# Тема лекции 3: Процесс организации на предприятиях сферы услуг

1. Понятия организационной структуры и организационного процесса.
2. Организационные отношения и их особенности в сфере услуг.

1 Успешное достижение поставленных целей и выполнение планов практически невозможно без осуществления процесса организации, или организовывания, - следующей за планированием и целепостановкой основной функцией менеджмента. Характерный признак любой организации, в том числе и в сфере услуг, - это ее организационная структура, которая представляет собой совокупность соотношений между уровнями управления и функциональными областями, построенную так, чтобы достичь целей организации. Организационная структура должна:

* + создавать четкое представление о том, кто какие работы должен выполнять и кто за какие результаты отвечает;
	+ устранять мешающие нормальной деятельности препятствия, связанные с нечетким распределением обязанностей;
	+ обеспечивать ясные коммуникационные сети, способствующие эффективному принятию управленческих решений.

Действия, направленные на формирование такой структуры, создание условий для ее функционирования и развития, называются организационным процессом, а отношения между людьми и условиями их деятельности, возникающие в результате этого процесса, - организационными отношениями.

2 Необходимость организационной деятельности вытекает, *по* существу, из потребности в кооперации усилий *по* достижению каких-либо целей. В большинстве случаев люди вынуждены объединять свои усилия, сталкиваясь с различного рода ограничениями (физическими, социальными, психологическими и т. п.). Результатом такого объединения становятся организационные отношения, лежащие в основе разнообразных организационных структур.

Организационный процесс в сфере услуг, как и в других видах деятельности, включает:

1. проведение рационального разделения труда;
2. формирование групп из взаимосвязанных видов работ;
3. создание подразделений внутри организации;
4. разработку иерархических связей между подразделениями;
5. регламентацию функций, работ и операций, разработку правил, стандартов и нормативов;
6. формирование перечня должностей, установление прав и обязанностей должностных лиц;
7. подбор и расстановку кадров.

Сложность формирования общих подходов к организационным отношениям в сфере услуг и ее причины. В экономической и управленческой

литературе достаточно подробно рассматриваются классические и современные подходы к формированию и развитию организационных отношений. Однако предлагаемые принципы и методы, как правило, не имеют конкретной отраслевой направленности или же ориентированы на производственную *деятельность*. Слабое освещение в литературе теории и практики организационных процессов на предприятиях сферы услуг и практически полное отсутствие обобщающих *работ по* этому вопросу представляется вполне объяснимым и связано с несколькими причинами.



Большинство классических организационных принципов, сформулированных в начале XX в. именно для производственной сферы,

доказали в течение столетия свою силу и *универсальность*. Умелое их использование в организациях помогает наладить бесперебойную работу всех систем и приводит к повышению результативности и эффективности независимо от направления деятельности предприятия. "Организация все большего количества услуг основывается на тех же принципах, что и *организация производства*, и в результате в сфере услуг появляется все больше и больше эффективно работающих корпораций"1. Поэтому многие фирмы сферы обслуживания стремятся не столько к выработке особых "услуговых" организационных решений, сколько к приближению собственных технологических процессов к производственным. При этом вводится относительная стандартизация единиц услуг (полная стандартизация услуг *по* причинам, указанным в предыдущих темах, естественно, невозможна), формируются группы и цепи однородных услуг, компьютеризируется множество управленческих функций, широко используется нормирование *работ*.

Преимущества такого "производственного" подхода были подтверждены в ресторанах "Макдональдс", отелях "Хилтон" и "Мидас", службе "Америкэн Экспресс" и др.

Все сложнее становится выделять организационные процессы, структуры и отношения, связанные только с оказанием услуг. Многие производственные организации имеют *подразделения*, в той или иной степени занимающиеся оказанием услуг; в то же время нередко сервисные фирмы осуществляют производственную *деятельность*. Граница между производством и сферой услуг становится все менее четкой. Так, американская *фирма* "Грейхаунд Корпорейшн" долгое время занималась автобусными путешествиями, сейчас же она работает в нескольких областях бизнеса: производство моющих средств и автобусов; обслуживание питанием морских круизов и авиарейсов; *операции* с недвижимостью.

А такие традиционно считающиеся производственными компании, как "Сони", "Ай- Би-Эм", "Ксерокс", оказывают большой объем услуг *по* сервисному и гарантийному обслуживанию, обучению персонала, продавцов. Поэтому "редко можно встретить организацию, предоставляющую услугу в чистом виде"3. Именно с этим связана сложность описания и анализа организационных структур в сфере услуг.

Услуги отличаются большим разнообразием, требуют самых разных технологических процессов. Естественно, что способы предоставления услуги в таких областях, как здравоохранение, просвещение, ресторанный и гостиничный бизнес, авиационный и морской транспорт, *связь* и *реклама*, существенно различаются. А управленческая *инфраструктура* организации традиционно формируется как своеобразная надстройка над существующей системой разделения труда и производственными функциями. Отсюда и возникает отсутствие единых общепризнанных подходов к формированию организационных структур в различных областях сферы услуг.

**Контрольные вопросы:**

1. Понятия организационной структуры и организационного процесса.
2. Организационные отношения и их особенности в сфере услуг.
3. Организационные структуры управления на предприятиях сферы услуг