

Ковалёв Д. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Summary

For the achievement of staged aims and tasks in the companies of hospitality industry it must be a final organizational structure developed, and work in it must be separated between all workers. Also we need a structure for the effective transformation key functions of workers, defines of their accountability, providing the proper efforts from the side of personnel. A structure of management includes all aims, distributed between diverse links. The communications between links secures the co-ordination of separate actions on their implementation. In a modern dynamic and complex environment the changes are inevitable, that's why the personal touch of the new structures into the firm management are: the orientation on a long-term prospect; the conducting of fundamental researches; the diversification of operations; the innovative activity; the maximal use of creative employees activity. A structure gives certain shape (outline) of company and provides it by the proper base for an organizational process and implementation of works.

Исторически до начала нашего века в мировом гостиничном хозяйстве доминировала европейская классическая модель, которая строилась вокруг двух важных управленческих должностей, а именно метрдотеля и шеф-повара. Первый являлся лицом, следящим за взаимодействием между персоналом отеля и гостями, чтобы обслуживание последних протекало должным образом, быстро и в соответствии с политикой отеля. А второй являлся хозяином кухни и руководил за процессом выбора и подготовки блюд, предлагаемых отелю. Такая организационная структура отражает ту огромную роль, которую тогда играла служба производства питания.

Организационную структуру на предприятиях индустрии гостеприимства рассматривают в своих исследованиях и публикациях Шаффер Дж., Тпррингтон Д., Хендри К., Алдаг Р. Папирян Г. А., Мельников В. П. Организационная структура на предприятиях индустрии гостеприимства определяет схему распоряжений и приказов, с помощью которых деятельность компании планируется, организуется, направляется и контролируется. Следовательно, структура придает некую форму (очертание) компании и обеспечивает ее соответствующей базой для организационного процесса и выполнения работ.

Тема статьи определила основные задачи:

1. определить значение организационной структуры;
2. установить факторы эффективности управления организацией;
3. выявить значение целей в управлении организацией;
4. раскрыть направления разработки организационной структуры управления в индустрии гостеприимства;
5. описать методы проектирования и моделирования и процессы управления организацией;
6. указать принципы, используемые при разработке организационной структуры;
7. выявить критерии эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры.

В наши дни в маленьких отелях и ресторанах обычно существует мало проблем, связанных с организационной структурой. Распределение задач, определение полномочий и обязанностей, а также взаимоотношения между членами предприятия можно построить на персональной и неформальной основе. Но большинство компаний индустрии гостеприимства требуют какую-нибудь структуру, с помощью которой межличностные отношения разделяются и координируются.

В организационной структуре современных отелей выделяются два основных операционных подразделения: служба размещения и служба производства питания и напитков. Это в основном связано с тем, что отели предлагают своим гостям две главные услуги – безопасное и комфортное проживание, продавая номера, и вкусное питание, продавая разные блюда и напитки. Другим подразделениям отдается роль поддержки основной деятельности отеля.

Корректная разработка организационной структуры – это главный показатель эффективного организационного преобразования. Ясно, что хорошая организационная структура сама собой не производит хорошие действия. Но плохая организационная структура делает невозможной хорошую работу независимо от уровня менеджеров. Таким образом, совершенствуя организационную структуру, можно совершенствовать и исполнение.

1. Значение организационной структуры.

Процесс управления и исполнения работ в индустрии гостеприимства происходит в рамках организационной структуры гостиницы, ресторана или другого предприятия сферы гостеприимства. Структура – это модель взаимоотношений между должностями в компании индустрии гостеприимства и между ее работниками.[1, с. 23] Структура определяет схему распоряжений и приказов, с помощью которых деятельность компании планируется, организуется, направляется и контролируется. Следовательно, структура придает некую форму (очертание) компании и обеспечивает ее соответствующей базой для организационного процесса и выполнения работ. Целью структуры является следующее:

- разделение труда;
- определение задач и обязанностей,
- определение ролей и взаимоотношений;
- определение каналов взаимосвязи.

Руководители организации должны быстро реагировать на постоянные изменения ситуации и уметь

работать в условиях неопределенности. Их задача – обеспечивать баланс между стабильностью организации и изменением ее текущего состояния, создавать условия для стратегической гибкости, способности организации работать на опережение, сохраняя конкурентные преимущества. Это требует значительных инвестиций в подготовку кадров – в формирование персонала, обладающего большим творческим потенциалом и высоким уровнем интеллекта. Необходимы систематические и довольно крупные инвестиции, чтобы квалификационный портфель позволил организации гибко реагировать на изменения в среде ее деятельности, менять профессиональный состав коллектива и виды деятельности.

Руководители организации должны содействовать развитию у сотрудников способностей нелинейного и абстрактного мышления, лишеного стереотипов, умению критически подходить к имеющимся в их распоряжении данным, строить гипотезы, интерпретировать информацию, общаться на всех уровнях. Во многих организациях вводятся непрерывное обучение, практика распространения во всех подразделениях новых знаний. Для поиска удачных разработок создаются специальные подразделения, призванные оценивать и распространять приобретаемые знания.

Новыми явлениями в организации стали виртуальные офисы, их цель – повышение самостоятельности работников, расширение участков прямой работы с клиентами. Иерархическая структура в настоящее время уступает место сетям и делегированным полномочиям.

Для руководителей организаций важно усвоить ряд новых принципов работы:

- мыслить и действовать стратегически, постоянно помня о конечном результате;
- добиваться того, чтобы способные люди были заинтересованы брать на себя новые обязанности;
- все время совершенствовать свои знания.[2, с. 159]

Деятельность руководителя высшего уровня становится зависимой от знаний и опыта коллег такого же ранга. Вырабатываемая ими концепция ориентирует на постоянные организационные изменения и трансформации в сфере технологий, рынков, бизнеса, на обновление штата сотрудников и клиентов. В современной динамичной и сложной среде изменения неизбежны, и поэтому требуется систематическое обучение. Характерной чертой новых структур внутрифирменного управления являются: ориентация на долгосрочную перспективу; проведение фундаментальных исследований; диверсификация операций; инновационная деятельность; максимальное использование творческой активности сотрудников.

Современному управлению свойственны дебиюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Примерами служат самые разнообразные программы, включая распределение акций среди персонала организации и образование организаций, находящихся в коллективной собственности их работников.

В настоящее время наблюдаются процессы перехода к горизонтальным корпорациям, которые займут ведущее место среди деловых организаций будущего. Организационная структура горизонтальной корпорации формируется применительно к ее основным процессам со специфическими целями в каждом из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, взаимоувязываются ранее фрагментарные задачи подразделениям. При этом устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности по обслуживанию каждого процесса, используется меньшее число трудовых ресурсов для наиболее полного осуществления поставленных задач.

Рыночные отношения охватывают линейные, функциональные, маркетинговые структуры и аппарат, состоящий из высших руководителей. Подобные структуры становятся автономными «внутренними предприятиями», которые покупают и продают товары и услуги внутри организации и внешним потребителям и объединяются с помощью единых информационных сетей, финансовых систем и предпринимательской культуры. На базе сотрудничества автономных подразделений образуются стратегические альянсы, обеспечивается совместное использование технологий и решение общих проблем организации. Предприятие необязательно должно иметь полный набор структур предпринимательской деятельности, включая такие, как подразделения научных исследований, опытно-конструкторских разработок, маркетинга и др. Организации заключают договоры со специализированными организациями для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических альянсов. Покупатели и поставщики также являются частью этой сети. Налаживание кооперирования, прочных деловых взаимоотношений ведет к сокращению учета и отчетности, накладных расходов и других затрат. Подразделения, пользующиеся экономической свободой внутри организаций, быстрее могут провести изменения в производстве товаров, предоставлении услуг и в системе отношений с потребителями. Механизм адаптации организации к изменениям внешней среды и объективных требований к организации характеризуется гибкостью. Преобразованиям подвергаются ее основные структуры, процессы, методы. Они меняются тем быстрее, чем выше темпы изменения техники, технологии, условий развития бизнеса. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов остаются ключевыми факторами адаптации. Все большее число организаций в дальнейшем будет разрабатывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

2. Факторы эффективности управления организацией

Среди свойств и навыков, которые организация требует от своих работников, заметную роль играет умение сотрудников работать в команде (группе). Самонацеленные, самоуправляющиеся команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды формируются вокруг определенной проблемы. Если проблема решена, то команды расформируются и по мере необходимости создаются другие. Основным в организации становятся группы, каждая из которых выполняет общую задачу. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль вышестоящих управляющих. Ответственность и подотчетность используются для определения степени достижения поставленных целей. Ведущим показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей. Прибыль обеспечивается и выпуск товаров растет, если запросы потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеют оценка и

система оплаты труда, которая устанавливается по результатам деятельности группы. Вместо узкой специализации работника поощряется овладение несколькими профессиями.

Различные элементы экономической системы, взаимодействуя друг с другом, в определенной мере основываются на отношениях доверия. Отношения доверия в системах управления складываются и развиваются по следующим направлениям: доверие населения проводимым экономическим реформам; граждан – к финансово-экономическим институтам: банкам, компаниям, фондам, кредитным учреждениям; государственных органов власти – к частным институтам; граждан и предпринимателей – к государственным регулирующим органам; частных структур – друг к другу; партнеров деловых отношений – между собой; работников – к руководителям и руководителей – к работникам; руководителей – друг к другу.

В каждой организации доверие может предопределять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом, что необходимо для наиболее эффективной реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет решать сложные вопросы, свободно обмениваться мнениями, вырабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, разработки планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений. Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям являются: компетентность; справедливость; умение правильно оценивать результаты работы и по достоинству вознаграждать работников; способность к быстрому и правильному принятию решений; добросовестность и честность по отношению к работникам и акционерам компании. Доверие порождает слаженность в работе коллектива, повышает конкурентоспособность компании.

Непременным условием эффективного управления является и максимизация контактов поставщиков и потребителей. Включение представителей поставщиков во внутренние рабочие группы организации позволяет создать новую корпоративную модель, расширить кооперирование среди поставщиков и потребителей. Профессиональные знания и умения каждого партнера служат предпосылками создания организации, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно обеспечить в отдельной организации. В результате достигается более высокая эффективность, создается обстановка взаимодоверия и взаимответственности, партнерство становится менее формально. Организации объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые иначе им не доступны.

Сила организации – в ее способности мобилизовать все внутренние ресурсы конкурентоспособности. К ним в первую очередь относятся знания; опыт; скорость подготовки и принятия решений; гибкость; делегирование полномочий компетентным работникам; создание команд; способность работать на перспективу, выполняя краткосрочные задачи и ориентируясь на стратегические планы. Овладение мышлением сетевого и глобального масштаба становится все более существенным для того, чтобы адекватно реагировать на ускоренные темпы происходящих изменений. Организация, которая собирает воедино свой потенциал и обеспечивает рациональное его использование, будет в состоянии действовать в полном соответствии с требованиями рынка. Важными внутренними факторами повышения конкурентоспособности становятся умение руководителей строить солидарные отношения между работниками, организовать управление персоналом на научных основах. Большие перспективы открывает и использование искусственного интеллекта.

Организация должна стремиться к собственной диверсификации. Это фактор повышения конкурентоспособности и расширения перечня предоставляемых услуг. Диверсификация проявляется в том, что строятся модели для достижения различных целей, для выполнения разной работы. Определив и смоделировав факторы развития организации, руководители могут разрабатывать пути улучшения ее деятельности. Факторы продажи, стоимость и прибыль все чаще моделируются с помощью формализованных методов с тем, чтобы продемонстрировать возможные перспективы деятельности организации. Для применения математических методов в управлении необходимы соответствующие условия и ясное представление о задании и выбранных целях. Введенные в формулы переменные должны поддаваться количественному определению. Компьютерная техника необходима для принятия практических, временных решений и сенситивного анализа условий модели. Подобный подход включает использование технологий линейного программирования для определения и учета человеческих ресурсов, необходимых для отделов внутри организации, или теории очередей для определения оптимального числа контрольных постов.

Деятельность организации, как правило, разнообразна. В каждом конкретном случае требуется четко определить специфические области или сферы деятельности, которых организация придерживается и к какой сфере относится данный бизнес.

Четкая постановка целей позволяет объяснить в общих чертах, что представляет собой данная организация. При постановке целей сообщаются краткие сведения об организации, ее ценностях и направлении деятельности. Сотрудники получают представление о том, к чему стремится организация. Поставщики получают представление о сроках и качестве поставок, которые они должны будут обеспечить. Клиенты могут понять цели организации, тип продукции или услуг, которые она может предоставить. Постановка целей данного бизнеса служит ориентиром для крупных акционеров организации. Определение целей является важным фактором для выживания и роста организации.

3. Значение целей в управлении организацией

Процесс управления организацией включает ряд стадий: постановка целей, анализ сложившейся ситуации, определение проблем организации, их решение. Процесс определения целей как часть и начало всего процесса управления также делится на стадии. Стадии могут быть следующими:

- 1) анализ внешней среды организации;
- 2) формулирование ее миссии и стратегической цели;

3) разработка системы целей.

Каждая стадия состоит из этапов:

- 1) анализ и выявление тенденций, происходящих во внутренней и внешней среде организации;
- 2) установление общих целей организации;
- 3) построение иерархии (дерева) целей;
- 4) постановка индивидуальных целей. [3, с. 11]

На *первом этапе* выявляется влияние окружения организации на ее цели. Своевременное изучение тенденций в развитии экономики, политики, права, науки, техники позволяет руководству организации предвидеть, как может в дальнейшем повлиять среда на достижение соответствующих целей. Необходимо учитывать ситуационные составляющие среды, высшие менеджеры организации должны быть готовы к непредвиденным ситуациям, особенно в условиях неопределенности развития современной российской экономики.

На *втором этапе* – этапе установления общих целей организации – из множества направлений ее деятельности необходимо выбрать основополагающие, предусмотреть инструментарий формализации целей по определенным критериям. Критерии диктуются миссией организации, состоянием и тенденциями развития окружающей среды. Данный процесс зависит от положения организации в этой среде, особенно от ресурсообеспечения.

Третий этап связан со структуризацией целей или построением их иерархии. Иерархия составляется по всем направлениям и видам деятельности организации.

На *четвертом этапе* структуризация целей приобретает логическую завершенность – доводится до каждого сотрудника. Важно, чтобы каждый исполнитель осознанно, через индивидуальные интересы и цели включался в процесс совместного достижения конечных целей организации, реализации ее миссии.

Постановка целей является важнейшим фактором достижения организацией успеха, так как интегрирует все намерения организации. Размещая на своем Web-сайте заявление о том, что компания ищет новые пути удовлетворения запросов клиентов, она четко ориентирует и своих сотрудников. Такое сообщение ориентирует каждого сотрудника на постоянное повышение качества работы, чтобы обеспечить выполнение своих обязательств и способствовать успешной работе организации.

Главными в постановке целей организации являются:

- ясное формулирование намерений и краткое описание вида бизнеса, в котором участвуют сотрудники. Это необходимо на всех уровнях – от руководителей высшего звена до операторов и рабочих;
- создание рабочей атмосферы, изложение принципов и ценностей, которых придерживается организация. В своей деятельности каждый сотрудник организации руководствуется этическими стандартами;
- определение стратегии и политики на всех уровнях ее деятельности. [3, с. 33]

Разработка целей является важным событием в жизни организации, позволяет в полной мере использовать людские ресурсы. Переоценка поставленных целей происходит, если организация меняет свои задачи, продукцию и услуги.

Многие организации для разработки целей привлекают высококвалифицированные кадры, создают специальные комиссии. Их работа заключается в выяснении вопроса о том, для чего необходима постановка целей; они знакомятся с публикациями, в которых рассказывается, как описывать цели, или содержатся примеры постановки целей. Следующий шаг состоит в поручении описать отдельные цели. Из этих описаний выбираются наиболее подходящие, которые затем используются при окончательном формулировании целей организации. Преимущество такого подхода заключается в повышении вероятности того, что значительное число сотрудников вникнут в суть разработанных целей. Цели различаются и по своему уровню. Некоторые из них могут быть относительно узкими и адресоваться только небольшому числу акционеров или указывать на то, что компания работает на ограниченном поле деятельности.

Некоторые организации работают в одном направлении деятельности, другие – сразу во многих направлениях. Широкая постановка целей открывает возможности деятельности в нескольких областях. Общим для всех направлений деятельности организации является акцентирование внимания на качестве продукции.

Важным фактором достижения поставленных целей является способ доведения информации о целях до тех, перед кем они поставлены. Система отношений в организации может быть благоприятной почвой для достижения целей. Важно приводить примеры, которые отражают систему ценностей организации. Это может укреплять корпоративный дух. С помощью современных новейших технологий организации управления организация может оставаться верной своим целям, даже когда меняется обстановка в сфере ее деятельности и организация должна адаптироваться к новым условиям.

Высшее руководство организации несет ответственность за эффективность управления. Многие направления деятельности организации предопределены поставленными целями, поэтому некоторые новые направления деятельности могут быть не учтены при постановке целей. Среда, в которой функционирует организация, обычно отличается высокой динамичностью, и требуется оперативно обеспечить возможность отвечать на выпады конкурентов. В таких случаях возникают не предусмотренные ранее задачи, отличающиеся от первоначально поставленных целей. Жизненно важно уметь своевременно модернизировать цели.

Координация векторов интересов работников организации и соответственно ее целей имеет не линейную зависимость, а сложную, которую трудно формализовать. Каждая организация характеризуется множеством целей, ценностей и интересов. Увязать цели каждого индивида с целями других и более общими целями организации – задача, решение которой осложняется многими трудностями. Политические дискуссии, разъяснительная работа, убеждение, переговоры, согласование мнений, компромиссы – таковы методы и факторы преодоления разногласий и залог успешной работы организации. Все это требует не только знания современных технологий управления, но и интуиции, овладения искусством управлять.

Разработка и постановка целей и сам процесс управления в каждой компании организуются и реализуются по-разному. Имеются и общие требования к подобной технологии. Необходимо определить влияние установленных целей на рациональное поведение в организации, а также взаимосвязи ценностей, целей и управленческих решений. Ценностные предпосылки являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем эффективнее их воздействие на управленческие решения.

Классификацию условий и решений в процессе разработки целей можно представить следующим образом (табл. 1).

Таблица 1. Классификацию условий и решений в процессе разработки целей

Критерии целей и классы решений	
Критерии целей	Классы решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (незапрограммированные) Высокоструктурированные (запрограммированные)
Содержание целей	Экономические Социальные Организационные Технические Научные
Число целей	Одноцелевые Многоцелевые
Длительность достижения целей	Стратегические (долгосрочные) Тактические (среднесрочные) Оперативные (краткосрочные)
Лица, принимающие решение	Индивидуальные Групповые
Уровень определения целей	Организация в целом Ее структурные подразделения Функциональные службы Отдельные работники
Уровни воздействия целей	Одноуровневые Многоуровневые
Направления действия целей	Внутренние Внешние

Управленческие решения соответствуют общим требованиям, которые предъявляются к ним при выработке, принятии и выполнении, если они:

- действительны и прагматичны, четко определены;
- разработаны в интересах достижения целей организации;
- осуществлены эффективно и несут организации определенную выгоду.

4. Организационные подходы к обеспечению эффективной организации труда

Много написано о разных подходах для обеспечения эффективной организации труда. Однако важно отметить, что нет общего и единственного подхода, обеспечивающего успех организационного конструирования. Существует множество классификаций этих подходов. Из них можно выделить четыре основные, а именно:

- классический подход, включающий в себя научный менеджмент;
- подход межличностных отношений;
- системный подход;
- подход контингентирования (табл. 2).

Таблица 2. Основные организационные структурные и управленческие подходы

КЛАССИЧЕСКИЙ	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ	СИСТЕМНЫЙ	КОНТИНГЕНТИРОВАНИЯ
Акцент на цели, формальную структуру, управленческую иерархию, технические требования, общие организационные принципы	Внимание на социальные факторы труда, группы лидерство, неформальные организации и поведение людей	Интеграция классического подхода человеческих отношений. Важность социо-технических систем. Организация вместе с окружающей средой	Нельзя разработать наилучшую организационную структуру. Структура менеджмента организации зависят от ряда ситуационным переменных

Тейлор и его последователи ввели концепцию научного подхода в менеджменте. Они использовали такие средства, как анализ труда, систематический отбор и тренинг, оплата по труду, контроль за производством и управление через исключение. Вопреки критике подходы научного менеджмента нашли свое применение и в индустрии гостеприимства.

Так, в производственных подразделениях предприятий индустрии гостеприимства, например, таких, как производство питания, уборка номеров, эффективность зависит от четкого разделения труда и обязанностей, заранее предписанных методов работы и подходов в экономии труда. В частности, в гостиничном бизнесе важно иметь заранее подготовленные стандарты уборки каждого номера. Согласно этому стандарту персонал должен убирать определенное количество номеров в каждую смену с дополнительным финансовым поощрением за каждый дополнительный номер.

Подход межличностных отношений обозначает отход от точного научного менеджмента и базируется на идее увеличения производительности с помощью гуманизации процесса организации труда. По мнению западных ученых Торрингтона, Вейтмана и Джонса, классический подход основывается на увеличе-

нии производительности через формальную структуру и рационализацию организации труда. В подходе межличностных отношений признается важность неформальной организации, которая будет представляться через формальную организационную структуру. Работники рассматриваются как отдельные личности и члены социальной группы, а их поведение и отношения – как ключ эффективности.[4, с. 135]

Исходя из природы индустрии гостеприимства и важности для нее хороших взаимоотношений между работниками, необходимо создавать специальные программы собеседования, которые особенно важны для менеджеров. Программа интервьюирования дает значительный толчок развитию современного менеджмента персонала и использованию консультативного собеседования. Она также придала важность процессу прислушивания менеджеров к мнению работников. На самом деле многие сотрудники компаний приветствуют возможность иметь человека, который выслушал бы их и с которым они могли бы товарищески делиться своими проблемами.

Классический подход, основанный на формальной структуре, является главным механизмом оптимизации организационной деятельности. Подход межличностных отношений основан на социальных потребностях людей на работе и на важности неформальной организации. Системный же подход пытается применять эти два подхода. Здесь основное внимание сосредоточивается на общей работе организации, а также на взаимоотношениях структуры и поведения работников. Системный подход рассматривает организацию вместе с ее внешней средой и многочисленными каналами взаимодействия со средой. Этот подход обращает внимание на важность социально-технической системы. Изменения в одной части (скажем, технической или социальной) могут повлиять на другую часть, а далее на всю организацию как на систему.

Подход контингентирования можно рассматривать как расширение системного подхода. Этот подход свое внимание фокусирует на то обстоятельство, что существует большое количество ситуационных параметров, которые влияют на процесс разработки организационной структуры и на деятельность организации.

В индустрии гостеприимства ситуационные параметры можно определять разными путями. Некоторые из них основаны на размере компании и характере ее деятельности, уровне ее персонала, стандартах обслуживания и видах предлагаемых услуг, используемых технологиях и воздействии внешней среды и, наконец, на характере самих клиентов.

Размер – это не простая переменная, которая может измеряться различными путями. Его можно определить, например, для отеля с помощью количества номеров, конечно, в связке с количеством персонала или количеством предлагаемых дополнительных средств. Например, отель может иметь маленький номерной фонд, но может предлагать большую территорию для прогулок и отдыха, иметь большое количество спортивных площадок.

Из числа организационных характеристик, демонстрирующих прямое отношение технологии к процессу разработки организационной структуры, можно выделить показатель отношения количества менеджеров к общему количеству работников компании.

Окружающая среда со своей стороны оказывает соответствующее воздействие на организационную структуру и менеджмент предприятия. Из разных организационных видов, применяемых компаниями в зависимости от окружающей среды, можно выделить так называемые механический и органический виды. На практике многие предприятия (фирмы, компании) применяют одновременно оба эти вида организации.

Первый вид является жесткой иерархической структурой, которая характеризуется четко распределенными обязанностями, применяемыми техническими методами, специализацией задач, централизованным владением информацией на вершине иерархии, инструкциями для руководителей и вертикальной схемой отношений между руководителями и подчиненными. Этот вид организации не в состоянии осуществлять быстрые изменения и может работать в стабильной среде. Например, высококлассные и дорогие отели работают, применяя классический способ и первый вид, и обслуживают постоянных клиентов с хорошей репутацией.

Второй вид организации – органический может работать в турбулентной среде и имеет более гибкую структуру. Эта структура представляет собой схему контроля и руководства, используя побочные взаимосвязи, постоянные переопределения и совершенствование задач компании. Примером такого вида организации в индустрии гостеприимства может служить туристический отель, обслуживающий отпускников с разными, непредсказуемыми потребностями.

В индустрии гостеприимства в зависимости от экономических условий и из-за быстрого роста информационных технологий организации вынуждены сокращать количество уровней подчинения и количество своего персонала, особенно количество работников на полной ставке. В связи с этим в индустрии применяется концепция, по которой персонал организации делится на три группы. С ее помощью определяется, какой контингент будет выполнять основные функции в организации, кто будет проводить управление и контроль за субподрядными работами и кто будет составлять гибкую рабочую силу. По утверждению автора этой концепции, каждая группа имеет свои ожидания от организации и должна управляться по-разному.[5, с. 64]

В сфере обслуживания значение последней группы имеет большое значение из-за ее дешевизны и удобства привлечения, особенно в сезоны пик, когда резко возрастает спрос. Конечно, для поддержания высокого уровня обслуживания работников, представляющих эту группу, надо привить им определенные навыки, соответствующим образом подготовить и вознаградить, а также эффективно управлять ими.

Касаясь второй группы, при активном применении субподрядных договоров, которые часто практикуются в производстве питания, может значительно сократиться возможность выбора для клиента, а также измениться специализация работников из-за высокого уровня стандартизации. Например, многие рестораны и отели покупают определенные виды продуктов у компаний, которые специализируются в производстве только этих продуктов. Следовательно, во-первых, ассортимент может уменьшаться, во-вторых, рес-

тораны не держат у себя своего специалиста по этим продуктам.

В индустрии гостеприимства вышеназванная концепция претерпевает модификацию, когда сокращается группа основных работников за счет, можно сказать, неформальных, неоплачиваемых субподрядчиков, а именно клиентов, которым предоставляется возможность поучаствовать в процессе обслуживания. Например, гости в отелях сами готовят себе разные напитки в номерах или обслуживаются у специально установленных автоматов, готовят себе завтрак в буфете. Некоторые рестораны начали практиковать участие посетителей в приготовлении пищи на кухне.[1, с. 28]

5. Разработка организационной структуры управления в индустрии гостеприимства

При разработке организационной структуры специалисты отталкиваются от целевых функций и функциональных элементов организации. Первые – это основные функции организации, которые обеспечивают производственный процесс, нацелены на конечный продукт, включают в себя процесс создания продукта, предложение продукта, маркетинг и финансирование организации.[5, с. 78]

Функциональные элементы являются значительной частью процесса менеджмента. Это те функции или действия, которые не нацелены на конечный продукт, а оказывают поддержку целевым функциям и включают: административную поддержку, планирование, контроль за качеством и др.

Например, в гостиничном бизнесе организационная структура сосредоточена вокруг ключевых функций, непосредственно связанных с продуктом, предлагаемым гостиницей. К этим ключевым функциям можно отнести прием и размещение гостей, производство питания и напитков, маркетинг, продажу номеров, организацию конференций и встреч и др. А к функциональным элементам можно отнести обеспечение безопасности, инженерное обеспечение, бухгалтерский учет, административную деятельность и др. Иногда последние пытаются присваивать себе обязанности первых. Например, бухгалтерия считает, что ее обязанностями прежде всего являются контрольные функции, а не обеспечение поддержки деятельности организации. Но по своей сущности бухгалтерский учет представляет собой функциональный элемент в отличие от определения финансовой политики организации, которая является целевой функцией. Однако этого не скажешь о службе персонала, которую в свете ее важности, связанной с обслуживанием клиентов, часто относят к целевым функциям, что и правильно. Следовательно, важно организационно четко разделить целевые функции и функциональные элементы.

Менеджеры, чьи обязанности связаны с основной деятельностью организации, обычно называются линейными менеджерами. В отелях, например, линейные менеджеры работают в службе размещения, производстве питания и напитков. А работники, поддерживающие деятельность организации и работу линейных менеджеров, называются функциональным персоналом. Этот персонал обеспечивает работу отделов маркетинга, кадров, бухгалтерии, инженерной службы. От работы этого персонала очень сильно зависит качество обслуживания. Например, как много зависит от бесперебойной работы инженерных систем, обслуживаемых инженерной службой, знают все.

Служащие функциональных подразделений в отличие от линейных менеджеров не имеют права руководить работниками других отделов или департаментов. Однако и линейные менеджеры должны соглашаться с советами и рекомендациями высшего руководства, так как обязанности и роль всех работников определяются высшим руководством. Служащие функциональных подразделений могут получить специальные обязанности и задания, которые все-таки им дают возможность руководить другими работниками. Например, менеджер по кадрам может параллельно со своими прямыми обязанностями работать инспектором по технике безопасности или осуществлять санитарный контроль.

Часто линейные менеджеры думают, что функциональный персонал загружен недостаточно, потому что не связан с обслуживанием клиентов. И наоборот, последних часто критикуют из-за их вмешательства в работу линейных менеджеров. А линейных менеджеров критикуют из-за отсутствия должного внимания к функциональному персоналу и к координации его деятельности.

Однако надо признаться, что очень сложно четко разделить эти два вида персонала. Поэтому важно, чтобы они должным образом ценили работу друг друга и эффективно сотрудничали.

Как считают зарубежные ученые, высшее руководство компании при разработке организационной структуры компании идет по пяти направлениям:

- специализация работ;
- департаментизация;
- определение полномочий;
- размер контрольных функций;
- методы координации.[6, с. 153]

С помощью специализации решается вопрос распределения задач компании между ее работниками. При отсутствии или слабой специализации работники несут ответственность за все или почти все вопросы.

Одной из основных задач менеджмента является определение масштаба специализации работы. Специализация должна привести к увеличению производительности труда и облегчить управленческий контроль над всеми действиями. С другой стороны, разделение общей работы на мелкие единицы увеличивает необходимость в координации деятельности работников, вовлеченных в отдельные виды операций. Надо отметить, что чрезмерная специализация может привести к понижению мотивации у работников и падению интереса к работе.

Департаментизация группирует вместе определенные виды работ для координации деятельности разных работников компании. Например, ресторанные компании относят в разные департаменты процесс производства продуктов питания и обслуживание посетителей.

После создания департаментов для выполнения определенных видов работ перед высшим руково-

дством организации возникает естественный вопрос о наделении полномочиями отдельных менеджеров и других работников. Независимо от того, сильно централизована организация или нет, бывает необходимо принимать те или иные решения на разных уровнях. При определении полномочий в первую очередь надо учитывать личные качества служащих, уровень их профессиональной подготовки, а потом среду, где они работают, и стиль управления компании.

Существует спор между линейными менеджерами и функциональными специалистами о разделении полномочий между ними. В этом споре роль главного арбитра отводится высшему руководству компании.

Обычно при разработке структуры организации опираются на количество подчиненных данному руководителю или менеджеру. Например, раньше идеальным считалось руководство пятью подчиненными. Если количество подчиненных невелико, то это может стать причиной увеличения количества уровней подчинения, а возможность использования управленческих навыков свести на нет. В противоположном случае тоже нелегко эффективно управлять большим количеством подчиненных, так как возникает для менеджеров необходимость в короткий срок должным образом решить множество проблем. Поэтому появляется необходимость в создании разных групп, отделов и т.д.

На практике бывают различные ситуации, влияющие на количество тех подчиненных, которыми успешно может руководить один человек. Это может зависеть и от характера предприятия, и от его географического расположения, стандартов обслуживания, уровня подготовленности и мотивации самих работников, возможностей менеджера, системы взаимосвязи и контроля и др.

При разработке организационной структуры важную роль играет и количество уровней в иерархии предприятия, когда командные ступени выстраиваются в вертикальный ряд и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными. По этой схеме каждый член персонала должен знать свое место в организационной структуре, а для эффективного управления необходимо четкое определение обязанностей. Однако по возможности надо стараться сокращать количество иерархических уровней. В противном случае это может негативно повлиять на систему взаимосвязей и иметь отрицательное моральное воздействие.

Если попытаться сократить количество иерархических уровней, то это может увеличить количество непосредственных подчинений. Поэтому при разработке организационной структуры надо найти золотую середину между количеством прямых подчинений и количеством командных уровней.

В простых организационных структурах с малым количеством работников координация не является главным элементом, однако ее роль растет по мере роста предприятия и увеличения его комплексности. После распределения обязанностей возникает необходимость в координации деятельности каждого работника или группы работников, которая в свою очередь зависит от задач и действий этих групп.

На предприятиях решение одних задач часто создает новую задачу. Например, в отеле после ухода гостя начинается работа бухгалтерии, связанная с выполнением расчетных операций со счетами этого клиента. Поэтому в отелях должна быть создана четко налаженная система взаимосвязи между службой размещения и бухгалтерией.

Другой пример – организацию и проведение крупных мероприятий можно отнести к сильной взаимозависимости деятельности разных подразделений отеля.

Сначала с помощью четких координированных действий службы размещения (точнее, службы портье и горничных, департамента продаж и бухгалтерии) осуществляется прием участников мероприятия. Далее проведение встречи и проживание участников осуществляется благодаря координированным действиям между инженерной службой, производством питания и напитков, бухгалтерией и службой безопасности.

Надо отметить, что четкая координация возможна только благодаря тесным взаимоотношениям между вовлеченными службами и совместному принятию решений. И все проблемы можно решить при заранее подготовленных стандартных планах и процедурах решения, определенных задач.

6. Методы проектирования и моделирования организации и процессы управления ею в условиях рынка

Образование новой организации, ее преобразование, реструктуризация, а также разработка и реализация инвестиционных проектов требуют предварительного проектирования, создания эффективного механизма управления организацией. Формирование такого механизма должно опираться на опыт, аналогию, привычные схемы, интуицию и прежде всего на научные методы организационного проектирования.

Организационная структура управления включает:

- систему целей и их распределение между звеньями;
- состав подразделений организации, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой;
- наделение всех звеньев специфическими задачами и функциями;
- распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации.[3, с. 27]

В функционировании организационной структуры большую роль играют коммуникации, потоки информации и документооборот.

В ходе организационного проектирования принимаются решения по вопросам разделения труда, специализации и кооперации; определяются связи между подразделениями и разрабатывается система координации и контроля. В результате проектирования устанавливаются: иерархия организации; распределение полномочий и ответственности; система централизации и децентрализации в управлении компанией; дифференциация и интеграция элементов структуры и их функции. При этом учету подлежат все внешние

и внутренние факторы функционирования организации. Условия, оказывающие воздействие на разработку организационных структур, имеют взаимосвязанный ситуационный характер, и их классифицируют по группам:

- состояние внешней среды;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в зависимости от ее целей;
- поведение персонала организации.[7, с. 224]

Работа по проектированию управления организацией предусматривает сочетание научных методов, в частности, принципов формализации и системного подхода, структуризации целей, организационного моделирования с экспертно-аналитической работой и др. При этом необходимо изучение отечественного и международного опыта и взаимодействие тех, кто будет внедрять и использовать проектируемый инвестиционный проект.

Конечным критерием эффективности организационной структуры управления при сравнении различных вариантов является наиболее полное и устойчивое достижение поставленных целей в области производства, технического прогресса и социального развития. Целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; исполнение решений в срок и оперативное использование ресурсов; адаптивность и гибкость как методы своевременного выявления организационных проблем и перестройки работы; экономическая эффективность аппарата управления; максимизация результатов по отношению к затратам на управление.

При проектировании состава основных подразделений и связей между ними формируются линейно-функциональные и программно-целевые блоки, самостоятельные структуры аппарата управления, отделы, управления, бюро, секторы и лаборатории; распределяются задачи между ними и устанавливаются внутриорганизационные связи.

При формировании программно-целевого управления разрабатываются карты (матрицы) распределения прав и ответственности между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур, детально фиксируются совместные права принятия решений. Программно-целевые структуры создаются как временные образования для осуществления инновационного проекта: освоения новой технологии, разработки и испытания нового изделия. Для выполнения такого проекта руководитель получает в распоряжение организации материальные и финансовые ресурсы.

С целью выполнения определенной задачи могут создаваться временные творческие коллективы из числа специалистов и рабочих различных подразделений. Для них выделяются обособленные площади, оборудование, материальные и финансовые ресурсы. После завершения работы такой временный коллектив обычно распускается, переключается на решение другой задачи или преобразуется в специальное подразделение или в процессе автономизации выступает в качестве дочернего предприятия. Связи с основной организацией в этих случаях устанавливаются на основе договорных обязательств. Основная организация является соучредителем и держателем контрольного пакета акций нового предприятия.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе таких взаимодополняющих методов, как метод аналогий, экспертно-аналитический, структуризации целей, организационного моделирования.[3, с. 28]

Метод аналогий применим в компаниях со сходными: организационными характеристиками целей; типами технологии; составом окружения; размерами. По методу аналогий создаются типовые структуры управления производственно-хозяйственными организациями и определяются границы и условия их применения. При этом средством повышения общего уровня организации управления производством, ориентированным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, является **типизация**. Типовые организационные решения должны быть вариантными, периодически пересматриваться и корректироваться.

Экспертно-аналитический метод состоит в аналитическом обследовании организации специалистами с участием ее руководителей. Цель этого метода – выявить специфические проблемы, узкие места с участием в работе аппарата управления и выработать, учитывая заключения экспертов, рациональные рекомендации по перестройке или формированию организационной структуры. В процессе этой работы проводятся экспертные опросы, анализируются отдельные характеристики функционирования аппарата управления. Данные обрабатываются статистико-математическими методами, проводится ранговая корреляция, факторный анализ, что позволяет проектировать эффективные системы управления коммерческой организацией. Примерами воплощения современных принципов управления служат организации, которые в своей деятельности сочетают функциональный и программно-целевой подходы. Экспертный метод позволяет разработать графические и табличные описания организационных структур и процессов управления. К ним относится маршрутная поэтапная технология выполнения управленческих функций. Она основана на принципах научной организации труда, прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных отображений распределения полномочий и ответственности в организации. Используется несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур;
- аналитические модели организационных систем, сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Примерами могут служить «метасхемные» описания управленческих действий с помощью материальных, информационных, денежных потоков; матрицы распределения полномочий и ответственности; органиграммы процессов принятия решений; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления;
- натурные модели оценки функционирования организационных структур и процессов в реальных организационных условиях: эксперименты – заранее спланированная и контролируемая перестройка структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры – действия сотрудников, основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий;
- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях;
- регрессионные модели зависимости численности служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик.

Процесс проектирования организационной структуры управления основывается на одновременном использовании ряда методов. На стадиях композиции и структуризации управления наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, выявление и анализ организационных прототипов.

В процессе проектирования доминируют методы организационно-исследовательской деятельности: изучение затрат рабочего времени, хронометраж, фотография рабочего дня, моментальные наблюдения, анкетирование и интервьюирование; структурный и функционально-стоимостный анализ. Все эти и многие другие способы представляют собой инструментальный анализ фактического состояния производственной системы.

7. Принципы, используемые при разработке организационной структуры

Существуют разные принципы, которые используются при разработке организационной структуры. При применении обычной пирамидальной схемы организационной структуры действует принцип, по которому каждый работник в организации имеет своего руководителя, которому он подотчетен. В отелях, например, если генеральный директор хочет провести изменения в службе размещения, он должен обсудить это с директором службы, а каждый служащий этой службы должен в первую очередь связываться с начальником службы, а не лично выходить на генерального директора. Но иногда бывают случаи, когда генеральный менеджер вопреки принятым принципам вынужден решать отдельные вопросы на более низких уровнях и некоторые проекты в отеле осуществлять под личным контролем.

Другим принципом разработки организационной структуры является так называемый принцип единства команды, который показывает, что каждый работник подотчетен одному и только одному руководителю. Однако бывают случаи, когда по разным причинам работник предприятия обращается за помощью или защитой своей безопасности к сотруднику службы безопасности, а он в свою очередь к своему начальнику. Но это не должно внести путаницу в организационную схему и такие обстоятельства должны координироваться со стороны генерального директора.

Существует также принцип делегирования полномочий. По этому принципу делегирование осуществляется, начиная от направления мелких задач подчиненным до передачи полной ответственности за решение. Но здесь важно, чтобы руководители понимали всю важность передачи полномочий, а их подчиненные согласились с принятой на себя ответственностью, объемом власти, сопровождающей делегированную задачу, а также свободой действий. Объем делегируемых полномочий, конечно же, зависит от уровня доверия руководителя к подчиненным. Таким образом, можно утверждать, что работа менеджеров в индустрии гостеприимства заключается не в непосредственном обслуживании клиентов, а в контроле за тем, чтобы клиенты получали приличное обслуживание.

Организационную структуру обычно изображают с помощью организационной диаграммы, которая изображает структурную схему предприятия. Диаграмму используют для анализа и проверки структуры, для проведения тех или иных изменений. Она отражает формальные взаимоотношения, процесс разделения труда, масштабы контроля, количество командных уровней, каналов взаимосвязей в данный момент времени.

Отель может быть разделен на пять функциональных административных департаментов: служба управления номерным фондом; производства питания; маркетинга и продаж; персонала, бухгалтерского учета.[1, с. 32] Директора всех пяти департаментов подотчетны генеральному директору отеля. Из диаграммы также видно, что каждый департамент в свою очередь разделен на маленькие организационные единицы. Каждая такая единица отражает дополнительные тонкости работы, а также знания и мастерство людей в каждой единице.

Департамент управления номерным фондом осуществляет бронирование номеров (сообщает об этом потенциальным гостям), гостеприимный прием гостей (чистый холл гостиницы, вежливое обращение с

клиентами и ответы на все их вопросы, убранные номера) и др. Этот департамент в свою очередь разделяется на несколько частей, каждая из которых решает определенные задачи. В некоторых случаях подотделы департаментов можно отнести к отдельному департаменту. Например, прачечная крупного отеля является достаточно крупным подразделением, выполняющим огромную работу: стирает и гладит белье из номеров, ресторанов, кафе, стирает спецодежду работников, а иногда и одежду гостей.

Гость при прибытии в отель сталкивается со службой размещения департамента управления номерным фондом, где он регистрируется и получает номер. Здесь функционирует персонал, обслуживающий холл отеля, а также телефонная служба отеля.

Другим относительно крупным подотделом службы управления номерным фондом является инженерная служба, которая несет ответственность за работу механической, электрической, отопительной, вентиляционной систем, водоснабжения и канализации.

Между разными подотделами департамента управления номерным фондом существуют тесные взаимодействия, которые требуют соответствующих координационных действий со стороны служащих. Наглядным примером этого может являться сотрудничество службы бронирования и портье. Первая информирует службу портье о количестве резервированных номеров на каждый день и удостоверяется в наличии необходимого количества номеров. А благодаря четким взаимодействиям между службой портье и службой горничных после убытия гостя (об этом горничные оперативно получают информацию от службы портье) производится уборка номера, готовясь к размещению другого гостя (служба горничных оперативно информирует о наличии убранных номеров службу портье).

Основной функцией департамента производства питания и напитков является предложение гостям продуктов питания и напитков. В наше время обслуживание со стороны этого департамента носит комплексный характер. Крупный современный гостиничный комплекс может иметь рестораны и банкетные залы, бар быстрого обслуживания, кафе, а также пиано-бары и ночные клубы. Как и в департаменте управления номерным фондом, здесь тоже функционируют разные подразделения, чья деятельность достаточно специализирована. В первую очередь необходимо выделить кухню, где непосредственно готовятся продукты питания и которую возглавляет шеф-повар. В первоклассных отелях шеф-повар является очень важной фигурой, от мастерства которого сильно зависит имидж отеля. В кухне шеф-повару подчинены кулинары по разным продуктам. Обслуживанием в ресторанах крупных отелей занимается отдельная служба, руководимая заместителем директора департамента питания и напитков. Большие отели позволяют себе иметь специальную службу по предложению пищи гостям в номерах. Предложение алкогольных напитков и работа баров курируется другим подотделом, которому в отелях отводится большое внимание, потому что продажа алкогольных напитков приносит значительную прибыль. В отелях для обслуживания разнообразных мероприятий организуется отдельная служба. А служба, обеспечивающая уборку помещений, мытье посуды, снабжение, называется службой стюардинг.

Департамент маркетинга и продаж относительно маленький, но достаточный для того, чтобы осуществлять междепартаментное координирование действий. Этот департамент отличается от других тем, что он не вовлечен в ежедневные операции обслуживания клиентов. Специалисты этого департамента тесно сотрудничают с рынком проведения и организации разных корпоративных мероприятий, туристским рынком и др. На практике количество персонала в этом департаменте составляет сотую часть номерного фонда гостиницы.

Департамент персонала непосредственно не работает с клиентами, не проводит предварительную переписку и переговоры с будущими клиентами, однако играет важную роль в обеспечении эффективной деятельности отеля. Обычно департамент имеет три подразделения: набора (рекрутинга) работников, подразделения заработной платы и других вознаграждений, подготовки и переподготовки (тренинга). В основном директор этого департамента является по образованию юристом по трудовым отношениям.

Эти три подразделения департамента персонала тесно взаимосвязаны друг с другом, а сам департамент – с другими департаментами предприятия. Работники департамента отбирают специалистов, проводят собеседование, но окончательное решение о принятии на работу за линейным департаментом, т. е. за руководителем подразделения, куда принимается данный работник. Также департамент имеет совещательный голос в вопросах административного взыскания.

Что касается департамента бухгалтерского учета, то он тесно работает и с линейными службами, и с персоналом всего отеля. В его обязанности входит осуществление разных денежных переводов, подготовка различных финансовых отчетов и своевременное информирование руководства о финансовых результатах деятельности отеля, а также выплата работникам жалованья, получение других разных счетов и выплата по ним, контроль и учет издержек. Из-за последнего аспекта часто этому департаменту приписывают контрольные функции. В первую очередь под его контролем находится служба управления номерным фондом, а также производство питания и напитков. Бухгалтерия вместе с кассиром (ночным аудитором) службы размещения отслеживает оплату гостем счетов различных служб. Аналогично кассир службы производства питания и напитков работает с бухгалтерией и передает ей все доходы, полученные по счетам за питание и напитки. В обязанности бухгалтерии также входит подготовка ежедневного прейскуранта цен блюд и напитков, а иногда даже проведение разных закупочных операций и складирования продуктов.

В департаменте бухгалтерского учета в крупных гостиничных компаниях работает директор по системам, который ответствен за бухгалтерскую и управленческую информационную систему компании. Та-

ким образом, можно сказать, что бухгалтерия непосредственно вовлечена в ежедневные операции организации.

Преимущество и недостатки функциональной организации в компании индустрии гостеприимства зависят от эффективного функционирования каждого департамента. Специализация департаментов и подразделений осуществляется по требованию высшего руководства, которое также осуществляет координацию действий между департаментами. Компании индустрии гостеприимства остро нуждаются в сильном руководстве на высшем уровне организационной иерархии (концептуальная схема их работы приводится далее).

Благоприятную роль в деле координации функций департаментов играют разные комитеты и комиссии, создаваемые в организациях индустрии гостеприимства. Одним из них является исполнительный комитет в составе генерального директора организации и его заместителей, директоров департаментов, находящихся в прямом подчинении генеральному директору. Этот комитет обычно разрабатывает прогноз загруженности (для гостиничных компаний) или посещаемости (для ресторанных компаний), ожидаемые поступления, прибыль на каждый год. Конечно, обязанности этого комитета отличаются в разных предприятиях индустрии гостеприимства. В зависимости от поставленных задач и от определенных факторов комитет может иметь совещательный характер для генерального директора или даже решать ряд вопросов. Особенно усиливается роль исполнительного комитета при необходимости проведения изменений в организации и сокращается при имеющем сильную власть генеральном директоре. Надо отметить, что регулярные встречи членов комитета, конечно, многому учат новых, не имеющих достаточного опыта директоров или менеджеров. Также комитет помогает создавать ощущение совместной ответственности, строить доверительные отношения между членами высшего руководства.

На предприятиях индустрии гостеприимства разные комитеты составляют формальную часть организационной структуры. Структура комитетов, где представляются обязанности каждой группы, и даты собраний утверждаются генеральным директором. В крупном отеле, например, за рубежом в год проходят около 250–300 запланированных собраний с участием генерального директора.[1, с. 35]

Обычно организационная структура изображается в форме вертикали, но есть и горизонтальная форма, где отдельные компоненты расположены по очереди строго слева направо, или с сосредоточением высшего руководства в центре. Несмотря на положительные стороны, такая организационная диаграмма имеет свои недостатки, основным из которых является статичность, а также то, что она не изображает различия должностей одного и того же уровня, делегирование обязанностей от руководителя к подчиненному, взаимоотношения между линейными менеджерами и функциональным персоналом, сторонние контакты и др.

8. Критерии эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры.

Критерии эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры используются при оценке деятельности аппарата организации и его структуры. Они составляют три взаимосвязанные группы: в первую входят показатели эффективности системы управления, во вторую – показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в третью – показатели рациональности организационной структуры и ее технико-организационного уровня

Эти показатели приобретают нормативный характер, когда в данной организации наблюдается рост показателей эффективности без изменения остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления отнесены производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.[3, с. 33]

Производительность аппарата управления определяется как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации на одного работника, занятого в аппарате управления.

Экономичность аппарата управления – относительные затраты на его функционирование, соизмеряемые с объемом и результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности используются показатели: доля затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции; доля управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала; стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления – способность эффективно выполнять заданные функции в диапазоне изменяющихся условий. Чем шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость системы управления – свойство органов аппарата управления менять старые связи и налаживать новые в соответствии с возникающими задачами в процессе принятия решений, не нарушая при этом данной структуре отношений. Гибкость структуры управления можно оценивать по факторам: многообразие форм взаимодействия управленческих органов, иерархия решаемых подразделениями задач, уровень централизации ответственности.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления управленческих проблем и скорость их решения.

Надежность аппарата управления характеризуется безотказным функционированием. Это качество отождествляется с *исполнительностью*, способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем имеет значение: уровень выполнения организацией запланированных заданий, бесперебойная ра-

бота по утвержденным нормативам и согласно директивным указаниям, соблюдение административно-правового и технологического регламента.

Рациональность и высокий технико-организационный уровень организационной структуры означают: звенность системы управления, оптимальную централизацию функций управления, сбалансированность распределения прав и ответственности, специализацию и функциональную замкнутость подсистем и др.

Для оценки эффективности деятельности организации определяется *соответствие системы и структуры данному объекту управления*. Также учитывается способность организации реализовать *показатели системы целей организации*.

При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основные требования к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигнутого эффекта.

Организационная структура компаний индустрии гостеприимства определяет не только ее экономическую эффективность, но и моральную и трудовую удовлетворенность персонала. Менеджерам необходимо определить влияние организационной структуры и методов организации работы на поведение и деятельность сотрудников компании. Структура, как считает зарубежный ученый Шаффер, также является главным компонентом эффективной корпоративной стратегии.[8, с. 345] Организационная структура неразрывно связывает процесс менеджмента и поведение людей на рабочем месте.

Источники и литература

1. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны). – М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2000. – С. 23-35
2. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Мельников В. П., Маренков Н. Л., А. Г. Схиртладзе. Управление организацией: Учебное пособие / Под ред. акад. В. Н. Мельникова и проф. Н. Л. Маренкова. – М.: КНОРУС, 2004. – С.11-21, С.27-33.
4. Torrington D., Weightman J and Jons K. Effective Management: People and Organisation. Prentice-Hall, 1989.
5. Handy C B. The Age of Unreason. Business Books, 1989.
6. Aldag. Raymond. J. and Timothy M, Stearns Management Cincinnati: South-Western Publishing. 1987.
7. Rily, Michal. Human resource management: A guide to personnel management in the hotel and catering industry: Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd. 1991.
8. Schaffer J-, D. Strukture and Strategy: Two Sides of Success in Rutherford D., G. (ed) Hotel Management and Operations, VNR, 1990.

Логинава А. КОНЦЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Изменения, происшедшие в экономической и политической системах нашей страны, с одной стороны, открыли новые возможности, с другой - внесли значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Можно выделить *три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации*.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это подчинение, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения. Огромное влияние на поведение российского работника любого ранга оказывает такая составляющая русской культуры, как философское мировосприятие.

Третий – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Перечисленные факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

Необходима разработка принципиально новых подходов к приоритетам ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются специальные службы.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус и слабы в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшими в них являются:

- социально-психологическая диагностика;