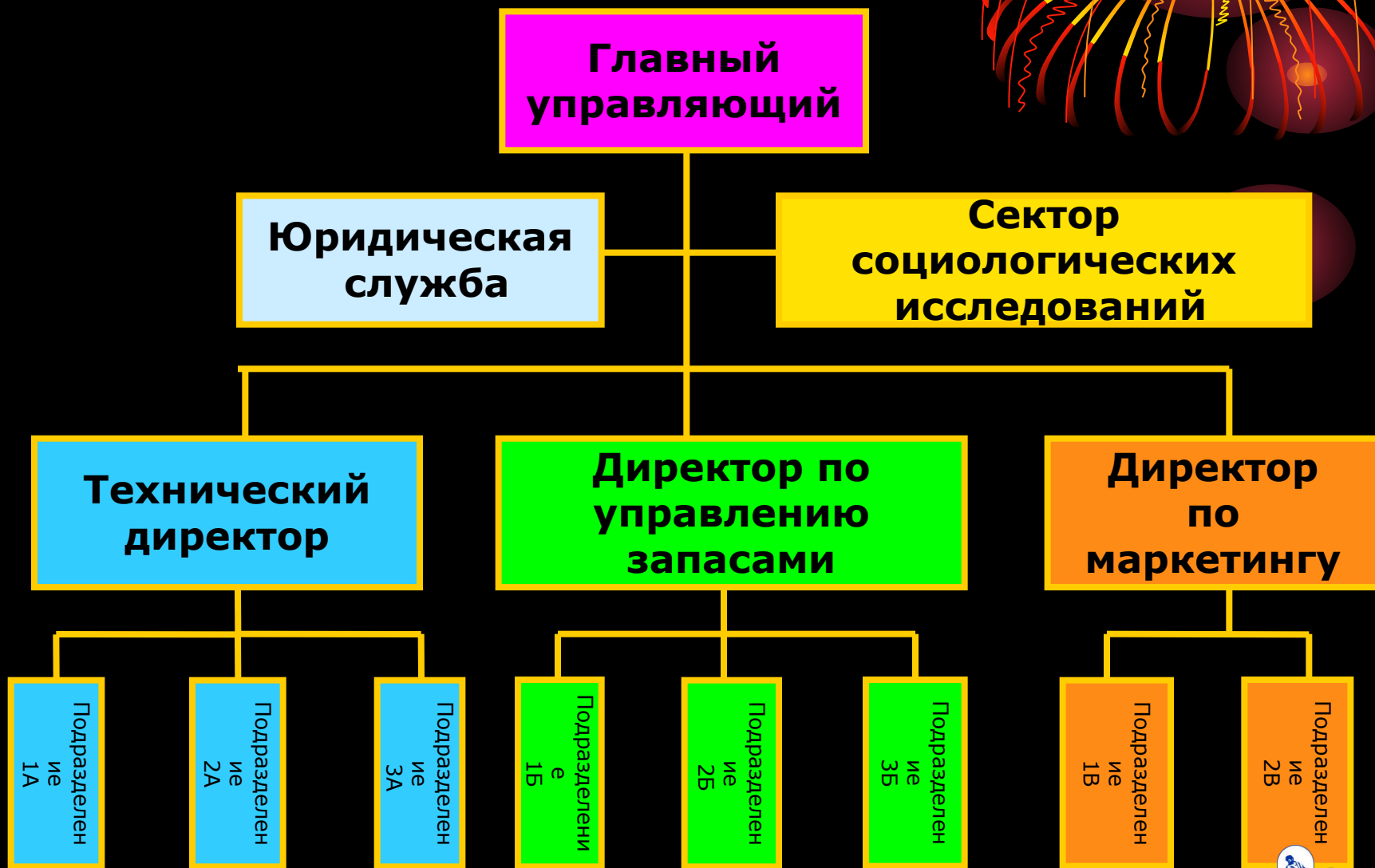
**Исполнитель**

**Исполнитель**

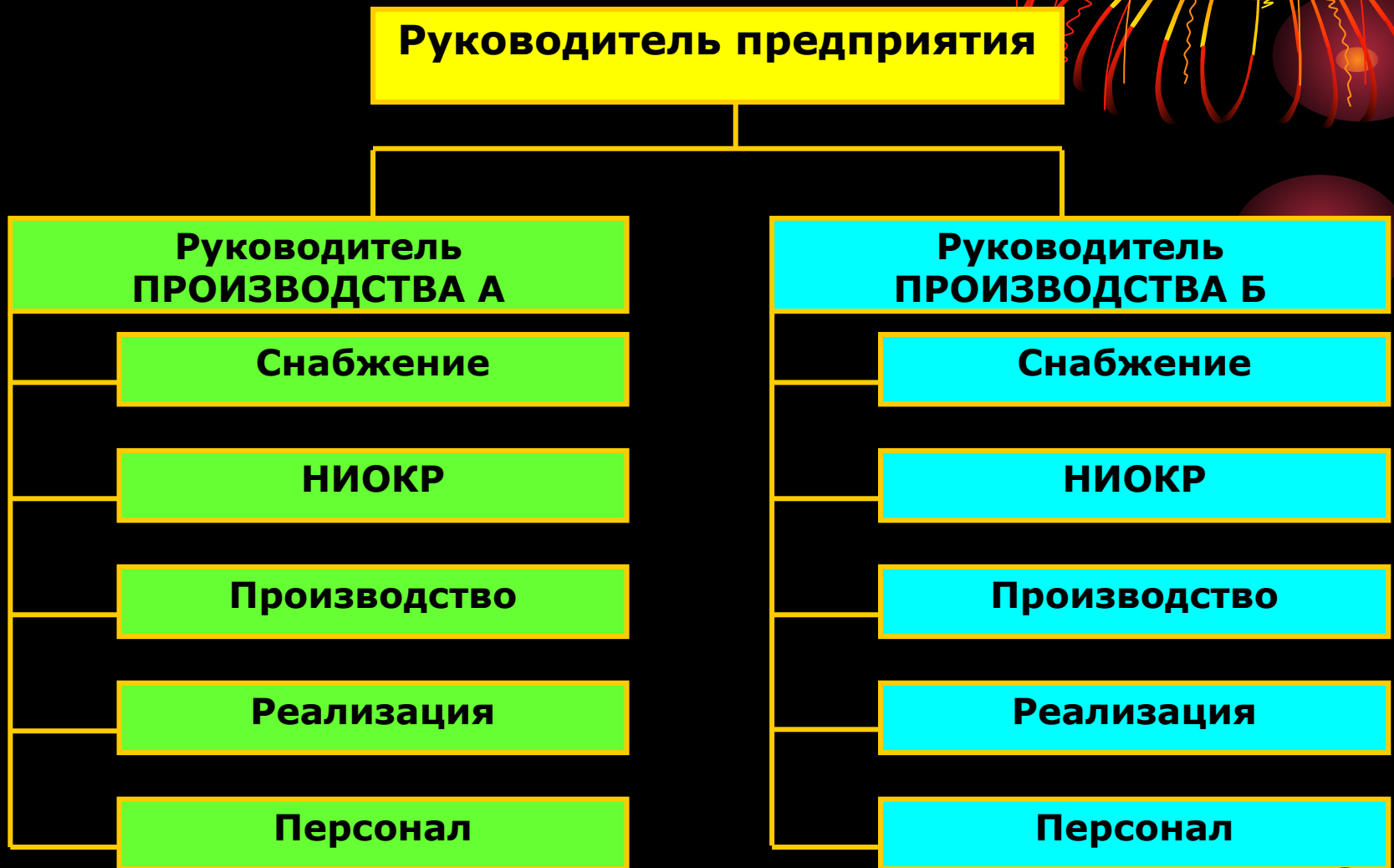
**Исполнитель**

**Исполнитель**

# Линейно-функциональная (штабная) структура



# Дивизиональная структура управления



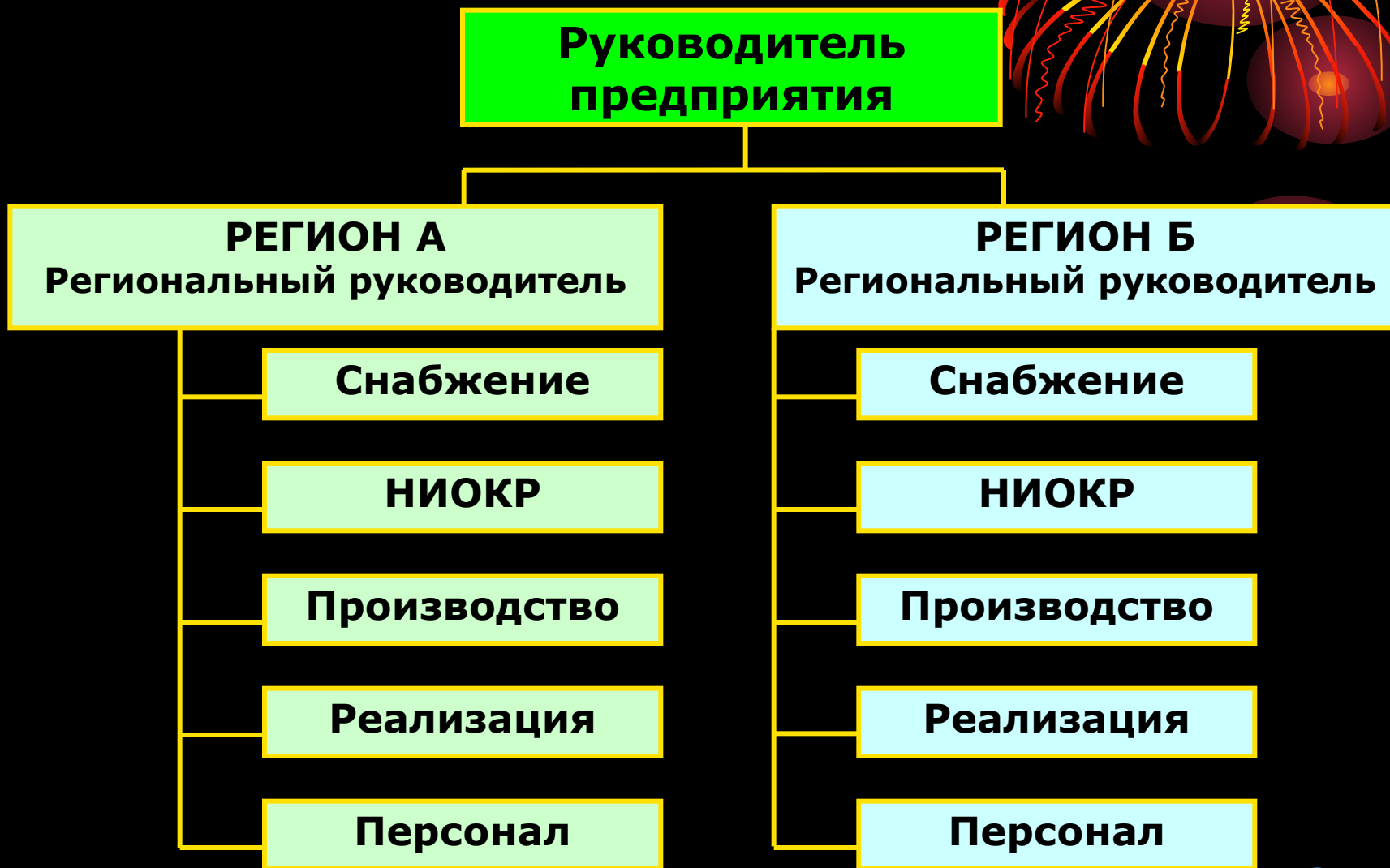
# Принципы создания подразделений в рамках дивизиональной структуры



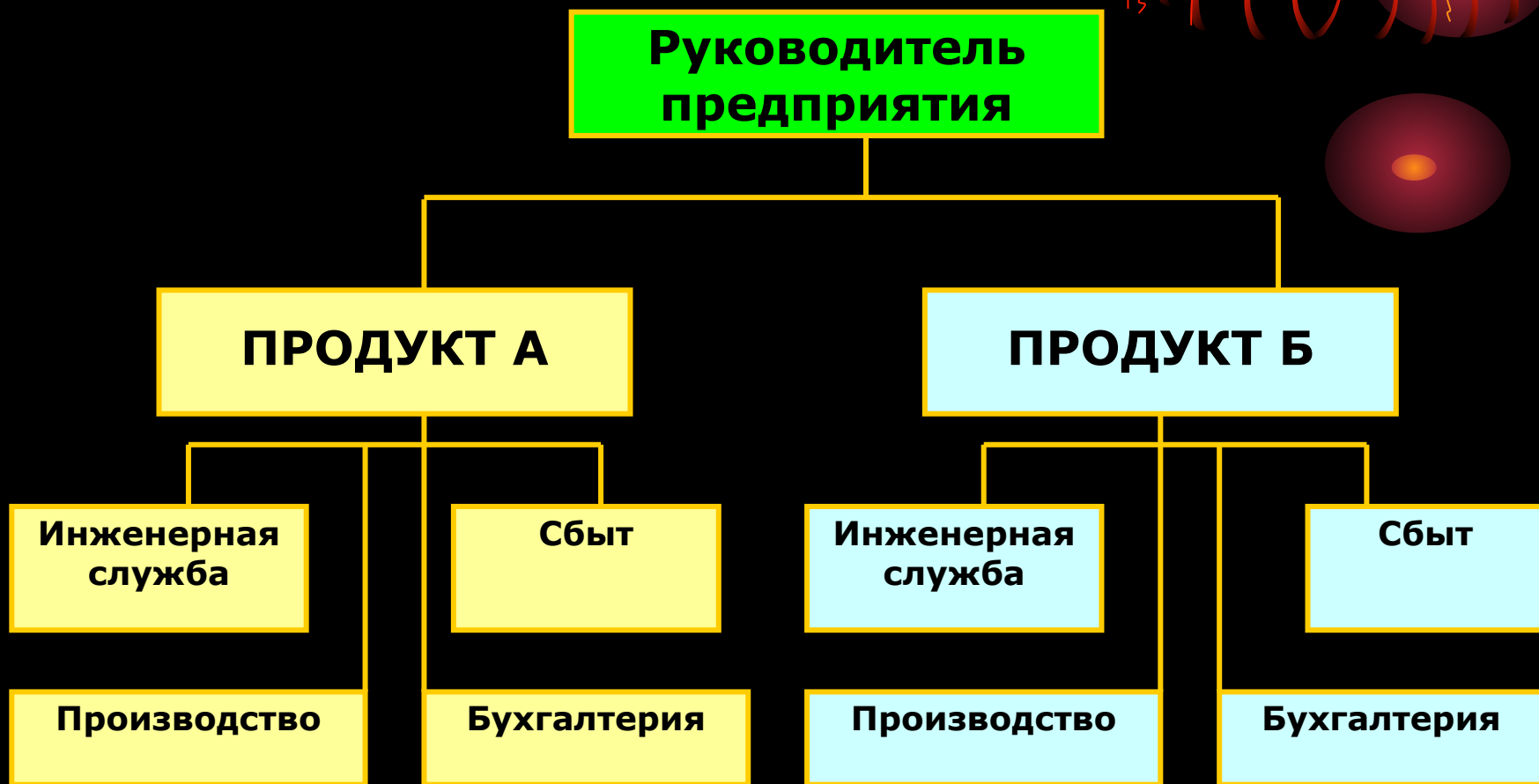
## Принципы обособления



# Региональная структура управления

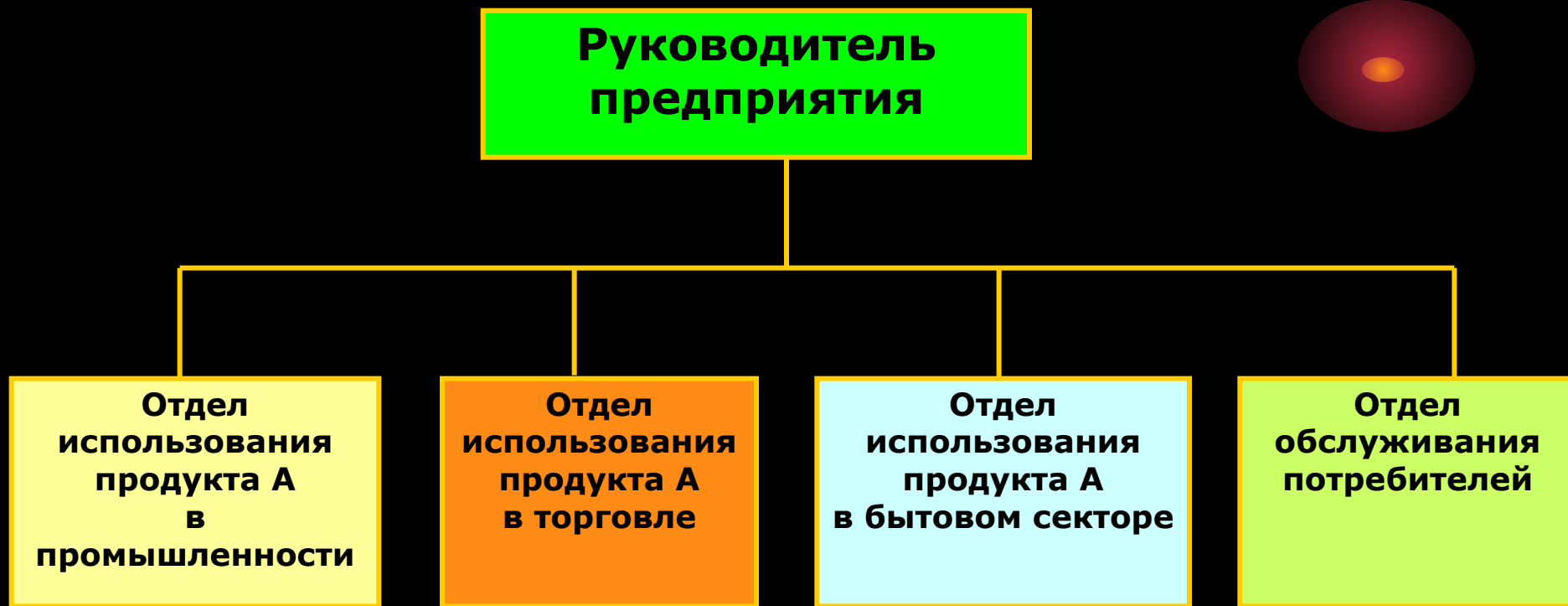


# Продуктовая структура управления





# Организационная структура, направленная на потребителя



# Структуры органического типа

- проектная
- матричная



# Матричная структура управления



# Матричная структура управления турфирмой

**Руководство  
организации**

**Функциональные подразделения**

**Исследования  
и разработка  
турпродукта**

**Осуществление  
туристской  
деятельности**

**Снабжение**

**Бухучет,  
контроль**

**Кадры и  
техника  
безопасности**

**Руководи-  
тели  
проекта А**

Группа  
специалистов-  
разработчиков

Группа  
менеджеров по  
туризму

Группа  
снабжения

Группа  
бухгалтеров,  
экономистов

Группа кадровых  
служащих

**Руководи-  
тели  
проекта Б**

Группа  
специалистов-  
разработчиков

Группа  
менеджеров по  
туризму

Группа  
снабжения

Группа  
бухгалтеров,  
экономистов

Группа кадровых  
служащих

**Руководи-  
тели  
проекта В**

Группа  
специалистов-  
разработчиков

Группа  
менеджеров по  
туризму

Группа  
снабжения

Группа  
бухгалтеров,  
экономистов

Группа кадровых  
служащих

# Подходы к проектированию организационной структуры

1. *классический подход* (внимание целям, структура иерархичная)
2. *подход в системе человеческих отношений* (внимание социальным факторам: условиям труда, формальным и неформальным группам, лидерству, поведению работника в целом)
3. *системный подход* (интеграция классического подхода и подхода в рамках человеческих отношений)
4. *подход контингентирования* (учёт множества ситуационных переменных, гибкий характер структуры)

# Основные этапы проектирования организационной структуры



# Первый этап — анализ организационной структуры

## Оценочные критерии:

- принципы управления — соотношение между централизацией и децентрализацией
- аппарат управления — перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности и т. д.
- функции управления — усиление стратегического планирования, контроля за качеством продукции, изменение подходов к мотивации труда и пр.
- хозяйственная функция — изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества и т. п.

# Второй этап — проектирование организационных структур

## Модели проектирования организационной структуры управления:



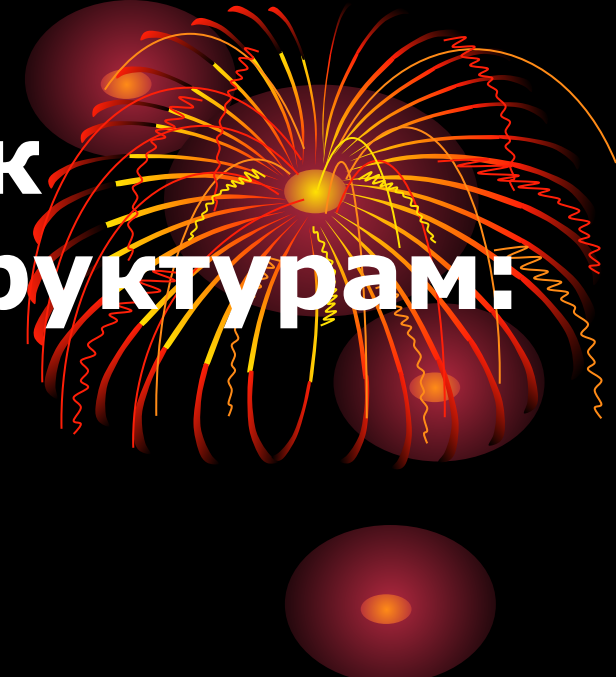
- *метод аналогий* (использование опыта аналогичных организаций)
- *экспертный метод* (изучение предложений экспертов-специалистов)
- *структуризация целей* (выработка системы целей, преследуемых организацией и её совмещение с разрабатываемой структурой - системный подход)
- *организационное моделирование* (разработка формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации; четкая формулировка критериев оценки степени рациональности организационных решений)



# Задачи проектирования структуры управления:

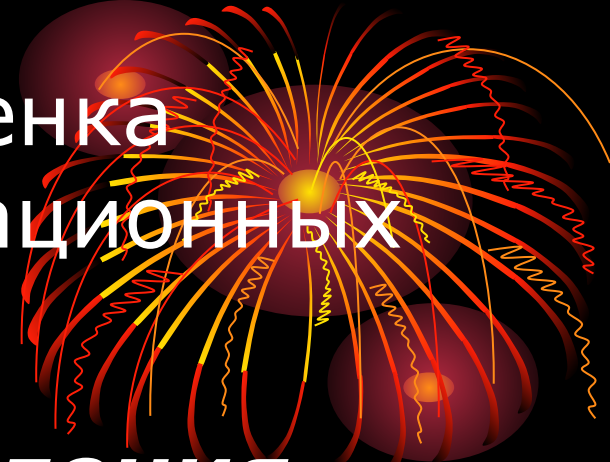
1. определение типа структуры управления
2. уточнение состава и количества подразделений по уровням управления
3. численность административно-управленческого персонала
4. характер соподчинения между звеньями организации
5. расчёт затрат на содержание аппарата управления

# Требования к организационным структурам:



1. оптимальность
2. оперативность
3. надежность
4. экономичность
5. гибкость
6. устойчивость

# Третий этап — оценка эффективности организационных структур



**Эффективность управления** —  
относительная характеристика  
результативности деятельности  
управляющей системы, отражающаяся  
в количественных и качественных  
показателях объекта и субъекта  
управления, а также собственно  
управленческой деятельности

# Элементы построения «организационного здания»



Централизация  
или децентрализация

Департаментализация

Разделение  
труда

Связи  
в организации

Масштаб  
управляемости

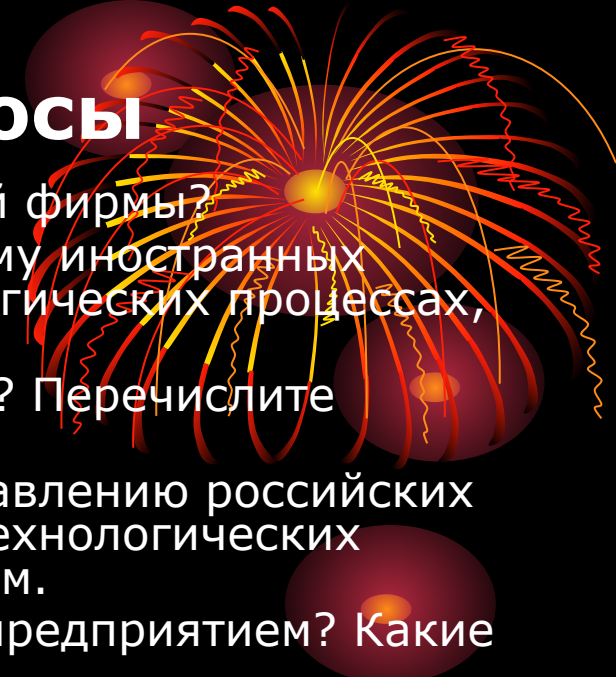
Иерархии  
и уровни

Полномочия и  
ответственность

Дифференциация и интеграция



# Контрольные вопросы



1. Что такое функциональная структура туристской фирмы?
2. Какие функции выполняет туроператор по приему иностранных туристов в РФ? Расскажите об основных технологических процессах, осуществляемых таким туроператором.
3. Какие функции выполняет туристское агентство? Перечислите порядок их выполнения.
4. Какие функции выполняет туроператор по направлению российских туристов за границу? Расскажите об основных технологических процессах, осуществляемых таким туроператором.
5. Что понимается под структурой управления турпредприятием? Какие две ее основные разновидности вам известны?
6. Назовите и охарактеризуйте элементы организационной структуры предприятия.
7. Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?
8. Какие факторы влияют на конкретную структуру управления?
9. Сравните между собой линейную, функциональную и линейно-функциональную иерархические структуры. В чем их достоинства и недостатки?
10. Что представляет собой дивизиональная организационная структура, чем она принципиально отличается от функциональной?
11. Дайте характеристику основных видов структур органического типа.
12. Охарактеризуйте процесс проектирования организационной структуры.

# РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие для вузов. / Н.А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академия, 2005. - 240 с.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие. - Москва, ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. - 368 с.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник. - Минск, Новое знание, 2002 - 404 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Москва, Новое знание, 2005. - 336 с.
5. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. - СПб: Питер, 2007. - 512 с.: ил.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./Пер. с англ. - Москва, 2005. - 702 с.
7. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг. СПб: Изд.дом «Бизнес-пресса», 2007. - 271 с.