

Министерство образования республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Витебский государственный университет им. П. М. Машерова»  
Кафедра экономической теории

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

# **ТУРИЗМА**

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для студентов специальности**

**1-31 02 01-02 03 География (НПД). Специализация: 1-31 02 01-02 03  
География туризма и экскурсионный менеджмент**

*Витебск  
УО «ВГУ им. П.М. Машерова»  
2012*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b><i>ВВЕДЕНИЕ</i></b>	<b>3</b>
<b>1. <i>Учебная программа дисциплины «Менеджмент туризма»</i></b>	
1.1. <i>Пояснительная записка</i>	<b>5</b>
1.2. <i>Примерный тематический план дисциплины «Менеджмент туризма»</i>	<b>6</b>
1.3. <i>Содержание учебной программы</i>	<b>7</b>
<b>2. <i>Методические рекомендации к изучению дисциплины «Менеджмент туризма»</i></b>	<b>10</b>
<b>3. <i>Готовимся к зачету по дисциплине «Менеджмент туризма»</i></b>	<b>188</b>
<b>4. <i>Список литературы и методические рекомендации по работе с ней</i></b>	<b>191</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Менеджмент туризма» предназначена для изучения студентами третьего курса биологического факультета, обучающимися по специальности 1-31 02 01-02 03 География (НПД). Специализация: -31 02 01-02 03 География туризма и экскурсионный менеджмент.

Основная цель изучения дисциплины дать знание о месте и роли туризма в мире сформировать у студентов представление о современных основах организации, управления и функционирования туристского комплекса как целостного экономического образования состоящего из разнопрофильных предприятий обслуживания туристов и обучить их навыкам перспективного экономического анализа и стратегического планирования деятельности туристских предприятий. Раскрыть сущность туризма, как объекта управления. Дать представление о системе и структуре управления туризмом. Научить искусству делового общения, организации проведения деловых совещаний и переговоров, стилям руководства туристской фирмой и управления процессом труда в туризме.

Задачи дисциплины - дать прочные теоретические знания, обучить практическим навыкам и умениям по совершенствованию организационных основ туристских предприятий, повышению эффективности их работы и конкурентоспособности.

Данные задачи предполагается решать как в ходе проведения аудиторных занятий, так и непосредственно в процессе прохождения практики в туристских предприятиях и организациях и на экскурсиях.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Иметь представление:

- о туризме как сфере деятельности;
- о роли туризма в экономике стран мира и Беларуси;
- о формах и видах туризма.

Знать и уметь использовать:

- содержание понятий отдых, досуг, туризм, экскурсия, внутренний въездной и выездной туризм;
- историю возникновения и развития туризма в мире и Беларуси;
- классификации туризма;
- рекреационные ресурсы;
- вопросы охраны окружающей среды;
- рекреационное районирование Беларуси, ближнего и дальнего зарубежья;
- основные туристские центры Беларуси, ближнего и дальнего зарубежья: проблемы и перспективы;

- вопросы организации внутреннего въездного и выездного туризма в Беларуси, перспективы, пути решения: основные принципы и методы управления туризмом (туристский менеджмент).

- классификацию маршрутов по содержанию, способам передвижения, сезонности, продолжительности, мобильности, форме участия, возрасту;

- принципы определения стадий рекреационной регрессии;

- методы оценки рекреационных ресурсов для организации разных видов туризма;

- планирование мер защиты от рекреационной дигрессии и мер по улучшению рекреационных свойств окружающей среды;

- организационно правовые документы, регламентирующие структуру туристских организаций.

Применение большого количества активных методов обучения предъявляет новые требования и к содержанию, и к направленности работы по самоконтролю и самопроверке знаний. В преподавании дисциплины «Менеджмент туризма» в соответствии с учебными планами усиливается акцент на самостоятельное изучение данного предмета. Это требует оказания студентам необходимой методической помощи: разъяснение наиболее сложных узловых проблем и положений, проведение консультаций по подготовке реферативных сообщений, докладов, подборе литературы и др.

Особое значение имеет правильная, методически грамотно организованная работа самого студента. Данные рекомендации призваны помочь студентам освоить учебный материал самостоятельно, действуя организованно и логично.

Структура рекомендаций предполагает поэтапную, в определённой логической последовательности работу студентов с учебной литературой по предлагаемому списку и учебными заданиями, сложность которых возрастает постепенно.

Самостоятельная работа начинается с чтения и осмысления теоретического материала, уяснения ключевых понятий и категорий изучаемых тем. Главная цель заданий этого этапа - дать возможность студентам проверить, насколько они овладели понятийным аппаратом изучаемой темы.

Предлагаемые для проверки знаний вопросы потребуют от студентов умения пользоваться инструментарием дисциплины и применять теоретические знания.

Последний раздел «Тесты». Тесты являются наиболее распространённым методом самоконтроля при изучении организации туризма. Тест – это вопрос с уже известными вариантами ответов. Его главным недостатком считается направленность на проверку репродуктивного уровня познавательной деятельности студентов. Но с дру-

гой стороны – это и способ формирования профессионального мышления. Тесты заставляют думать, размышлять, сомневаться, выбирая среди предложенных вариантов нужный ответ (или ответы), способствуют более четкому и грамотному формулированию мыслей, помогают логически мыслить, овладевать языком экономических терминов и понятий, раскрывают глубину и широту учебного материала по соответствующей теме.

Настоящие рекомендации следует рассматривать как установочный материал для самостоятельной работы в течение учебного года и при подготовке к экзамену. Предлагаемые задания позволят систематизировать приобретенные знания и выяснить, насколько глубоко усвоен предмет.

Методические рекомендации по дисциплине «Менеджмент туризма» подготовлены в соответствии с требованиями образовательного стандарта Министерства образования Республики Беларусь и учебной программы по курсу «Менеджмент туризма» для студентов специальности 1-31 02 01-02 03 География (НПД). Специализация: 1-31 02 01-02 03 География туризма и экскурсионный менеджмент, в них использованы материалы учебников, учебных пособий и практикумов, изданных в РБ и за рубежом.

## **1. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА»**

### **1.1 Пояснительная записка**

Курс «Менеджмент туризма» наряду с другими специальными учебными дисциплинами является составной частью процесса подготовки специалистов управленческого профиля в сфере туризма. Программа составлена с учетом требований государственного образовательного стандарта специальности 1-31 02 01-02 03 География (НПД). Специализация: 1-31 02 01-02 03 География туризма и экскурсионный менеджмент и рассчитана на 36 аудиторных часа (20 – лекционных и 16 – семинарских).

**Цель изучения дисциплины:** сформировать у студентов устойчивые знания о современных основах организации, управления и функционирования туристского комплекса как целостного экономического образования, состоящего из разнопрофильных предприятий обслуживания туристов, и обучить их навыкам практической работы.

**Основные задачи изучения дисциплины:**

- Раскрыть содержание менеджмента в туризме и специфику его организационных основ.

- Изучить тенденции развития современного менеджмента и технологию разработки, продвижения и реализации туров на туристских рынках.
- Вооружить студентов знаниями основополагающих принципов и методов менеджмента туризма, инструментарием его регулятивных воздействий на состояние туристского рынка.
- Дать системное представление о формировании продуктовой, ценовой, сбытовой, коммуникационной стратегий туристского предприятия и сегментации рынка как средства выбора наиболее перспективного рынка и его захвата.
- Сформировать у будущих специалистов способность к поиску наиболее эффективных управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности туристского предприятия.

**Ожидаемые результаты:** в результате изучения курса студенты получают прочные знания об основах организации и управления туристским предприятием в условиях конкурентного рынка, овладеют методами экономико-статистического и ситуационного анализа.

Дисциплина «Менеджмент туризма» носит междисциплинарный характер и тесно связана с такими учебными дисциплинами, как «Экономическая теория», «Организация туризма» и др.

## 1.2. Примерный тематический план дисциплины «Менеджмент туризма»

№ n/n	Наименование тем	Количество часов			
		Всего	Лекции	Семинары	СРКП
<b>МОДУЛЬ 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ: СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ (ТЕМЫ 1-5)</b>					
1.	Тема 1. Туризм как объект управления	4	2	2	
2.	Тема 2. Система и структура управления туризмом	4	2	2	
3.	Тема 3. Функции, принципы и методы менеджмента туризма	4	2	2	
4.	Тема 4. Стиль руководства туристской фирмой и авторитет менеджера	3	2		1
5.	Тема 5. Управленческие решения	4	2	2	
<b>МОДУЛЬ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИЗМЕ (ТЕМЫ 6-10)</b>					
6.	Тема 6. Управление персоналом туристской фирмы	3	2		1
7.	Тема 7. Управление процессом труда в туризме	4	2	2	

8.	Тема 8. Роль делового общения в управлении туристской фирмой и проведение деловых совещаний и переговоров	4	2	2	
9.	Тема 9. Управление конфликтами и стрессами	4	2	2	
10.	Тема 10. Эффективность менеджмента в туризме	4	2	2	
	<b>Итого:</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>2</b>

### 1.3. Содержание учебной программы

#### ***МОДУЛЬ 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ: СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ (ТЕМЫ 1-5)***

##### **Тема 1. Туризм как объект управления**

Основные понятия и управленческие категории туризма и его определение.. Виды и формы туризма. характеристика туристов по их типам. и направлениям отдыха и путешествий.

Туристское предложение и его организационные звенья. первоначальное предложение и производное предложение. туристская инфраструктура и туристская супроструктура. туристский регион. туристский регион широкой специализации... туристский регион узкой специализации.

##### **Тема 2. Система и структура управления туризмом**

Представление о системе туризма ее внутренних и внешних взаимосвязях.

Особенности туризма как объекта управления. характеристика важнейших особенностей туристских услуг и их воздействие на менеджмент туристской организации исходя из сложности взаимосвязей между его составными элементами: сильном влиянии со стороны заинтересованной клиентуры, специфики туристского продукта, туристской индустрии, туристского спроса и др. Понятие Субсистемы туризма. Характеристика Субсистемы субъект туризма. Субсистема объект туризма и характеристика ее основных компонентов: туристских регионов, туристских организаций и туристских предприятий первичных и вторичных услуг.

Анализ основных внешних взаимосвязей системы управления туризмом. Взаимодействие экономики с туризмом. Экология туризм и их взаимозависимость. Социальная сфера как внешняя среда туризма. Политика и ее влияние на развитие туризма. Технологии и их воздействие на развитие туризма. Технологии, обеспечивающие развитие туризма.

### **Тема 3. Функции, принципы и методы менеджмента туризма**

Сущность, взаимосвязь функций менеджмента туризма. Характеристика основных функций менеджмента. функция планирования. организационная функция. Мотивация как функция управления. Функция контроля. Принципы менеджмента туризма и их классификация. Общие принципы управления. частные принципы управления. Понятие и классификация методов менеджмента туризма. Характеристика организационно-административных методов управления. экономические методы управления. Социально-психологические методы управления. Самоуправление как важнейшая форма организации предпринимательской деятельности в рыночной экономике.

### **Тема 4. Стиль руководства туристской фирмой и авторитет менеджера**

Понятие о стилях руководства. Характеристика стилей управления. Авторитарный стиль руководства. Демократический стиль руководства. Либеральный стиль руководства. Понятие управленческой решетки, ее сущность и содержание. Характеристика различных измерений управленческой решетки. Элементы управления (поведенческие факторы). Поведенческие (бихевиористские) элементы и их анализ. Требования к менеджеру. Личные качества менеджера. Навыки и умения менеджера эффективно управлять туристической фирмой. ограничения в саморазвитии. Неумение формировать коллектив. Непонимание специфики управленческого труда. Низкие организаторские способности. Власть и личное влияние. Авторитет менеджера

### **Тема 5. Управленческие решения**

Управленческие решения их содержание и виды. Процесс принятия решений. Подходы к принятию решений. Методы принятия решений. Индивидуальные стили принятия решений. Условия эффективности управленческих решений. Организация и контроль за исполнением решений. Характеристика цепочной структуры коммуникаций. Характеристика многосвязной структуры коммуникаций. Характеристика звездной структуры коммуникаций. Характеристика иерархической структуры коммуникаций

## ***МОДУЛЬ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИЗМЕ (ТЕМЫ 6-10)***



## **Тема 6. Управление персоналом туристской фирмы**

Управление персоналом. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой. Анализ работы отдела кадров туристской фирмы. стратегия управления человеческими ресурсами. Характеристика различных групп факторов в системе управления персоналом. Планирование потребности в персонале. Подбор персонала, оценка деловых качеств и прием на работу. Изменение целей и методов при переподготовке персонала, Текучесть кадров, профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала.

## **Тема 7. Управление процессом труда в туризме**

Управленческий труд. Содержание и особенности управленческого труда в туризме. Рациональная организация труда. оплата и стимулирование труда Основные направления рациональной организации труда. повременная и сдельная оплата труда. Разделение управленческого труда. Департаментализация и ее понятие. Функциональная департаментализация. Департаментализация по продукту. Департаментализация по потребителям. Департаментализация по географическому положению. Департаментализация по времени. Техническое обеспечение и механизация труда. Нормирование труда. Благоприятный режим в условиях труда. управление трудовыми процессами посредством состязательности. культура управленческого труда.

## **Тема 8. Роль делового общения в управлении туристской фирмой и проведение деловых совещаний и переговоров**

Сущность и значение делового общения в управлении туристской фирмой.

Организация делового общения, его формы и технология. Цель общения. Подготовка к общению. Общение. Принятие решения. Изучение участников темы и ситуации. Определение места общения. Определение стратегии и тактики общения. Выбор возможных альтернатив. Начало контакта. Передача (получение) информации. Аргументирование. Подведение итогов делового общения.

Деловые совещания и их задачи. Организация проведения деловых совещаний и их классификация. Условия обеспечения эффективности деловых совещаний. Сущность Деловых переговоров. Подготовка и проведение деловых переговоров. Решение проблемы и завершение переговоров. Анализ результатов деловых переговоров и обеспечения условий их эффективности.

## **Тема 9. Управление конфликтами и стрессами**

Характеристика типов конфликтов и природы их возникновения. Анализ причины возникновения конфликтов. Анализ конфликта. методы разрешения конфликтов. Способы преодоления (разрешения) конфликтов. Природа и причины возникновения стрессов. Сущность стресса. Факторы вызывающие стресс. Неадекватные ситуации. Физиологические и психологические реакции. Эффективные реакции.

## **Тема 10. Эффективность менеджмента в туризме**

Понятие эффективности менеджмента туризма. Характеристика расходов посетителей в стране пребывания. Определение издержек связанных с туризмом и измерение экономической эффективности туризма. Виды косвенных и бюджетных издержек. Понятие социальной эффективности менеджмента туризма. Формирование эффективной организационной структуры туризма. Эффективность управленческих решений. Эффективность управления персоналом.

### ***2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ»***

Применение новых методов обучения предъявляет определенные требования к содержанию и направленности методов контроля и самоконтроля знаний. Некоторые из них включены в предлагаемые планы семинарских занятий.

План каждого занятия состоит из трех разделов. Раздел **«Вопросы для обсуждения»** призван выработать у студентов навыки современного экономического мышления, а именно: выделения главных логических элементов темы и установления их взаимосвязей; анализа системы используемых доказательств; выявления основных последствий рассматриваемых закономерностей.

Раздел **«Понятия и категории, обязательные для усвоения»** содержит перечень понятий и категорий. Изучение категорий науки, ее концепций и приемов использования в тесной взаимосвязи является необходимым условием формирования у будущего специалиста научного мышления и знаний в области экономики.

Одной из важнейших форм познавательной деятельности и процесса обучения является **самоконтроль**. Он предоставляет студенту разумную самостоятельность. Как дополнительный элемент обратной связи дисциплинирует, способствует развитию критического подхода к собственной учебной работе, вырабатывает правильное отношение к

себе, благодаря чему у студента появляется навык объективной самооценки качества своих знаний, что приводит к более осознанному изучению дисциплины, повышает качество самостоятельной работы и эффективность обучения в целом.

Правильная и объективная самооценка знаний поможет повысить качество обучения в том случае, если студент воспользуется предлагаемым инструментальным средством – **перечнем контрольных вопросов** по темам программы дисциплины «Менеджмент в туризме». Отвечающий на них сможет повторить ключевые моменты изучаемого материала, проанализировать допущенные ошибки, восполнить пробелы в своих знаниях, **сознательно или интуитивно будет осуществлять самоконтроль**.

Наиболее распространенным (активным) методом контроля (самоконтроля) и проверки знаний является тест. **Тест** – это вопрос с уже известными вариантами ответов. Его главным недостатком считается направленность на проверку репродуктивного уровня познавательной деятельности. Но с другой стороны – это и способ формирования экономического мышления. Тесты заставляют думать, размышлять, сомневаться, выбирая нужный ответ (или ответы) среди предложенных вариантов. Решая предлагаемые **тестовые задания** и сравнивая свои решения с правильными ответами, следует внимательно обдумать причины, по которым определенный ответ считается правильным. Обратите внимание на то, что среди тестов могут встречаться «неправильные», в которых нет верного ответа или, наоборот, верны несколько ответов. Помните, что ваша работа с тестами не сводится к необходимости угадать верный ответ.

С целью приобщения студентов к проблемному, поисково-исследовательскому методу в планах семинаров предлагаются задания творческого содержания. Они содержатся в разделах **«Сообщения, доклады, рефераты»** и **«Практические задания»**.

Цель написания доклада и реферата состоит в формировании у студента умения вырабатывать и корректно аргументировать свою точку зрения на новые для автора (а часто и объективно спорные) проблемы. То есть делать именно то, что составляет значительную часть практической работы любого специалиста. Готовясь к семинарскому занятию, студент может выбрать одну из тем, предлагаемых к каждому занятию, и написать соответствующую работу. Подготовка сообщений, докладов, рефератов помогает студенту расположить мысли в строгой логической последовательности, учит использовать примеры, цитаты, необходимые аргументы по соответствующей теме. Само написание доклада, реферата предполагает работу в спокойной обстановке, когда есть возможность еще раз просмотреть учебную и научную литературу, сопоставить знания, полученные в разных час-

тах курса, привлечь дополнительные источники информации. При написании доклада, реферата следует стремиться создать максимально сжатый текст, затрагивающий, однако, все основные аспекты проблемы. Рекомендуемый размер доклада-реферата - 8-10 машинописных страниц.

Помимо тем из плана семинарского занятия, студент может выбрать тему доклада или реферата в соответствии со своими интересами. Наиболее высоко будут оцениваться доклады и рефераты, в которых используется и анализируется реальный белорусский материал. К докладу и реферату предъявляются следующие требования:

1. Доклад, реферат начинается с названия, отражающего суть ситуации, и подзаголовок, указывающего на иллюстрируемую примером теоретическую закономерность.

2. Допускается использование только реальных примеров. Например, вместо собственных рассуждений на тему **«Особенности менеджмента в туризме»** студент может привести несколько ссылок раскрытых в различных источниках. Но при этом необходимо обязательно указать источник информации (название журнала, его номер, год издания и страницы, где напечатана соответствующая статья; адрес интернет-сайта и т.п.).

3. Особую ценность представляет доклад, реферат, который описывает особенности реализации какой-либо теоретической закономерности в Беларуси.

Принятие решений в реальной жизни зависит от умения экономически мыслить, и способности отделять существенное от несущественного. Поэтому в рекомендации включена рубрика **«Подумаем, поразмышляем...» (ситуационные задачи)**. Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при их разработке используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. В ходе разбора ситуации участник вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. Другими словами, во время этого интеллектуального занятия он имеет возможность делать различные выводы так же, как и в повседневной жизни.

У каждого может быть свой подход. Однако некоторые рекомендации можно дать:

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы — основную проблему и проблемы, ей подчиненные.

4. Зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.

5. Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.

6. Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Какие из них наиболее удовлетворяют критерию?

7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Какие вопросы должен задать себе студент, решающий ситуационную задачу?

1. Внимательно ли я прочитал информацию или лишь просмотрел ее?

2. Учел ли я все относящиеся к делу факты?

3. Удалось ли сделать правильные выводы из имеющейся информации?

4. Не принимаю ли я чужое мнение за свое?

5. Не ошибаюсь ли я, думая, что все ориентируются на мое мнение?

6. Не слишком ли узко я понимаю абсолютную правильность или неправильность любого высказывания? Ведь совсем необязательно, что выводы будут верными лишь потому, что они противоположны неверным выводам?

7. Не бьюсь ли я впустую, самому себе доказывая неразумность и невозможность каких-либо фактов?

8. Может быть, я выбрал лишь ту информацию, которая не идет вразрез с моей собственной точкой зрения, и не заметил других важных сведений?

9. Принял ли я во внимание тот факт, что могу попасть под влияние своих собственных предубеждений, предрассудков или предвзятого мнения?

10. Не слишком ли я обобщаю? Не стоит ли вернуться к деталям? И правильно ли сделаны обобщения?

11. Не слишком ли много внимания я придаю какому-либо одному факту в принятии решения? Если да, то прав ли я?

Выполнение заданий из рубрики «*Практические задания*» поможет студентам сформировать необходимые умения и навыки.

## ТЕМА 1. ТУРИЗМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие категории туризма и его определение.
2. Виды и формы туризма.
3. Классификация туристов.
4. Туристское предложение и его организационные звенья.

### *Сообщения, доклады, рефераты:*

1. Особенности организации въездного туризма.
2. Особенности организации выездного туризма.
3. Нормативно-правовая база развития туризма.
4. Факторы развития туристской отрасли и государственная поддержка в сфере туризма.
5. Особенности организации различных видов туров.

### *Понятия и категории, обязательные для усвоения:*

Менеджмент, туризм, путешествие, критерии туризма, любители спокойного отдыха, любители активного отдыха, любители спортивного отдыха, отдыхающие с целью познания, изучения, любители приключений, любители наслаждений, тенденциозные туристы, виды туризма, туризм с целью отдыха, туризм с целью изучения культуры, общественный туризм, спортивный туризм, экономический туризм, формы туризма в зависимости от происхождения туристов, внутренний туризм, международный туризм, формы туризма в зависимости от его организации, паушальный тур, индивидуальный тур, формы туризма в зависимости от длительности пребывания, формы туризма в зависимости от возраста путешественников, формы туризма в зависимости от транспортных средств, формы туризма в зависимости от времени года, туристское предложение, первоначальное предложение, производное предложение, туристская инфраструктура, туристская супраструктура, туристский регион, туристский регион узкой специализации, туристский регион широкой специализации.

### *Материал к теме:*

#### ***1. Понятие категории туризма и его определение***

«Менеджмент» (manage) — слово английского происхождения и означает «управлять».

Следовательно, «менеджмент» следует понимать как управление социально-экономическими явлениями и процессами, происходящими в туристской индустрии.

Другими словами, менеджмент — это все человеческие возможности, которые используют лидеры для достижения стратегических и тактических целей организации.

Туризм представляет собой *совокупность отношений и единство связей и явлений, которые сопровождают человека в путешествиях.*

*Критерии туризма:*

1. *Изменение места.* Это поездке, которая осуществляется в место, находящееся за пределами обычной среды.

2. *Пребывание в другом месте.* Место пребывания не должно быть местом постоянного или длительного проживания. Кроме того, оно не должно быть связано с трудовой деятельностью (оплатой труда). Лицо, находящееся или планирующее находиться один год или более в определенном месте, с точки зрения туризма считается постоянным жителем и поэтому не может называться туристом.

3. *Оплата труда из источника в посещаемом месте.* Каждый человек, путешествующий в другое место в пределах одной страны (или в другую страну) для осуществления деятельности, оплачиваемой из источника в этом месте (или стране), не считается туристом этого места.

Три этих критерия, положенные в основу определения туризма, являются базовыми. Вместе с тем есть особые категории туристов, в отношении которых данные критерии все-таки недостаточны, — это беженцы, кочевники, заключенные, транзитные пассажиры, которые формально не въезжают в страну, и лица, сопровождающие или конвоирующие эти группы.

Туризм как отрасль экономики

*Туризм — это совокупность отношений, связей и явлений, сопровождающих поездку и пребывание людей в местах, не являющихся местами их постоянного или длительного проживания и не связанных с их трудовой деятельностью.*

Определение «туризм» охватывает не только такие факторы, как путешествие и отдых, но и название одной из отраслей экономики. Туризм — это также и туристские предприятия, в первую очередь деятельность туристических организаторов и посредников. Кроме туристических организаторов и посредников к туристской сфере можно отнести и другие виды предприятий и организаций. Это могут быть различные объединения, а также транспортные компании: железнодорожные и авиационные.

Таким образом, туризм — отрасль экономики, включающая в себя деятельность туристских организаторов, агентов и посредников.

## **2. Виды и формы туризма**

В качестве признака, позволяющего классифицировать путешествия по *видам туризма*, можно использовать мотивационные факторы. При такой классификации следует исходить из основного мотива, побудившего человека отправиться в поездку. Можно выделить шесть видов туризма в системе его управления.

Туризм с целью отдыха. Это кратковременный или более продолжительный отдых с целью физического или психологического восстановления организма. Кроме того, к этой группе относится и курортный отдых, при котором для лечения или восстановления сил используются природные свойства почвы, климата и морской воды.

Туризм с целью изучения культуры. Этот туризм подразделяется на познавательный и паломнический. Познавательный туризм охватывает собой посещение исторических, культурных или географических достопримечательностей. Целью паломнического туризма является посещение мест, имеющих особое религиозное значение.

Общественный туризм. Это поездки с целью посещения родственников, знакомых, друзей (в международной терминологии известен как *visiting friends and relatives*— VFR), а также клубный туризм. Клубный туризм отличается тем, что путешествующие сознательно интегрируются в группы. Объединение в группы происходит при наличии интересующей людей развлекательной или спортивной программы.

Спортивный туризм. Это поездки с целью активного участия в спортивных мероприятиях, а также поездки, которые носят пассивный характер участия в спортивных соревнованиях.

Экономический туризм — поездки, совершаемые из профессионального и коммерческого интереса: посещение бирж, выставок, ярмарок и т.д.

Политический туризм подразделяется на дипломатический туризм, участие в конгрессах, а также туризм, связанный с политическими событиями и мероприятиями.

Выделяют следующие формы туризма:

по происхождению туристов (в зависимости от происхождения путешествующих туризм подразделяется на внутренний и международный);

по организационной форме (различают паушальный индивидуальный туризм). Паушальный т.е. предоставление комплекса услуг за одну стоимость; паушальный тур — это



стандартизированный, предварительно организованный комплекс туристских услуг и индивидуальный туризм; индивидуальный тур имеет те особенности, что турист организует и осуществляет его самостоятельно. Подобные туры называются также одиночными, но это не означает, что нужно путешествовать в одиночку, ведь путешествовать можно и семьей, и при этом путешествие называется одиночным. Понятие «*индивидуальный туризм*» чаще всего противопоставляется понятию «*массовый туризм*». Массовый туризм первоначально означал, что в туризме участвуют многие люди. С течением времени это понятие приобрело отрицательное значение. В настоящее время с массовым туризмом ассоциируются отрицательные воздействия прежде всего паушального туризма, из-за чего понятия *индивидуальный туризм* и *массовый туризм* больше не подходят для выделения форм туризма по количеству участников.;

по длительности пребывания в путешествии (подразделяются на однодневные путешествия и путешествия с ночовкой). Однодневные путешествия классифицируются: менее трех часов; три — пять часов; шесть — восемь часов; девять — одиннадцать часов; двенадцать и более часов. Путешествия с ночевкой можно классифицировать следующим образом: 1—3 ночи; 4—7 ночей; 8—28 ночей; 29—91 ночь; 92—365 ночей. Продолжительные путешествия, как правило, дополняются непродолжительными поездками.

К непродолжительным поездкам относятся:

транзитные поездки или транзитный туризм — это остановки туристов по пути следования к месту назначения.

однодневные поездки — это туры продолжительностью в световой день: они не предполагают остановки на ночлег.

кратковременный туризм включает в себя деловой туризм и поездки на выходные дни. Независимо от того, совершаются поездки в деловых или личных целях, средняя их продолжительность составляет 2—4 дня, т.е. они включают минимально один, максимально — три ночлега.;

по возрасту. По возрастной шкале определены следующие группы туристов: (дети, путешествующие со своими родителями; молодежь (туристы в возрасте 15—24 лет); относительно молодые, экономически активные люди в возрасте 25—44 лет; экономически активные люди среднего (45—64 лет) возраста (путешествуют, как правило, без детей); пенсионеры (65 лет и старше);

по транспортным средствам (различают авиатуризм, автобусный, железнодорожный, автомобильный и морской).;

по времени года или сезону (различается зимний и летний туризм). Сезонная классификация форм туризма показывает колебания спроса на туристские услуги в течение года. Время, в

которое совершается максимальное количество поездок, называется туристским сезоном, период спада путешествий — межсезоньем. Туристские сезоны в разных регионах могут не совпадать.

Формы туризма по типам

Всемирная туристская организация предлагает классифицировать туризм по следующим типам: *внутренний туризм* — путешествия жителей какого-либо региона по этому региону;

*въездной туризм* — путешествия по какой-либо стране лиц, не являющихся ее жителями;

*выездной туризм* — путешествия жителей какой-либо страны в другую страну.

Эти основные типы туризма могут по-разному сочетаться, образуя категории туризма. Категории туризма могут относиться не только к какой-либо стране, но и к региону; термин «регион» — к какому-то району в пределах какой-либо страны либо к группе стран. Определение «туризм в пределах страны» охватывает собой внутренний и въездной туризм; «национальный туризм» — внутренний и выездной туризм; «международный туризм» — въездной и выездной туризм.

### **3. Классификация туристов**

Туристов можно классифицировать по следующим признакам:

в зависимости от их активности;

в зависимости от стиля жизни.

Традиционно среди туристов по их активности во время отдыха выделяют шесть групп:

Любители спокойного отдыха. Его представители отправляются в отпуск для того, чтобы освободиться от повседневных стрессов и отдохнуть в спокойной и приятной обстановке. Спокойно отдыхающих отпускников привлекают *солнце, песок и море*.

Любители удовольствий. Это тип очень предприимчивых туристов, которые во время отдыха заняты поиском разнообразных удовольствий и предпочитают светскую атмосферу. Применительно к ним чаще всего употребляются такие слова, как *флирт, дальние расстояния*.

Любители активного отдыха. Эти туристы любят природу и создают активную нагрузку своему телу. Предпочитают размеренное движение и пребывание на свежем воздухе. Их отпуск можно совместить с лечением.

Любители спортивного отдыха. В отличие от активно отдыхающих у туристов-спортсменов все внимание сконцентрировано на соревнованиях. Для них очень важен спорт — их хобби.

Отдыхающие с целью познания, изучения. Данный тип туристов заинтересован в повышении своего образовательного уровня, познании нового. В данном типе выделяются три подгруппы: П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub> и П<sub>3</sub>. Туристы типа П<sub>1</sub>, посещают места, описанные в путеводителях. Тип П<sub>2</sub> уделяет внимание не столько признанным достопримечательностям, сколько поиску таких мест, где он может почувствовать их атмосферу. Для него на передний план выдвигаются чувства и настроения. Туристы типа П<sub>3</sub> имеют ярко выраженные культурные и социально-научные интересы, их очень притягивает природа.

Любители приключений. Лишь немногие любители острых ощущений отправляются в странствие в одиночку и при этом подвергают себя действительно серьезному риску. Для них риск — это возможность испытать себя.

При выделении групп туристов в зависимости от стиля их жизни в основу положено общее отношение человека к своей жизни. В зависимости от стиля жизни выделяют четыре группы туристов: любители наслаждений, тенденциозные, семейные и исключительно отдыхающие туристы.

При данной классификации следует иметь в виду, что выделенные группы постоянно изменяются и границы между ними очень расплывчаты.

Любители наслаждений. Представители данной группы предъявляют очень высокие требования к качеству отдыха. Для них путешествие — это способ самовыражения. От отдыха они желают получить удовольствие, позволить себе некоторые слабости или дать себе спортивную нагрузку.

Тенденциозные туристы. Для туристов, входящих в данную группу, отдых — это возможность найти и проявить себя как личность. Это отдыхающие с высокими требованиями, но в отличие от «наслаждающихся жизнью» им не нужны условия класса люкс. Они ищут единения с природой, тишины и возможности психологической разгрузки. Они осознают проблемы окружающей среды, интересуются политикой и культурой намеченного для посещения региона.

Семейные туристы. В эту группу входят исключительно семьи с детьми. Семейные туристы любят проводить свой отпуск в кругу семьи, друзей, родственников. Они отдыхают в спокойной и удобной обстановке, покупают услуги по выгодным ценам, не любят, чтобы им мешали. Чаще всего обслуживают себя сами.

Всецело отдыхающие. Важнейшим условием для туристов этого типа является возможность отдохнуть. В данную группу входят сравнительно пассивные туристы, которые проводят свой отпуск

традиционным способом: довольствуются тишиной, долго спят, любят вкусно и обильно поесть, совершают короткие прогулки или недалежные поездки.

#### **4. Туристское предложение и его организационные звенья**

Экономика любого рынка, в том числе и рынка туризма, определяется спросом и предложением. В общем виде туристское предложение представляется как объект туризма. Это значит, что к туристскому предложению относится все, что может быть использовано для удовлетворения туристского спроса: климат, ландшафт, гостиницы, рестораны, учреждения развлекательного характера и т.д.

Туристское предложение состоит из *первичного* (первоначального) и *производного* предложений.

Первичное предложение притягивает туристов своей естественной пользой. Оно создается не только для туристских целей.

Производное предложение состоит из элементов, которые создаются исключительно для туристского использования. В составе производного предложения можно выделить *туристскую инфраструктуру* и *туристскую супраструктуру*.

*Первоначальное предложение* отличают следующие показатели: природные особенности страны (географическое положение, климат, топография, растительный и животный мир);

социально-культурные факторы (культура, традиции, постройки религиозного и мирового значения, менталитет, гостеприимность, обычаи);

общая инфраструктура (пути сообщения, коммуникации, газо-, водо- и электроснабжение, очистные сооружения, учреждения культуры и досуга).

*Производное предложение* существует специально в туризме. Производное предложение состоит из туристской *инфраструктуры* и туристской *супраструктуры*. Туристская инфраструктура подразделяется на инфраструктуру, обусловленную развитием туризма, и собственно туристскую инфраструктуру. Инфраструктура, обусловленная развитием туризма, имеет много общего с общей инфраструктурой (первичным предложением): если в какой-либо местности, кроме местного населения, постоянно отдыхают гости, то мощности систем, обеспечивающих жизнедеятельность человека, на всех не хватает. Дополнительные системы инфраструктуры, которые строятся для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность дополнительного количества жителей, выделяются в группу, *обусловленную развитием туризма*, и относятся к производному предложению.

Важнейшей составной частью туристской инфраструктуры является *собственно туристская инфраструктура*, к которой относятся транспортные средства; сооружения для размещения туристов: туристские сооружения, курортные сооружения, развлекательные учреждения, центры для проведения конгрессов и семинаров; сооружения для оказания посреднических услуг (службы обслуживания и информации).

В *туристскую инфраструктуру* входят гостиничные предприятия и предприятия питания. Они не относятся к туристской инфраструктуре, поскольку проживание и питание имеют для туризма решающее значение.

Если рассматривать отдельные элементы туристского предложения, то можно убедиться, что потребность в туристских услугах (туристский спрос) удовлетворяется, как правило, комплексом услуг, относящихся как к первичному, так и к производному предложению.

*природные особенности — топография (горы), климат (снег); туристская инфраструктура — гостиницы, рестораны; собственно туристская инфраструктура — автобус, лифты, лыжни, прокат лыж.*

Таким образом, для удовлетворения туристского спроса необходимо наличие нескольких элементов. Если отсутствует какой-нибудь важный элемент, стратегическая цель туризма не может быть достигнута. Например, если нет снега, то невозможен отдых на лыжной базе, даже если присутствуют все остальные элементы.

Для эффективного менеджмента необходимо объединение всех туристских услуг, которые производят организационные звенья, относящиеся к отрасли туризма: *туристские регионы; туристские предприятия; туристские организации.*

Туристский регион. К категории туристского региона можно отнести много разнообразных мест т.е., как любой город мирового значения, так и небольшой населенный пункт, имеющий старинные постройки и привлекающий внимание туристов. В основе этой классификации туристских мест лежит мотив субъекта, побудивший его отправиться путешествовать в определенное место.

В зависимости от мотива различаются туристские регионы широкой и узкой специализации. Разница между ними в том, что выбор туристского региона широкой специализации скорее всего можно считать случайным. Человек собирается что-то сделать или чего-то достигнуть, но сам регион не представляет для него интереса. Он пользуется туристскими услугами потому, что их предлагают. Совершенно с противоположной целью отправляются в регионы

узкой специализации, так как пребывание в них запланировано заранее.

*Туристские регионы широкой специализации.* В туристской отрасли внимание организаторов и посредников туристских мероприятий сконцентрировано в основном на организации отдыха в сезон отпусков. Туристские регионы широкой специализации важны также и для делового туризма. К таким туристским местам относятся *образовательные, промышленно-административные и транспортные центры.*

*Образовательные центры* — это места, приспособленные для проведения конгрессов, а также учреждения исследовательского и образовательного характера.

*Промышленно-административные* центры также относятся к туристскому предложению широкой специализации. Они подразделяются на промышленные, или коммерческие, и политические центры. Промышленными центрами считаются места, куда едут, чтобы заключать коммерческие договоры и товарные сделки.

*Политические* центры — это места, где располагаются административно-политические структуры или проводятся мероприятия политического характера.

В центрах *транспортного сообщения* путешествующие пользуются туристскими услугами по техническим причинам.

*Туристские регионы узкой специализации* отличаются от регионов широкой специализации тем, что основная причина их посещения — желание исследовать эти места. Туристские места узкой специализации подразделяются на места *отдыха и места, располагающие туристскими достопримечательностями.*

*Места отдыха.* Это название собирательное. Оно употребляется для обозначения всех мест, которые используются для отдыха. В этой группе можно выделить курорты, места для проведения отпуска и места, расположенные вблизи места проживания и используемые для непродолжительного отдыха.

*Курорты.* Это название стало международным, но его значение не всегда одинаково. Так, например, в Швейцарии курортом обычно называется любое место отдыха, в то время как в Германии оно должно соответствовать предписанным законом требованиям. Общепринятые определения предполагают, что курорты должны иметь как минимум три показателя: природные лечебные факторы; соответствующие постройки; определенный лечебный характер.

*Природные лечебные факторы* — это лечебные свойства почвы, моря или климата. Курортные постройки — это здания, сооружения, в которых проводится лечение. Здания и сооружения должны

соответствовать нормам гигиены, иметь безупречный вид и эксплуатироваться обученным персоналом. Важно, чтобы в таких местах была спокойная обстановка и чтобы их окружал приятный, экологически чистый ландшафт.

*Места для отдыха во время отпуска.* Исходя из мотивации путешественников, местом отдыха может называться любое место, где можно остановиться на пять и более дней (минимально — четыре ночевки), чтобы отдохнуть. Они служат для восстановления и сохранения физических и психических сил человека. От курортов они отличаются тем, что на их территории нет общепризнанных природных лечебных факторов, которые могут быть использованы в терапии.

*Близлежащие места для отдыха.* Такие места расположены поблизости от мест постоянного проживания человека. Часто люди отправляются в такие места на несколько часов или на выходные, чтобы получить разгрузку.

*Места с туристскими достопримечательностями.* К этой группе туристских мест узкой специализации относятся исторические, религиозные (паломнические) места и развлекательные центры. Все они привлекают туристов, для которых на первом месте стоит не физический или духовный отдых, а желание познакомиться с чем-нибудь новым.

При выделении туристских мест, в зависимости от мотивации путешественников, все зависит только от них самих, а не от особых признаков мест. Одно и то же туристское место нельзя отнести к определенному типу. Если его рассматривать с позиций разных людей, то оно может принадлежать к различным типам туристских регионов. Например, в большой деревне, расположенной в Альпах, есть туристская инфра- и супраструктура. Но для одних субъектов туризма она является политическим центром, другие считают ее близлежащим местом для непродолжительного отдыха.

Таким образом, туристские регионы различаются по такому признаку мотивации туристов, как пользование туристскими услугами. Если посещение определенного места является средством достижения цели, тогда говорят о туристском регионе широкой специализации; если же посещение становится самоцелью, то посещаемое место называется туристским регионом узкой специализации.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. Объясните, чем классификация по стилям жизни отличается от классификации по активности.

2. Аргументируйте, почему имеет смысл выявлять типы туристов.

3. Подумайте, к какому типу туристов отнести себя, своих родственников и знакомых.

4. Объясните, какие путешествия можно отнести к спортивному, общественному туризму, а также к туризму с целью отдыха.

5. На основе представлений о критериях понятия «туризм» определите, в каких (из приведенных ниже) случаях речь идет о туристах, а в каких — нет. Обоснуйте свои выводы.

- Профессор А. из Санкт-Петербурга провел неделю в своем загородном доме-даче.

- Житель г. N-ска, отправляясь за покупками, попутно посетил исторический музей.

- Семья Сидорова живет в Заславле, что в 20 км от Минска. Сидоров каждую неделю ездит в Минск, где работает три дня в неделю и в эти дни проживает в гостинице «Минск».

- Господин И. из Минска посещает своих друзей в Москве.

- Госпожа Н., проживающая в Минске, отправляется на конференцию в Санкт-Петербург.

- Семья К. из Москвы отправляется на Олимпийские игры в Сидней.

6. Объясните, к каким формам туризма можно отнести следующие путешествия:

- профессор Н. летит на конференцию в Вильнюс. Вечером он возвращается домой;

- супругов С. знакомые из соседнего города пригласили в гости;

- семья Д. отправилась в двухнедельный отпуск на Кипр;

- Александр и Анна, обоим по 17 лет, на каникулах отправились в путешествие по Европе.

7. Какие примеры описывают туристский регион широкой, а какие — узкой специализации? Обоснуйте свои выводы и назовите тип места.

- Г-жа Р. работает менеджером по снабжению в кафе. Она едет во Владивосток, чтобы выбрать и закупить кофе в зернах.

- Супруги В. в конце недели едут в Санкт-Петербург. Они присоединяются к экскурсии по городу и гавани, посещают музыкальное представление и рыбный базар.

- Подруги Т. и А. отправляются на санкт-петербургский фестиваль «Белые ночи».

- Группа менеджеров по туризму отправилась в Минск, чтобы принять участие в международной выставке «Турбизнес-98».

- Г-н Е. — владелец туристического бюро. Он отправляется в рекламный тур на Кипр.

- Семья В. проводит отпуск в Карпатах.

- Перечислите подробно все элементы первичного и производного предложений, которые должны быть объединены для того, чтобы какое-то место (например, заповедник «Беловежская пуца») стало интересным для туризма.



### **Практическое задание:**

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Составьте кроссворд из основных терминов по теме.
3. Деловая ситуация: «Новые бизнес-форматы в сфере услуг»
4. Деловая ситуация: «Что нужно сделать, чтобы избавиться от гостей?»
5. Деловая ситуация: «Что такое улыбка».

### **Тесты**

#### **Укажите 4 элемента управления туризмом:**

- цель управления;
- способ достижения цели;
- объект управления;
- субъект управления;
- пути управления.

#### **Процесс управления туризмом включает следующие 4 элемента:**

- сбор информации;
- переработка информации;
- передача информации;
- анализ информации;
- дифференциацию информации.

#### **Укажите особенности туризма как объекта управления, которые следует учитывать при решении задач менеджмента:**

- комплексность туристских услуг;
- специфика туристского продукта, его неотделимость от объекта формирования;
- сильное воздействие на конечные результаты со стороны заинтересованной клиентуры;
- тесное сотрудничество с кредиторами, политическими структурами, туристами и поставщиками;
- все ответы верны.

#### **Укажите три характерные черты управления туристическим предприятием:**

- при планировании надо исходить из нужд, потребностей и желаний конечных потребителей;
- первичность туристской услуги;

- гораздо большее значение, чем в других отраслях, имеет маркетинг;
- туристская услуга уникальна.

**Укажите 2 причины отличия рынка услуг от рынка товаров:**

- услуга не существует до ее предоставления;
- предоставление услуг требует специальных знаний и мастерства;
- услуги сохраняемы и осязаемы, имеют материальную форму.

**Укажите 4 общие характерные черты услуг:**

- неосвязаемость;
- неразрывность производства и потребления;
- изменчивость качества;
- неспособность к хранению;
- способность к самовоспроизводству.

**По каким 3 признакам в менеджменте туризма следует классифицировать туристов?**

- В зависимости от их активности;
- в зависимости от стиля жизни;
- в зависимости от возраста;
- в зависимости от места жительства;
- в зависимости от профессии.

**В менеджменте туризма среди туристов по их активности во время отдыха выделяют 4 из указанных групп. Какие?**

Любители беспокойного отдыха;

- любители удовольствий;
- любители активного отдыха;
- любители спортивного отдыха;
- любители острых ощущений.

**В менеджменте туризма в зависимости от стиля жизни выделяют 4 из указанных групп туристов. Какие?**

- Любители наслаждений;
- тенденциозные туристы;
- семейные туристы;
- всецело отдыхающие;
- претенциозные туристы.

**В системе управления туризмом можно выделить 4 из указанных видов туризма. Какие?**

- Туризм с целью отдыха;
- туризм с целью изучения культуры;
- индивидуальный туризм;
- спортивный туризм;
- экономический и политический туризм.

**В менеджменте туризма формы туризма обычно выделяют в зависимости от 4-х из указанных критериев:**

- социального положения туристов;
- от организации туризма;
- от длительности пребывания;
- от возраста путешественников;
- от транспортных средств.

**Укажите две составляющие туристской супраструктуры:**

- гостиничные предприятия;
- предприятия питания;
- транспортные средства;
- курортные учреждения;
- развлекательные учреждения.

**Укажите организационные звенья туристской отрасли:**

- туристские регионы;
- туристские предприятия;
- туристские организации;
- туристское снаряжение;
- туристские ваучеры.

**Что понимается под предметом управления туризмом?**

- Социально-экономические отношения в туристской индустрии, направленные на организацию массового отдыха людей, путешествий, развлечений;
- управленческие решения, которые реализуются как информационные связи при организации производства и управления им;
- совокупность отношений, явлений, происходящих в турфирме;
- все то, что становится для туристов целью путешествия.

**Укажите важную особенность туризма как объекта управления:**

- тесное сотрудничество с политическими, финансовыми и др. структурами;
- взаимодействие с внешней средой, людьми, природой;
- неотделимость туристского продукта от объекта его формирования;
- комплексность туристских услуг.

**Чем можно объяснить большое распространение консьюмеризма?**

- Разработкой выгодного пути доведения товара до потребителя;
- необходимостью защиты потребителей и окружающей среды;
- необходимостью установления контактов с клиентами;
- возникновением маркетинга в туризме.

**ТЕМА 2. СИСТЕМА И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ  
ТУРИЗМОМ**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие о системе туризма, ее внутренних и внешних взаимосвязях.
2. Понятие структуры и уровней управления туризмом.
3. Формы организации и разделения труда в туристской фирме.
4. Проектирование организационных структур.

**Сообщения, доклады, рефераты:**

1. Менеджмент туризма: Туризм как вид деятельности.
2. Стратегическое управление туристской фирмой.
3. Субъекты туроператорской и турагентской деятельности: сущность и классификация.
4. Системы общественного окружения и их воздействие на туризм.
5. Существенные факторы внешнего воздействия на туризм и эффективные способы реагирования на них.
6. Туристская активность как фактор государственной политики в сфере туризма.
7. Характерные черты и особенности управления туризмом.
8. Цели и задачи управления туристским предприятием.
9. Основные понятия и управленческие категории туризма.

10. Управление турфирмой как функция и процесс.
11. Экономические функции туризма.
12. Позитивные и негативные факторы влияния экономики на развитие туризма.
13. Учет противостояния экологических проблем и экономических интересов в управлении туризмом: проблемы и пути решения.
14. Факторы общественного воздействия туризма на культуру местных жителей и их учет в управлении туризмом.
15. Туризм и его влияние на социальную структуру регионов.
16. Технологии, обслуживающие туристскую отрасль и их роль в управлении туризмом.
17. Организационные структуры управления туристическим предприятием: формирование, особенности и условия функционирования.
18. Звенья и уровни управления турфирмой.
19. Виды организационных структур и особенности их использования.
20. Процесс организационного обособления исполнителей и его типы.

***Понятия и категории, обязательные для усвоения:***

Система управления туризмом, структура туризма, субъект туризма, объект туризма, Субсистема субъект туризма, Субсистема объект туризма, туристский регион, туристские организации, туристские предприятия первичных услуг, туристские предприятия вторичных услуг, социальная сфера и туризм, экономика и туризм, экономические функции туризма, производственная функция, функция сглаживания, функция создания дохода, функция нивелирования платежного баланса, прямой эффект, косвенный эффект, экология и туризм, мягкий туризм, политика туризма, технологии и туризм, структура управления туризмом, уровни управления туризмом, звенья управления туризмом, институциональный уровень управления, управленческий уровень, технический уровень управления, управление высшего звена, управление среднего звена, управление низового звена, полномочное руководство, общее руководство, горизонтальное разделение труда, вертикальное разделение труда, формальная организация, неформальная организация.

***Материал к теме:***

***1. Понятие о системе туризма, ее внутренних и внешних взаимосвязях***

Система туризма - это совокупность и единство отношений и явлений, происходящих в туристской отрасли. Таким образом,

система туризма представлена системой отношений, в которой туристские предприятия, организации и регионы взаимодействуют с внешней средой.

В основе системы туризма лежат две подсистемы: *субъект туризма* и *объект туризма*.

Под *субъектом туризма* понимается участник туристского мероприятия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг. Названные услуги предоставляются объектом туризма.

Под *объектом туризма* понимается все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия. Это может быть туристский регион широкой или узкой специализации со всеми его туристскими структурами.

Формирование туристского предложения происходит в учреждениях туристской отрасли.

Объект туризма (туристская отрасль) включает в себя три основных компонента — туристский регион (место), туристскую организацию и туристское предприятие.

Понятие туристского региона

Турист пользуется комплексом услуг, которые предоставляются ему в определённом *месте, или регионе* где происходит туристское мероприятие (событие). Это место из-за своих привлекающих факторов становится центром туризма.

Современный менеджмент должен учитывать все нюансы, связанные с определением «туристский регион», так как этот регион представляется для него соответствующей конкурентной единицей.

Качество региона, как производителя туристских услуг, должно измеряться потому насколько хорошо этот регион может приспособить свои услуги под потребности заказчиков.

Стратегическая цель всего региона как конкурентной единицы – обеспечение конкурентоспособности на длительный период.

При определении содержательной части туристского региона во главу угла следует поставить мотивацию туристов.

Туристские организации

С одной стороны, туристскую организацию можно определить как особый вид организационной структуры управления, которая берёт на себя функцию координатора в туристском регионе. Для менеджмента важно, чтобы различные функции как отдельного предприятия, так и туристского региона координировались специальными организационными структурами.

С другой стороны, туристские предприятия представляются туристскими посредниками, т. е. туристские организации данного типа должны выполнять маркетинговые функции, носить кооперативный

характер и иметь возможность организовать работу, как на государственном уровне, так и в частном порядке.

Туристские организации формируют туристскую политику, т.е. должны создать выгодные для туризма рамочные условия и стимулировать его развитие в подведомственном районе. Они осуществляют свою деятельность на трёх уровнях: национальном, областном и городском (коммунальном).

Особым видом туристской организации может быть рекламный центр, который осуществляет работу по привлечению в страну иностранных туристов (организует рекламные туры и другие рекламные компании).

Туристские организации охватывают государственные и частные структуры на региональном, национальном и международном, а также частично на местном уровне. Такие организации необходимы для планирования развития туризма в регионах и странах, координации сбыта туристского продукта.

#### Функции туристских организаций

*Функции предложения* должны взять на себя организации более низкого уровня. Они имеют прямой контакт с отдельными исполнителями услуг и хорошо знают продукт.

*Функции представительства интересов* должны выполняться на каждом уровне государственной (политической) структуры организациями с одинаковым географическим радиусом деятельности.

*Маркетинговые функции* должны выполняться в каждом регионе в зависимости от его известности, имиджа и финансовых возможностей.

*Функцию создания и сохранения ведущего образа* должны выполнять организации каждого уровня. Национальная организация должна разрабатывать национальную стратегию развития туризма и профессионально следить за национальным ведущим образом в туризме, а местные туристские объединения выполняют эти задачи в своих регионах.

#### Туристские предприятия и их классификация

*Туроператор* – туристское предприятие, которое комбинирует свои собственные и чужие услуги в новый – самостоятельный туристский продукт. Их можно классифицировать по их *размерам, региону деятельности, ширине и глубине программы и экономическим целям.*

*По размерам* различаются крупные, средние и мелкие туроператоры.

*К крупным* относятся предприятия услугами которых пользуются более 100 тыс. человек в год, а оборот составляет около 35 тыс. долларов.

*К средним* соответственно – от 30 до 100 тыс. человек в год.

*Мелкие*, как правило, специализируются на походном или молодёжном туризме.

*По региону деятельности* различаются международные, межрегиональные, региональные и местные туроператоры.

*По ширине и глубине программы:*

*Широкое* предложение охватывает множество разнообразных видов путешествий: отдых на побережье моря, экскурсионные и образовательные поездки, знакомство с городами и т. д. Предложение туроператора считается *более глубоким*, если для каждого вида путешествий предлагается большой выбор разнообразных продуктов.

*По экономическим целям.* Не все предприятия при организации туров стремятся получить в первую очередь максимальную прибыль. Так, коммерческие предприятия своей целью ставят получение постоянной и большой прибыли, некоммерческие помимо экономических целей придают большое значение организационным и воспитательным целям. В группу туроператоров «чёрного туризма» входят предприятия, которые занимаются туристской деятельностью не постоянно, а по обстоятельствам.

*Турпосредник* – это собирательное понятие. Оно охватывает все предприятия и учреждения, которые в своей основной и дополнительной деятельности выступают как посредники.

Ассортимент услуг турпосредников

Ассортимент – важнейший критерий, позволяющий различать турпосредников. Он определяется тем, с какими и со сколькими туроператорами и исполнителями услуг сотрудничает посредническое предприятие. В этом отношении выделяют восемь различных типов предприятий:

*Турбюро, предлагающее полный набор туристских услуг.* Данный тип турбюро осуществляет свою деятельность по всему комплексу услуг.

*Бюро путешествий и экскурсий.* Эти бюро специализируются на продаже паушальных туров, иногда продают авиа- и железнодорожные билеты.

*Специализированные турбюро.* Занимаются сбытом определённого вида тура, обладая при этом высокой профессиональной компетенцией в своём направлении (например, студенческие туры, детские туры и др.);

*Турбюро по продаже «горящих» путёвок, дешёвых билетов на самолёт* (не имеют лицензии на продажу авиабилетов )

*Турбюро-филиал.* Филиал имеет узкую специализацию, иногда расположен за границей;



*Отдел бронирования* продаёт туры одного туроператора, может существовать как одна из структур туроператора или относиться к любому типу предприятий.

*Турбюро по приёму туристов* (въездного туризма) продаёт туристские услуги, которые регион предлагает туроператорам из других регионов или приезжим гостям.

*Туристский отдел не является туристским предприятием.* Это отдел предприятия, основная деятельность которого не связана с туризмом.

Правовой и экономический статус турпосредников

*Не имеют правового и экономического статуса* отделы по бронированию, а так же турбюро, принадлежащие туроператорам.

*Полную экономическую и правовую самостоятельность имеют* лицензионные турбюро, которые работают на основании договорных обязательств со многими туроператорами и правомочны открывать собственные представительства, филиалы;

объединения туристских бюро, которые совместными усилиями координируют свою деятельность;

турбюро, созданные на основе франчайзинга.

В зависимости от величины предприятия различаются *крупные, средние и мелкие* посредники. Важнейшее различие турпосредников заключается в разнообразии предлагаемого ими ассортимента. Среди них различают:

*Транспортные предприятия специального назначения.* Это предприятия которые специализируются на перевозке туристов. К ней же принадлежат железные дороги, паромные переправы, экскурсионные и круизные корабли, канатные дороги.

*Гостиничные предприятия.* Эта группа туристских предприятий первичных услуг – гостиницы. Гостиничные комплексы существуют исключительно за счёт прибыли, полученной от размещения туристов.

*Прочие туристские предприятия первичных услуг.* К ним относятся кредитные учреждения, страховые компании, станции проката спортивного инвентаря и лодок, спортивные школы, производители товаров для туризма и отдыха, рекламные агентства и др.

Туристские предприятия вторичных услуг

Если предприятия предлагают продукт, который используется как туристами, так и не туристами, то в данном случае следует рассмотреть структуру потребителей его товаров и услуг и на этом основании считать его предприятием либо первичных, либо вторичных услуг. Типичными предприятиями вторичных услуг являются предприятия общественного питания, некоторые предприятия, а также производственные торговые предприятия и предприятия сферы бытовых услуг.

В группу предприятий *общественного питания* входят рестораны, кафе и бары, услугами которых пользуются как туристы, так и местные жители. *Транспортные предприятия вторичных услуг* отличаются от туристских тем, что среди их пассажиров преобладают не туристы, а местные жители (например, в горнолыжных регионах).

Второстепенный оборот от туризма могут получать также *промышленные и торговые предприятия* (например, хлебопекарни), а также *предприятия сферы услуг* (предприятия бытовых услуг, многопрофильные страховые компании).

Классификация туристских предприятий по отношению к управляющей (управляемой) системе

Выделяются туристские предприятия *связанные с объектом управления* – это предприятия размещения и питания;

- оздоровительные и лечебные предприятия;
- предприятия культурного и развлекательного характера;
- особые спортивные сооружения;
- туристские транспортные компании;
- рекламные предприятия;
- туристско-страховые общества;
- финансирующие туризм предприятия (кредитные банки)

*связанные с объектом управления* – это специальные туристские предприятия, работающие с отдельными контингентами туристов (детьми, школьниками, студентами, пенсионерами и т.д.)

*связующего направления турбюро* и их разновидности.

Экономика туризма и их взаимодействие.

Экономические факторы, положительно влияющие на туризм  
*рост реального дохода* воздействует на спрос туристских услуг;  
*более равномерное распределение дохода* т.е. чем равномернее распределяется доход в обществе, тем больше людей смогут позволить себе путешествия;

*стабильное положение валюты* т.е. если курс доллара высокий, то это не позволяет купить много долларов, и наоборот.

Экономические факторы, отрицательно воздействующие на туризм

экономические кризисные явления;  
спад промышленности (рост безработицы, сокращение заработной платы, временная работа);  
нестабильная ситуация с валютой.

Воздействие туризма на экономику (5 экономических функций туризма)

*Производственная функция.* Предприятия, работающие в туристской отрасли, производят новые продукты и содействуют накоплению ценностей.

*Функция обеспечения занятости населения.* Туризм прямым или косвенным образом способствует занятости населения.

*Функция создания дохода.* Экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода.

*Функция сглаживания.* Туризм способствует экономическому развитию слабых в структурном отношении регионов, перераспределяет доходы стран с индустриальным и сельскохозяйственным производством

*Функция нивелирования платежного баланса* т.е. расходы местных туристов, выехавших за границу, противопоставляются доходам, полученным от потребления товаров и услуг иностранными туристами.

*Экология туризма и их взаимозависимость.*

Визитный менеджмент как инструмент экологического равновесия

Современный туризм в определенной мере наносит вред окружающей среде. Для управления туристскими потоками с целью сохранения экологического равновесия используется инструментарий визитного менеджмента, который:

*контролирует время поездок* (максимальную длительность пребывания, время посещений),

*виды посещений* (разрешенные виды спорта и т.д.)

*интенсивность использования региона* (максимально допустимое число посетителей).

Ограничительные меры вводятся информированием населения, *повышением стоимости путешествий* или *государственными указами*.

Факторы, сдерживающие развитие визитного менеджмента  
местные жители не хотят, чтобы ограничивали их активность в свободное время;

природа, требующая защиты, не имеет владельца, способного ее сохранить;

ограничения не совпадают с кратковременными интересами туристских предприятий.

Пути решения экологических вопросов

Сохранение целостности окружающей среды является важнейшей предпосылкой развития туризма, так как только первозданная природа привлекает туристов и способствует их полноценному отдыху, поэтому:

1. Сохранения окружающей среды должно сознаваться каждым путешественником и соответственно должно быть изменено его отношение к этой среде.

2. На государственном уровне — должен получить развитие мягкий туризм т.е. туризм, который стремится сохранить равновесие между экологией, обществом и экономикой.

3. Процесс нового мышления должен коснуться также и лиц, ответственных за туристскую деятельность.

4. Политика должна содействовать сохранению окружающей среды.

Социальная сфера как внешняя среда туризма.

Взаимодействие культур в туризме

В процессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры, а именно:

*Культура того региона, откуда приезжают туристы;*

*Культура отдыха (стиль жизни и нормы поведения туристов во время отдыха);*

*Культура местных жителей*

*Культура обслуживания.*

Воздействие туризма на культуру местных жителей

В том регионе, где население имеет открытый способ мышления, а туризм при этом доминирует и утверждает чужую культуру, местная культура постепенно исчезает, а первыми, кто быстро начнет впитывать чужую культуру, будут молодые люди. Так возникают эффекты идентификации и имитации. При открытом способе мышления, но умеренной степени утверждения чужой культуры должно происходить медленное изменение культуры местных жителей путем запоздалого введения в нее элементов этой чужой культуры.

В регионе, где проживает население с закрытым способом мышления, но где существует высокая вероятность утверждения чужой культуры благодаря тому, например, что много земли перешло во владение приезжих, можно ожидать сознательного и открытого отчуждения местных жителей. Такое негативное отношение может привести к тому, что местные жители затруднят осуществление новых туристских проектов.

Фазы восприятия чужой культуры

*На начальном этапе, когда чужая культура еще значит немного, имеет место внедрение чужой культуры или даже ее имитация.*

*При растущем утверждении чужой культуры и потере собственной идентичности происходит отказ от собственной культуры или высокая ее стилизация.*

На зрелом этапе развития туристского региона удается по-новому (на фоне чужой культуры) определить собственную идентичность и прийти к новому самоосознанию национальной культуры.

При оценке социальных эффектов туризма должна учитываться и структура населения региона. Облегчить психологическое изменение образа жизни и защитить идентичность местного населения сможет профессионализация культуры обслуживания. Это значит, что по отношению к гостям должна быть соблюдена духовная дистанция: они ведь всего лишь клиенты и им оказывается всего лишь профессиональная услуга.

Основные социальные сферы воздействия туризма

Между *социальной сферой* в стране посещения и системой туризма существует тесная взаимная связь.

*С одной стороны*, для развития туризма в этой стране важное значение имеет общественный и экономический порядок в ней;

*С другой стороны*, само это явление (туризм) обуславливает преобразования в общественных отношениях стран, осваиваемых туристами.

Взаимодействие двух различающихся между собой культур называется окультуризацией. Воздействие туризма на социальную сферу посещаемых стран может быть как положительным, так и отрицательным. Часто имеет место общая либерализация в обществе. Но больше различий существует между культурами, вступающими во взаимодействие, и чем меньше готова страна к приему больших туристских потоков, тем больше опасность того, что процесс внедрения чужой культуры отрицательно скажется на осваиваемой ими стране, т.к.:

- изменяется иерархия профессий.
- туризм оказывает воздействие и на семейную структуру.
- туризм оказывает воздействие на традиционные нормы и ценности отдельных туристских регионов.

Политика и ее влияние на развитие туризма.

Воздействия государственной политики на туризм

Государство вмешивается для того, чтобы обеспечить и расширить материальное благосостояние широких слоев населения. Это так называемая социальная политика, сюда входит:

выделение экономических и общественно-политических условий, необходимых для целенаправленного развития туризма;

повышение конкурентоспособности и мощности туристской экономики;

создание предпосылок, необходимых для того, чтобы большее количество населения могло участвовать в туризме;

расширение сотрудничества в сфере международного туризма.

*Экономическая политика* влияет и на туристскую отрасль народного хозяйства. А именно:

*Политика пассажирских перевозок.*

В политике пассажирских перевозок можно выделить три составные части:

*политику путей сообщения*, которая определяет расширение и строительство сетей железнодорожных линий, автомагистралей и авиационных путей сообщения, а также индивидуальные маршруты передвижения по важнейшим рекам;

*политику транспортных средств*, которая может доброжелательно воздействовать на туризм путем целенаправленного содействия и формирования определенных предложений;

*политику тарифов*, которая определяет стратегию формирования цены на проезд в общественных транспортных средствах и может содействовать развитию туризма путем предоставления дифференцированных цен.

*Социальная политика*

Различаются три направления этой политики:

*законодательное регулирование рабочего времени и отпусков,*

*перераспределение дохода*

*стимулирование развития социального туризма.*

*Территориальная политика т.е.* создание наилучших условий для развития туризма и устранение вредных для природы последствий.

*Политика культуры* способствует сохранению культурной идентичности, традиций и обычаев народа.

*Политика досуга*, где государство законодательно определяет объем свободного времени своих граждан .

Технологии и их воздействие на развитие туризма.

Сферы технологий, обслуживающие туристскую отрасль

Технологии, обслуживающие туристскую отрасль, подразделяются на три сферы:

*транспортная техника*, т.к. важнейшим показателем является мобильность, создавшая возможность свободы передвижения. Повышенная мобильность увеличивает личную свободу каждого человека, так как он получает больше возможностей для изучения посещаемой местности.

*оснащение гостиниц и ресторанов* техникой позволяет упростить рабочие процессы в гостиничном и ресторанном хозяйстве.

*коммуникационная техника* обеспечила сохранение больших объемов информации, а также их быструю обработку и передачу. Информационные системы существенно улучшили гласность

туристского рынка и облегчили принятие решений, касающихся выбора путешествия и подготовки к нему.

Транспорт и его влияние на туристскую отрасль

*Положительные факторы* воздействия на развитие туризма:

Мобильность транспортных средств

Увеличение личной свободы каждого человека

*Отрицательные факторы* воздействия на развитие туризма:

транспортные средства создают шум и загрязняют атмосферу; люди в пути находятся не в спокойной обстановке.

впечатления, полученные при высокой скорости поездки и частой смене мест, более поверхностны, чем при умеренной скорости путешествия.

Коммуникационная техника и их влияние на туристскую отрасль

Коммуникационная техника на современном этапе обусловлена развитием компьютерных технологий: использование компьютеров внесло революционные преобразования в информационные и коммуникационные технологии, так как обеспечило сохранение больших объемов информации, а также их быструю обработку и передачу. Информационные системы существенно улучшили гласность туристского рынка и облегчили принятие решений, касающихся выбора путешествия и подготовки к нему.

## **2. Понятие структуры и уровней управления туризмом**

Туризм — это не только важная отрасль экономики, но и сложная организационная структура. Структура туризма определяет место трудовых коллективов и отдельных работников в туристских регионах, организациях и предприятиях. Это своего рода каркас, на котором строятся их отношения.

Управлять туристской структурой — значит оптимально распределить цели и задачи между структурными подразделениями и работниками организации. Составляющими организационной структуры управления являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации.

*В структуре управления организацией выделяются:*

*звенья* (отделы);

*уровни* (ступени) управления;

*связи* — горизонтальные и вертикальные.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

*К звеньям управления относятся:*

структурные подразделения;

отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их;

менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

**Характеристика уровней управления**

*Высший уровень* управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление* и *общее руководство*.

Руководители *среднего уровня* управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, бюро, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

*Низший уровень* управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над работниками (не руководителями), — чаще всего младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

### **3. Формы организации и разделения труда в туристской фирме**

Горизонтальное и вертикальное разделение труда в туристской организации

**Горизонтальное разделение труда.** Такое разделение труда производится, как правило, по функциональному, отраслевому и квалификационному признакам.

**Функциональное разделение труда** находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности.

**Разделение труда по отраслевому признаку** связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур.

**Квалификационное разделение труда** основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации.



*Вертикальное разделение труда.* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Вертикальные связи — это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления.

Направления вертикального разделения труда

*Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:*

*общее руководство* — выработка и воплощение главных, перспективных направлений деятельности организации;

*технологическое руководство* — разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация Производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

*экономическое руководство* — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, внедрение хозрасчета и обеспечение рентабельной работы организации;

*оперативное управление* — составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

*управление персоналом* — подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Формальные и неформальные группы

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются формальными. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различными нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается неформальной группой (организацией). Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Воздействие неформальных групп на коллектив

Неформальные, или теньевые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для

организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Пути их воздействия на коллектив, следующие:

- «тайный телеграф» ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам;
- способность действовать или бездействовать.

Положительное влияние на неформальную группу

Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние неформальных групп и направлять их власть в нужное русло, следовательно:

- менеджер должен согласиться с тем фактом, что неформальная организация существует;
- нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей;
- надо выявить неформальных лидеров и попробовать управлять ими;
- необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций;
- менеджер должен согласиться с тем, что независимо от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

*чувство принадлежности*, т.е. удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей.

*взаимопомощь*, т.е. люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег

*защита*, т.е. люди всегда знали, что сила — в единстве, поэтому важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

*общение*, т.е. люди хотят знать, что происходит вокруг, а именно доступ к неформальному получению такой информации возможен только в неформальной организации;

*симпатия*, т.е. люди часто присоединяются к неформальным группам — просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Признаки, характеризующие неформальные отношения

Неформальные группы одновременно могут быть и похожи, и непохожи на формальные структуры. В связи с этим необходимо выделить признаки, характеризующие эти группы:

*социальный контроль*, осуществляемый неформальной группой, может положительно влиять на достижение целей формальной организации;

*сопротивление переменам*, т.к. в неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам, частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу их дальнейшему существованию;

*неформальные лидеры*. Сфера влияния неформального лидера может выходить даже за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

#### **4. Проектирование организационных структур**

##### **Задачи организационных структур**

Организацию следует формировать таким образом, чтобы в последующем можно было эффективно выполнять общие стратегии, выбранные руководством для достижения поставленных целей.

С одной стороны, необходимо эффективно применить имеющиеся в наличии средства и обеспечить необходимые для рационального использования ресурсов порядок и стабильность;

С другой стороны, организация должна быть достаточно гибкой, чтобы своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды.

Анализируя внешний мир, в котором функционируют туристские организации, можно выделить следующие его характеристики:

*на рынках сбыта* — обозначился рост средних показателей туристской отрасли; интенсивность конкуренции на туристических рынках, обусловленная преобразованием рынка продавцов в рынок покупателей; кратковременных изменений приоритетов и растущее разнообразие структуры спроса;

*на рынках занятости* — приостановлена нехватка кадров; увеличились расходы за пользование сооружениями, энергией и сырьем; развиты технологии, позволяющие разрабатывать новые методы и средства управления производством, а также ускоряющие обработку информации;

*изменяется сама организация и ее показатели, а именно*: объем выполняемой ею работы, разнообразие услуг, производственные технологии и новые приемы обработки информации, ее правовая основа, форма собственности, географическое расположение ее филиалов;

*возрастает роль исполнителей задач туристской организации, а именно: уровень образования, структура потребности и позиция сотрудников являются условиями формирования организации. Происходит постоянное изменение своих стратегических целей и формирование более гибких организационных форм. Все большее и большее значение приобретает личный авторитет, а традиционное мышление и иерархическая власть отступают на задний план. Чтобы начальник смог проявить себя в работе, он прежде всего должен быть признан коллективом. Преобладание инструментов управления, силы убеждения и профессионально-технических знаний становится основополагающим принципом эффективного менеджмента в туризме.*

*Методика проектирования организационных структур*

*Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура уже неэффективна.*

*В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т.е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.*

*Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов.*

*Первый этап — анализ организационных структур*

*Анализ действующей структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько эта структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся следующие факторы:*

*принципы управления — соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? каковы их последствия? какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);*

*аппарат управления — перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание необходимых промежуточных звеньев и т.д.;*

*функции управления* — усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.

*хозяйственная деятельность* — изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

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

*Второй этап* — проектирование организационных структур

*Все модели проектирования организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:*

*метод аналогий* предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

*экспертный метод* базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) структуры, разработанные другими проектировщиками;

*структуризация целей* предусматривает выработку системы целей, преследуемых организацией, и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае организационная структура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний данной структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

*организационное моделирование* позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Суть его состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования структуры управления организацией решаются, как правило, следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления. В итоге для каждого структурного

подразделения устанавливаются управленческие функции, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Вместе с тем, проектируя новые организационные структуры управления, нельзя забыть о требованиях, предъявляемых к таким структурам, и о принципах их построения. Организационные структуры должны удовлетворять следующим требованиям:

*оптимальности.* Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления;

*оперативности.* Суть данного требования состоит в том, чтобы за период от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, при которых реализация принятых решений уже не нужна;

*надежности.* Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;

*экономичности.* Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом;

*гибкости,* т.е. способности изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;

*устойчивости структуры управления,* т.е. неизменности ее основных свойств при различных внешних воздействиях и целостности функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее разработке соблюдались принципы проектирования. Основные из них можно сформулировать следующим образом:

целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

*Основные требования к структуре управления являются:*

обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что на различных предприятиях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения организационных структур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Таким образом, в процессе проектирования организационных структур различают три стадии: аналитическую (изучение существующих требований к их построению), проектную (проектирование (моделирование) этих структур) и организационную (организация внедрения уже спроектированных структур).

Третий этап — оценка эффективности организационных структур

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

В конечном итоге вся работа по проектированию организационных структур управления сводится к выработке направлений по их совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. Что вы понимаете под субъектом и объектом туризма? Дайте расширенное толкование этих понятий.
2. Чем отличается открытая система туризма от любой закрытой экономической системы?
3. Выделите основные подходы к определению туристского региона.
4. Дайте определение туристского региона. Аргументируйте свою позицию.
5. Представьте туристский регион как конкурентную единицу. По-дискутируйте с коллегами на эту тему.
6. Как вы понимаете туристское место широкого и узкого профиля?
7. Какому подходу вы отдаете предпочтение при определении ту-

ристской организации?

8. По каким признакам классифицируются туристские организации?

9. Чем отличаются туристские организации коммунального уровня от таких же организаций федерального (национального) или областного уровня?

10. Попытайтесь смоделировать систему обязанностей и ответственности по управленческим функциям для туристских организаций различных типов и уровней.

11. Какой важнейший критерий положен в основу классификации на предприятия первичных и вторичных услуг? Какие сложности в связи с этим возникают?

12. Объясните, в каких случаях идет речь о предприятиях первичных, а в каких — о предприятиях вторичных услуг:

- в пригороде большого города открылся греческий ресторан;
- автобусное предприятие делает летом три, а зимой — два рейса в неделю в определенный туристский регион;
- семья П. сдает комнаты в своем доме приезжим гостям.

13. Выделите особенности паушального тура.

14. Выявите различия в работе туроператоров и турпосредников.

15. Покажите роль в бизнесе прочих туристских предприятий первичных услуг.

16. Поясните на конкретном примере процедуру разделения труда в туристской фирме по функциональному признаку.

17. Обоснуйте свои выводы о том, какие функции туризма описываются в следующих примерах:

- после того как дети выросли и уехали из родительского дома, семья фермеров переоборудовала пустые комнаты в комнаты для гостей и стала сдавать их отдыхающим (отдых в фермерской усадьбе);
- служащая транспортного бюро сдает на трое суток комнату приезжему туристу;
- школа серфинга в Сочи предоставляет сезонную работу для пяти инструкторов;
- руководитель турбюро настолько занята своей профессиональной деятельностью, что у нее не остается времени для работы по дому, поэтому она два дня в неделю пользуется услугами домработницы.

18. Выездной туризм неблагоприятно сказывается на развитии народного хозяйства страны, так как заработанный доход расходуется не на потребление отечественных товаров и услуг, а вывозится за границу. В результате этого страдает отечественный спрос. Оцените данное высказывание. Обратите внимание на функцию сглаживания.

19. Приведите три примера того, как туризм отрицательно воздействует на окружающую среду.

20. Что должно быть сделано для того, чтобы на долгое время со-



хранить целостность природы и одновременно развивать туризм как экономический фактор?

21. Что вы понимаете под словом *окультуризация*? Приведите примеры положительного и отрицательного ее воздействия.
22. В каких политических сферах принимаются следующие решения:
  - городские власти планируют строительство объездной дороги, чтобы избавить узкие исторические улицы своего города от транзитного движения;
  - правительство обсуждает закон о поддержке среднего бизнеса. Предприятия средней величины получают налоговые льготы;
  - организация строит дом отдыха для малообеспеченных семей. Строительство осуществляется за счет общественных средств;
  - музыкальный фестиваль «Славянский базар» в Витебске финансируется из городского бюджета;
  - город нуждается в дополнительных средствах для проведения известного музыкального представления. Чтобы обойти конкурентов, политики решают использовать для строительства специального зала, необходимого для проведения мюзикла, общественные средства.
23. Как может государство, используя туристские мероприятия политического характера, добиваться защиты окружающей среды? Приведите несколько примеров.
24. Технический прогресс привел к тому, что передвижение людей стало быстрее, безопаснее, комфортабельнее и экономичнее. Но повышенная мобильность желательна далеко не для каждого случая. Почему?
25. Вы узнали, как туризм изменился под воздействием совершенствования техники. Подумайте об обратной связи: каким образом туризм влияет на развитие техники? Приведите примеры.
26. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
27. Выявите отношения субординации и координации в известной вам туристской организации. Покажите, как строятся горизонтальные и вертикальные отношения.
28. Как вы представляете формальную и неформальную организации? Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если "да", то раскройте механизм такого воздействия.
29. Охарактеризуйте процесс проектирования организационных структур.

### **Практическое задание:**

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Составьте кроссворд из основных терминов по теме.

3. Разработайте направления деятельности по предоставлению услуг населению турфирмой.
4. Разработайте рейтинг качества «идеального» туроператора и составьте рейтинг туристских организаций Витебского регионе.
5. Найдите в Интернете сайты белорусских операторских компаний и изучите предлагаемый ими ассортимент туров. Сравните их предложения с теми, что предлагаются в Витебском регионе. Попробуйте решить для себя вопрос: спрос в туризме рождает предложение, или предложение рождает туристский спрос?

**Тесты:**

**Укажите две subsystemы системы туризма:**

- субъект туризма;
- объект туризма;
- сфера туризма;
- экономика туризма;
- организация туризма.

**Объект туризма - это то, что...**

- может стать для туриста целью путешествия;
- может стать для туриста способом путешествия;
- может стать для туриста средством путешествия.

**Туризм – это:**

- открытая система;
- закрытая система.

**Укажите 3 направления политики пассажирских перевозок:**

- политика путей сообщения;
- политика транспортных средств;
- политика тарифов;
- политика устранения вредных для природы последствий;
- политика определения маршрутов.

**К объектам управления туризмом относятся:**

- туристский регион
- туристское предприятие;
- туристская организация;
- тур;
- туристское снаряжение.

**Укажите наиболее точно сформулированную стратегическую цель всего региона как конкурентной единицы туризма:**

- обеспечение конкурентоспособности на длительный период;
- обеспечение конкурентоспособности на определенное время;
- обеспечение конкурентоспособности на определенное время;
- постоянное обеспечение конкурентоспособности;
- периодическое обеспечение конкурентоспособности.

**Туристскую организацию можно определить как...**

- особый вид организационной структуры управления, которая берет на себя функцию координатора в туристском регионе;
- структура, которая комбинирует свои собственные и чужие услуги в новый самостоятельный туристский продукт.

**Туроператор – это:**

- туристское предприятие, которое комбинирует свои собственные и чужие услуги в новый самостоятельный туристский продукт;
- предприятие, которое в своей основной и дополнительной деятельности выступают как посредники.

**Паушальный тур – это:**

- комплексный серийный тур;
- специальный тур;
- дополнительный тур;
- основной тур.

**На какие два признака тура указывает термин "паушальный"?**

- тур комплексный, представляющий собой пакет из нескольких услуг, продающийся за общую стоимость;
- тур является серийным, готовым и самостоятельным продуктом;
- тур, включающий несколько услуг, каждая из которых продается по своей стоимости;
- тур специальный, представляющий собой оригинальную услугу и продающуюся по ее стоимости.

**По каким признакам можно классифицировать туроператоров, работающих на туристском рынке?**

- По их размерам;
- по региону деятельности;

- по экономическим целям;
- по ширине и глубине программы;
- по стоимости тура.

**Какие цели прежде всего ставят перед собой туристские предприятия?**

- Получение постоянной и большой прибыли;
- организационные цели;
- воспитательные цели.

**Какие предприятия входят в группу "черного туризма"?**

- Занимаются туристской деятельностью постоянно;
- занимаются туристской деятельностью по обстоятельствам.

**Турпосредник – это:**

- все предприятия и учреждения, которые в своей основной и дополнительной деятельности выступают как посредники;
- все предприятия и учреждения, которые в своей основной деятельности выступают как посредники;
- все предприятия и учреждения, которые в своей дополнительной деятельности выступают как посредники.

**Турбюро-**

- это предприятие, основная деятельность которого заключена в посреднические туруслуги;
- это предприятие, дополнительная деятельность которого заключена в посреднических туруслугах;
- это предприятие, основная и дополнительная деятельность которого заключена в посреднических туруслугах.

**Укажите посредников, не имеющих правового и экономического статуса:**

- отделы по бронированию;
- турбюро, принадлежащие туроператорам;
- лицензионные турбюро;
- филиалы;
- турбюро, созданные на основе франчайзинга.

**Укажите системы общественного окружения туризма:**

- экономика;
- экология;
- технологии;

- политика;
- социальная система

**Тремя факторами положительного влияния экономики на туризм являются:**

- рост реального дохода;
- более равномерное распределение дохода;
- стабильное положение валюты;
- рост номинального дохода;
- перераспределение дохода.

**Укажите 4 экономические функции туризма**

- контрольная функция;
- функция обеспечения занятости населения;
- функция создания дохода;
- функция сглаживания экономического развития регионов;
- функция нивелирования платежного баланса.

**Для управления туристскими потоками с целью сохранения экологического равновесия используется инструментарий:**

- визитного менеджмента;
- экономического менеджмента;
- организационного менеджмента;
- стратегического менеджмента;
- инновационного менеджмента.

**В процессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают различные культуры. Какие?**

- Культура региона, откуда приезжают туристы;
- культура отдыха;
- культура местных жителей;
- культура обслуживания;
- культура быта.

**Связь между политикой и туризмом заключается в том, что (дайте 1 из предложенных ответов):**

- государство управляет туризмом;
- туристская активность требует вмешательства государства;
- все верно.

**В управленческой структуре управления туристской организации выделяют:**

- стремление к интернационализации связей;
- звенья (отделы);
- уровни (ступени) управления;
- связи;
- открытость.

**Виды разделения труда в туризме**

- горизонтальное;
- функциональное;
- разделение по отраслевому признаку;
- классификационное;
- вертикальное.

**Укажите виды взаимоотношений в трудовом коллективе:**

- формальные;
- неформальные;
- текущие;
- итоговые;
- предварительные;

**Какие признаки характеризуют неформальные группы?**

- Социальный контроль;
- сопротивление переменам;
- неформальные лидеры;
- обозримость перемен;
- стремление к элитарности.

**Из скольких этапов состоит процесс проектирования организационной структуры туристского предприятия?**

- Трех;
- двух;
- семи;
- девяти;
- пяти.

**Укажите возможные направления государственной политики в области туризма:**

- выделение экономических и общественно-политических условий, необходимых для развития туризма;

- повышение конкурентоспособности и мощности туристской экономики;
- создание предпосылок все большего участия населения в туризме;
- расширение сотрудничества в сфере международного туризма;
- нет верных ответов.

**Какие принципы относятся к общим принципам управления в туризме?**

- Принцип применимости;
- принцип историчности;
- принцип многофункциональности;
- принцип интеграции;
- принцип либеральности.

### ***ТЕМА 3. ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА***

***Вопросы для обсуждения:***

1. Сущность, взаимосвязь и характеристика функций менеджмента туризма
2. Принципы менеджмента туризма и их классификация
3. Понятие и классификация методов менеджмента
4. Характеристика организационно-административных и экономических методов управления
5. Социально-психологические методы управления и самоуправления.

***Сообщения, доклады, рефераты:***

1. Функции управления как конкретный вид управленческой деятельности.
2. Подходы к классификации функций управления.
3. Принципы реализации организационной функции управления.
4. Система организационно-распорядительных методов и направления ее реализации.
5. Децентрализация управления как способ активизации участия сотрудников в управлении фирмой.

***Понятия и категории, обязательные для усвоения:***

Функции управления, планирование, организация, мотивация, контроль, генеральный план, бизнес-план, бюджетный метод, физическая мотивация, психологическая мотивация, межличностная мотивация, культурная мотивация, мотивация престижа и статуса, мотивация трудовых отношений, предварительный контроль, диагностический контроль, терапевтический контроль, текущий контроль, заключительный контроль, принципы менеджмента, общие принципы управления, частные принципы управления. Метод управления, организационно-административные методы управления, экономические методы управления, социально-психологические методы управления, самоуправление, соучастие в управлении, соуправление, внутренний (рабочий) контроль.

**Материал к теме:**

### **1. Сущность, взаимосвязь и характеристика функций менеджмента туризма**

Управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

*Функции управления* — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующей организацией работы и включает: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

**Функция планирования**

Планирование — это один из этапов процесса управления, на котором определяются цели любой туристской структуры, а также методы их достижения. Функция планирования включает в себя следующие виды работ:

- участие в разработке устанавливаемых управлениями туризма целей развития региона;
- текущий анализ конкурентоспособности (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
- разработку стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;
- претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона — прежде всего оказание консультаций туристским предприятиям, проведение инновационного менеджмента.

Ступени планирования находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: стратегическое планирование (высший уровень), тактическое планирование (средний уровень), оперативное планирование (нижний уровень).



Планированием деятельности туристского предприятия следует понимать систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

*Стратегическое планирование (высший уровень)* — это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов.

На *среднем уровне* управления занимаются *тактическим планированием*, т.е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, например, есть три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать свою деятельность с остальными двумя. И это должно быть отражено в плане.

Планирование осуществляется и на *нижнем уровне* организации. Оно называется *оперативным планированием*. Это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется *генеральным*, или *общим*, или *бизнес-планом* функционирования организации.

*Принципы эффективного планирования как функции управления* являются:

*полнота планирования* — при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;

*точность планирования* — при составлении планов используются такие современные методы, средства, тактика и процедура, которые обеспечивают точность прогнозов;

*ясность планирования* — цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;

*непрерывность планирования* — это не одnorазовый акт, а непрерывный процесс;

*экономичность планирования* — расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют в своей работе и включает следующие методы:

*Бюджетный метод* (с его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов)

*Моделирование* или *оперативное исследование* (с его помощью можно разрабатывать планы или отдельные его разделы на основе теории игр и проектов сценариев). Речь идет об использовании современных моделей управления для анализа проблемы и оценки возможных решений.

*Анализ окупаемости* (с его помощью можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности). Используется для прогноза количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

Существуют и другие методы планирования, однако следует иметь в виду, что все они имеют одну общую цель — помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее в развитии организации, поскольку в управленческой жизни постоянно присутствуют случайности и неопределенное развитие событий. Именно поэтому организации и разрабатывают долгосрочный план, в котором пытаются определить элементы решения альтернатив. Применение того или иного метода в процессе планирования зависит от накопления и анализа объективной информации. Это самый ценный актив организации. С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Следует помнить, что *неопределенность* — это одна из основных причин, по которой планирование в организации особенно необходимо, так как оно помогает ей более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

**Организационная функция**

Организационная функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого туристского предприятия (организации). Она нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей.

Через организаторскую деятельность, т.е. распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями на предприятии. С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к повышению эффективности работы предприятия, с точки зрения

управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям.

Организация — это средство достижения целей предприятия.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

*определение и детализация целей фирмы*, которые были выявлены в ходе планирования;

*определение видов деятельности*, необходимых для достижения этих целей;

*поручение различных задач индивидуумам* (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

*координация различных видов деятельности*, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет);

*единство цели* — каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;

*размах контроля*, или *размах менеджмента*, — каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

Относительно последнего принципа можно выделить два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), — время и частоту, т.е. сколько времени менеджеру нужно проводить с каждым сотрудником и как часто это делать.

Мотивация как функция управления

Без мотивации труда работников фирмы добиться желаемых результатов невозможно: члены трудового коллектива не будут справляться со своими служебными обязанностями. Таким образом, мотивация — это работа менеджера, направленная на активизацию сотрудников фирмы в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей фирмы. Менеджмент ориентируется на два аспекта этой проблемы:

- мотивацию (мотивы) путешествий
- мотивацию трудовых отношений.

Цель поездки (мотив, побуждающий человека путешествовать) — это причина, при отсутствии которой данная поездка не состоялась бы. Информация о цели путешествия нужна прежде всего для того, чтобы правильно разделить туристские рынки на сегменты и определить целевые рынки, положенные в основу разработки модели управления туристскими потоками и маршрутами. В связи с этим

целесообразно выделить пять основных групп мотивации путешествий:

*Физическая мотивация* подразделяется на отдых, лечение и спорт.

*Психологическая мотивация.* К психологической мотивации относится желание уйти от повседневной рутины и увидеть что-нибудь новое и необходимость смены обстановки и расслабиться.

*Межличностная мотивация* т.е. многие люди ищут во время поездки необходимые им контакты.

*Культурная мотивация* т.е. знакомство с другими странами, с их обычаями, традициями, языками стоит в данной группе на первом месте, а также интерес к искусству, посещение спортивных мероприятий и религиозные причины.

*Мотивация престижа и статуса* т.е. с целью развития своей личности — добиться всеобщего признания и удержать его.

Мотивировать сотрудников — это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности. Где управление и организация труда предоставляют сотрудникам реализовать себя их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду — высокими. Результативный труд доставляет удовлетворение. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

*во-первых, установить набор критериев (принципов),* которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Менеджер может создать такую рабочую среду в своем окружении, которая будет способствовать мотивации сотрудников: они легче и менее болезненно будут воспринимать правила и регламент организации;

*во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;*

*в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками,* поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко себе представлять, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров. Им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его одинаковой доступности для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Функция контроля и его критерии

Контроль в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами). В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии:

*эффективность контроля* — определяется успешность, полезность контроля;

*эффект влияния на людей* т.е. выясняется вопрос: насколько применяемая технология контроля вызывает у работников положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции;

*выполнение задач контроля* т.е. контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений.

Различают три вида контроля:

*Предварительный контроль.* Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

*Диагностический контроль* включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

*Терапевтический контроль* позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

*Текущий контроль.* Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом его являются сотрудники, а сам он прежде всего прерогатива их непосредственного начальника. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

*Заключительный контроль.* Цель такого контроля — предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена. Заключительный контроль во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, и, во-вторых, способствует мотивации.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:

*Этап А — установление стандартов.* Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. На первом этапе необходимо определить временные

рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

*Этап Б — сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.* На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. Такой этап контроля очень важен: определяется масштаб отклонений, измеряются результаты, передается и оценивается информация.

*Этап В — принятие необходимых корректирующих действий.* В этом случае речь идет о регулировании туристских явлений и процессов. На данном этапе происходит ликвидация отклонений от параметров, определенных на стадии планирования, и приведение системы управления в заданное состояние.

Проведение контроля может быть очень дорогостоящим, поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры же более низкого уровня (линейные) заняты больше подбором кадров и организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям: результативности (возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь этого результата с наименьшими затратами).

## **2. Принципы менеджмента туризма и их классификация**

### *Общие принципы управления*

*Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций и состоят из:*

*Принципа применимости*, что означает, что менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих на фирме сотрудников.

*Принципа системности*, который предусматривает, что менеджмент охватывает всю систему, учитывая ее внешние и внутренние взаимосвязи, взаимозависимости и открытость собственной структуры или системы туризма в целом.

*Принципа многофункциональности* выражаемой в том, что менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда) и смысловые (достижение конечной цели).

*Принципа интеграции* предполагающей, что внутри системы различные способы отношений и взгляды сотрудников должны интегрироваться, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

*Принципа ориентации на ценности*, что означает, что менеджмент туризма включен в окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

Все эти принципы необходимо не только учитывать, но и неукоснительно соблюдать.

*Частные принципы управления*

*В рыночной экономике значимость частных принципов управления возросла. Это:*

*Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*, который предполагает необходимость умелого использования *единоначалия и коллегиальности в управлении*.

*Принцип научной обоснованности управления*. Цель его состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

*Принцип плановости* состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе.

*Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности*. Каждый в организации наделяется конкретными правами и несет ответственность за порученное ему дело.

*Принцип частной автономии и свободы*. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

*Принцип иерархичности и обратной связи* заключается в создании многоступенчатой структуры управления.

*Принцип мотивации* т.е. чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций.

*Принцип демократизации управления т.е.* участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

*Принцип государственной законности системы менеджмента* т.е. организационно-правовая форма должна отвечать требованиям государственного законодательства.

*Принцип органической целостности объекта и субъекта управления.* Управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления должно составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

*Принцип устойчивости и мобильности системы управления* т.е. устойчивость определяется качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. должны быть максимально полно учтены изменения и требования потребителей туристских услуг.

### **3. Понятие и классификация методов менеджмента**

*Метод управления* — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Методы управления имеют определенную направленность, содержание и организационную форму.

*Направленность* методов управления ориентирована на систему управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.).

*Содержание* — это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации).

Направленность методов управления всегда одна — на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

*организационно-административные*, основанные на прямых директивных указаниях;

*экономические*, обусловленные экономическими стимулами;

*социально-психологические* методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

### **4. Характеристика организационно-административных и экономических методов управления**

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. В рамках



организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

*обязательное предписание* (приказ, запрет и т.п.);  
*согласительные методы* (консультация, разрешение компромиссов);

*рекомендации, пожелания* (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

*Организационно-административные методы — это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.* В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

*воздействия на структуру управления* (регламентация деятельности и нормирование в системе управления)

*воздействия на процесс управления* (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования. По существу, это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и на личность в частности.

*В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:*

*вынужденным и внешне навязанным.* Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;

*пассивным.* Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

*осознанным, внутренне обоснованным.*

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д. В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления.

К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению.

Наиболее эффективны косвенные методы воздействия тогда, когда они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономическим методам в управлении отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Чтобы экономические методы управления были действенными необходимо расширить самостоятельность турфирм, что ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности т.к. это позволяет коллективу распоряжаться материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализовывать свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов. Изменяется система материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса.

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: *планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, система материального поощрения.*

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и *экономико-математические методы*. С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения.

### **3. Социально-психологические методы управления и самоуправления**

*Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также*

на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать *планирование социального развития* трудовых коллективов, *убеждение* как метод воспитания и формирования личности, *экономическое соревнование*, *критику* и *самокритику*, постоянно действующие *производственные совещания*, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода *ритуалы* и *обряды*.

Самоуправление как метод управления

Самоуправление — одна из важнейших задач в развитии организации, которая создает наиболее благоприятные условия для реализации возможностей человека.

Самоуправление трактуется как децентрализация управления, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в фирме.

*Полностью самоуправляемой* считается система, если она не имеет над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная туристическая фирма).

*Организация самоуправяема частично* в том случае, если она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд туристских фирм входит в состав ОАО). Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации), или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Характер самоуправления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию и совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает всех членов трудового коллектива участвовать в обсуждении всех аспектов хозяйственной деятельности, принятии и реализации управленческих решений только на коллективной основе. Обязательным становится и участие в проведении учета и контроля за мерой труда и потребления, сохранением товарно-материальных ценностей. Таким образом, функция контроля трансформируется в самоконтроль.

Формы демократии

Следует учитывать, что «прямые» демократические принципы имеют свои пределы эффективности и не могут влиять на решение всех без исключения управленческих вопросов. В итоге выявляются функции (обязанности) и их распределение по уровням управления, при котором самоуправление может быть наиболее эффективным. Такой подход отражает тактику и стратегию руководства коллективами, где родились и получили распространение различные формы коллективной организации труда. В этих условиях принцип демократического централизма превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению.

*Основные формы такой демократии следующие:*

*соучастие в управлении* — право работников на получение информации о функционировании фирмы и планах администрации, на выражение своего мнения, на привлечение самих себя к управлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства;

*соуправление* — право на участие в принятии решений; наложение вето на отдельные постановления, принимаемые администрацией; право самостоятельного решений некоторых вопросов производственного и социального характера; право на равное представительство в органах управления фирмой;

*внутренний (рабочий) контроль* — право контроля за действиями администрации с правом вето, без прямого привлечения работников к управлению делами фирмы;

*самоуправление* — право на прямое самоуправление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек — один голос» и на косвенное (через избранных представителей).

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности коллектива.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. Попробуйте проанализировать и понять весомость таких функций управления, как планирование и организация. Выясните роль каждой из них в вашей организации.

2. В какие мотивационные группы попадают причины, по которым г-жа Ш. отправляется в поездку в Барселону?

3. В описании отдыха г-жи Н. и г-на Г. выделите различные действия и отнесите их к отдельным мотивационным группам:

*Пример. Госпожа Н. и господин Г. отправились в отпуск в Италию. По пути они навестили бывшего однокурсника, проживающего в Люцерне. Первую неделю отпуска супружеская пара провела в Тоскане. Г-жа Н. приняла участие в курсе гончарного искусства. В это время ее супруг посещал группу итальянского языка, где он получил возможность освежить свои знания. Во вторую неделю отпуска супруги отправились на остров Ишиа в бухте Неаполя. Остаток отпуска они провели, беззаботно отдыхая на пляже: купались, загорали. Они также много читали, пользовались медицинским обслуживанием в гостинице, принимали тепловые водные ванны. Кроме того, они были на экскурсиях: осматривали достопримечательности Неаполя и раскопки Помпеи.*

4. Разработайте схему реализации процесса контроля в вашей организации. Найдите и опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

5. Поясните общие и частные принципы менеджмента в туризме. Используйте конкретные примеры.

6. Раскройте сущность разных методов управления туристской фирмой.

7. В чем отличие методов управления от его функций и принципов?

8. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.-

9. В чем суть организационно-административных методов и каково их отличие от экономических методов?

10. Поясните усиливающуюся роль экономических методов управления в переходный к рыночным отношениям период.

11. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.

12. Что вы понимаете под самоуправлением?

### ***Практическое задание:***

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Опишите функции менеджера в построении организационной структуры предприятия.
3. Разработайте и постройте дерево целей предприятия туризма.
4. Составьте программу обслуживания туристов на примере туристского маршрута Витебск-Брест.

### ***Тесты:***

#### **Функции управления включают:**

- организацию;
- мотивацию;
- контроль;
- планирование;
- установление стандартов качества.

#### **Политика туристской фирмы включает:**

- цели и нормы отношений;
- организационное единство;
- учет противостояния;
- прямой эффект;

- косвенный эффект.

**Типы планирования и являются общими или бизнес планом функционирования организации**

- стратегическое;
- тактическое;
- организация;
- операционное;
- количественных переменных.

**Виды планирования**

- бюджетный;
- моделирование;
- анализ окупаемости;
- оперативное исследование;
- метод неопределенности.

**Важные факторы, определяющие нормы управляемости**

- время и частота;
- объем и масштаб;
- количество и ассортимент;
- аргументированность и наглядность;
- индивидуализм и коллективизм.

**Укажите основные 5 группы мотивации путешествий:**

- физическая, психологическая, межличностная, культурная, престижа;
- идеологическая, структурная, динамичная, развития, статусная;
- креативная, практическая, духовная, стратегическая, оперативная;
- внутренняя, вербальная, направленная, базовая, информационная.
- внешняя, познавательная, формальная, целевая, осознанная

**Что положено в основу основных требований-критериев систем контроля?**

- Эффективность контроля;
- эффект влияния на людей;
- выполнение задач контроля;
- соответствие прогнозным показателям;

- стимулирование инициативы.

#### **Виды контроля:**

- предварительный;
- стратегический;
- текущий;
- операционный;
- Заключительный.

#### **Разновидности предварительного контроля:**

- целевой;
- рациональный;
- стратегический;
- терапевтический;
- диагностический.

#### **По каким основным критериям оценивают менеджеров любого уровня?**

- Предприимчивости;
- находчивости;
- эффективности;
- результативности;
- деловитости.

#### **Общие принципы управления**

- применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности;
- эффективности, находчивости, предприимчивости, деловитости, результативности;
- авторитетности, системности, точности, важности, обстоятельности;
- применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности;
- доступности, ясности, четкости, логичности, функциональности.

#### **Частные принципы управления:**

- сочетания централизации и децентрализации в управлении, единоначалия и коллегиальности, плановости, сочетания прав, обязанностей и ответственности, частной автономии и свободы;



- иерархичности и обратной связи, мотивации, демократизации, государственной законности, органической целостности объекта и субъекта управления, устойчивости и мобильности системы управления;
- эффективности, находчивости, предприимчивости, деловитости, результативности;
- авторитетности, системности, точности, важности, обстоятельности;
- применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

**Назовите критерии классификации методов управления:**

- наполненность;
- направленность;
- содержание;
- эффективность;
- организационная форма.

**Виды методов управления:**

- организационно-административные
- социологические
- экономические
- контролирующие
- социально-психологические

**Формы проявления организационно-административных методов:**

- обязательное предписание;
- самоуправление;
- делегирование полномочий;
- согласительные методы;
- рекомендации, пожелания.

**Через какие элементы может быть представлена система организационно-административных методов?**

- воздействие на структуру управления;
- воздействие на процесс управления;
- воздействие на масштаб управления
- воздействие на культуру управления;
- воздействие на частоту управления.

**Типы подчинения при административном воздействии:**

- ассоциативное;
- практическое;
- вынужденное и внешне навязанное;
- пассивное;
- осознанное, внутренне обоснованное.

**Какие методы применяются для решения экономических задач:**

- экономико-математические методы;
- стратегические;
- наблюдения;
- целевые;
- третьего лишнего.

**От чего зависит успешность в работе руководителя:**

- от умения работать с людьми;
- от профессиональных знаний;
- инициативности;
- находчивости;
- воодушевления.

**За счет каких приемов расширяется самоуправление туристических фирм?**

- Самостоятельности;
- бригадных методов работы;
- соревновательности;
- адаптации;
- внушения;

**Основные формы производственной демократии:**

- соучастие в управлении;
- соуправление;
- внутренний (рабочий) контроль;
- самоуправление;
- внимательности.

***ТЕМА 4. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА***

***Вопросы для обсуждения:***

1. Стиль руководства туристской фирмой.
2. Требования к менеджеру.
3. Власть и личное влияние.
4. Авторитет менеджера.

### ***Сообщения, доклады, рефераты:***

1. Правильный выбор стиля руководства как условие эффективного решения задач фирмы.
2. Стили руководства: их особенности, достоинства и недостатки.
3. Профессиональная деятельность менеджера, ее составляющие.
4. Особенности работы менеджера, риски профессии.
5. Характер труда и роль менеджера в организации.
6. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.
7. Роли менеджера на уровнях организационной иерархии.

### ***Понятия и категории, обязательные для усвоения:***

Стиль руководства, авторитарный стиль руководства, демократический стиль руководства, либеральный стиль руководства, управленческая решетка, элементы управления, поведенческие (бихевиористские) элементы управления. Менеджер, этические нормы, личные ресурсы, власть, разновидности власти, принуждение, влияние, компетенция, информация, должностное положение, авторитет, функция власти награждать (и миловать), утилитарная власть, авторитарно-нормативная власть, объединенная власть, убеждение, внушение, подражание, «заражение», просьба, угрозы, подкуп, приказ.

### ***Материал к теме:***

#### ***1. Понятие о стилях руководства и их характеристика***

Под *стилем управления* понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. «*Стиль руководства*» — относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления.

*Стиль руководства* — явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию

принятия решения именно данной личностью. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

*управлять* — руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;

*направлять* — менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;

*поддерживать* — менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

*делегировать полномочия* — менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Характеристика стилей руководства

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделял авторитарный, демократический и анархический стили.

Для *авторитарного (автократического) стиля* характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель с *либеральным (невмешательским) стилем* руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой

руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления. Руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность не результативна.

Управленческая решетка.

Исследования стилей менеджеров привело к разработке пяти основных типов руководства

9.1 — максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

1.9 — минимальная забота о производстве (один балл) сочетается с максимальной заботой о людях (девять баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;

1.1 — минимальная забота и о производстве, и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации;

5.5 — это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;

9.9 — высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач

*В управленческой практике выделяются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетания описанных выше пяти «чистых» типов:*

*патернализм (материализм) — сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный, а дополняющий характер. Приоритет отдается исполнительности;*

*оппортунизм — менеджеры приспособляются и переходят, если им это выгодно, на любой стиль. Руководство осуществляется в направлении личного выигрыша. Усилия менеджера направлены только на достижение личных целей;*

*фасадизм* (от слова «фасад») означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней).

Основные и вспомогательные типы управления

Хотя управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы.

К числу основных элементов процесса управления относятся *инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций и критический анализ.*

Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из них не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Инициативность

*Инициативность* проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. Следовательно, руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

А. Я затрачиваю ровно столько усилий, сколько требует ситуация.

В. Я предпринимаю такие действия, которые помогают другим и поддерживают их.

С. Я стремлюсь поддерживать равномерный темп деятельности.

Д. Я побуждаю себя и подчиненных к более энергичным действиям.

Е. Я придаю важное значение преданности подчиненных и всячески поощряю тех, кто одобряет мою инициативность.

Ф. Я предпринимаю энергичные усилия, и другие с энтузиазмом меня поддерживают.

*Информированность* позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Одни руководители фактору информированности придадут основное значение, а другие — второстепенное.

А. Я обхожусь фактами, которые получаю от подчиненных.

В. Я ищу факты и убеждения, которые свидетельствуют, что все в порядке. В связи с этим я не склонен «бросать вызов» другим.

С. Я воспринимаю происходящее как само собой разумеющееся и проверяю полученную информацию только в случае возникновения видимых разногласий.

Д. Я исследую факты и убеждения, чтобы проконтролировать любую ситуацию и обезопасить себя от ошибок подчиненных.

Е. Я перепроверяю информацию, полученную от других, морально поощряю подчиненных, когда могу проконтролировать их позицию.

Ф. Я собираю информацию и проверяю ее истинность. Я поощряю подчиненных, высказывающих собственную точку зрения; всегда внимательно слушаю их. Я всегда анализирую информацию и стремлюсь найти истину.

*Защита своего мнения предполагает занятие определенной позиции. Один руководитель может иметь сильное убеждение, но опасается отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды из-за отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.*

А. Я руководствуюсь собственными представлениями, однако всегда откликаюсь на чью-либо просьбу. Я избегаю занимать чью-либо сторону и стараюсь не раскрывать своего мнения.

В. Я учитываю мнения, отношения других, хотя и не без оговорок.

С. Я выражаю свое мнение и взгляды, не делая окончательных выводов, и воспринимаю взгляды других критически.

Д. Я защищаю свое мнение, хотя это связано с отрицанием взглядов других людей.

Е. Я придерживаюсь только своей позиции, но позволяю высказывать свои взгляды другим, чтобы быть объективным.

Ф. Я считаю необходимым высказывать свое мнение и откликаюсь на здравые суждения, изменяя при этом свою точку зрения.

*Разрешение конфликтных ситуаций — в зависимости от способа их разрешения конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение» либо способствующих развитию творческих или консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает уважение к себе; в противном же случае авторитет его у подчиненных падает.*

А. Я сохраняю «авторитет», стремлюсь к невмешательству в конфликт.

В. Я избегаю конфликтных ситуаций, но, когда они все же возникают, «сглаживаю» острые углы во имя единства коллектива.

С. Если конфликт возникает, то я занимаю позицию, устраивающую конфликтующих.

Д. Я пытаюсь пресечь конфликт либо доказать преимущество моей точки зрения.

Е. В конфликтной ситуации я прекращаю споры и дискуссии, но выражаю благодарность подчиненным за то, что они высказали свои мнения.

Ф. При возникновении конфликта пытаюсь определить причины, породившие его, и устранить источник конфликта.

*Принятие решений* — эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься руководителем единолично либо такое право предоставляется другим членам коллектива, т.е. осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

А. Я представляю право другим принимать решения и принимаю как должное все последствия этого.

В. Я стремлюсь к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений между работниками, и поощряю других принимать самостоятельные решения, когда это возможно.

С. Я стремлюсь к эффективным решениям, с которыми согласны все остальные.

Д. Я придаю важное значение самостоятельному принятию решений и редко поддаюсь влиянию других.

Е. Последнее слово я оставляю за собой и искренне стремлюсь к тому, чтобы мои решения были приемлемы для других.

Ф. Я придаю важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными.

*Критический анализ* — это совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет прежде всего о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе «руководитель — подчиненный».

А. Я избегаю обратной связи.

В. При получении положительных результатов поощряю подчиненных, но избегаю отрицательной связи.

С. Я даю неформальные или косвенные оценки информации в отношении совершенствования работы, поступающей через контур обратной связи.



*D.* Я привлекаю внимание подчиненных к их недостаткам или неспособности справиться с тем или иным заданием.

*E.* Я реагирую на результаты деятельности подчиненных и рассчитываю, что они будут реагировать на мои замечания.

*F.* Я поощряю двустороннюю обратную связь в интересах повышения эффективности функциональной деятельности.

## **2. Требования к менеджеру**

Менеджер – это представитель туристской организации, осуществляющий управленческую деятельность. Менеджер — это та личность, за которой люди готовы идти, идеям которой они всегда верят. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять коллективом.

Главные задачи менеджера туристской организации, следующие:

Во-первых, это выполнение функций по подготовке, принятию и реализации управленческих решений. Право принятия решений (в рамках своей компетентности) имеет только менеджер. Это главная его функция.

Во-вторых, это информационная роль менеджера, поскольку для того, чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо получить и обработать достоверную экономико-управленческую информацию о развитии системы управления туризмом. От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько он может ясно и четко доводить нужную информацию до исполнителей, в большой мере зависит и результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

### **Критерии-требования к современному менеджеру**

Теория и практика менеджмента туризма позволяет спроектировать некую модель современного менеджера, которая включает следующее:

Знания и умения. Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то главные профессиональные знания, нужные менеджеру, находятся в области социальной психологии. Дополняет эти знания владение отраслью.

Личные качества — нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение

выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора и хорошее здоровье.

Этические нормы — это соблюдение норм прежде всего деловой этики, т.е. этические нормы поведения менеджера в рыночной экономике, его нравственные принципы и идеалы. Применительно к туризму речь прежде всего должна идти о следующем:

- максимизация прибыли не должна достигаться за счет разрушения окружающей среды;
- в конкурентной борьбе следует использовать лишь «дозволенные» приемы, т.е. соблюдать правила рыночной игры;
- справедливое распределение благ;
- личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту;
- дисциплинированность и моральная устойчивость.

Личные ресурсы. Основными ресурсами менеджера являются информация и информационный потенциал в целом, время и люди. Умело используя эти ресурсы, руководитель получает высокие результаты, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им фирмы.

На эффективность управления влияют:

- умение определить темперамент и характер подчиненных;
- умение управлять собой;
- умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
- умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов.

Ограничения в саморазвитии менеджера

Неумение управлять собой. Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с подчиненными как с уникальным и бесценным ресурсом.

Размытые личные ценности. Менеджеры должны ежедневно принимать множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде.

Неясные личные цели. Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности и

ограничен этой нечеткостью.

Заторможенное личное развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания.

Неумение решать проблемы (принимать решения). Особый талант менеджера — это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

Отсутствие творчества в работе. Это качество особенно необходимо современным менеджерам, когда повсеместно ведется поиск путей эффективного перехода к рыночной экономике.

Неумение влиять на людей. Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.). Руководители, имеющие склонность к высокой влиятельности, одеваются соответствующим случаю образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания.

Непонимание специфики управленческого труда. Менеджеры, недостаточно понимающие мотивацию работников, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

Низкие организаторские способности (неспособность руководить). Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

Неумение обучать. Менеджер, которому не хватает способности и терпения помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

Неумение формировать коллектив. Распадение коллектива происходит, если менеджер не обладает достаточными навыками руководства, исповедует антиколлективные взгляды, подбирает неподходящих сотрудников, не умеет распределять обязанности и терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям.

Функции трудового коллектива

Менеджеру следует иметь в виду, что трудовой коллектив как ячейка общества выполняет две взаимосвязанные функции: экономическую и социальную.

Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность, в результате которой создаются материальные либо духовные ценности.

Социальная же функция — в удовлетворении социальных потребностей членов трудового коллектива — возможности трудиться, получать вознаграждение за труд, общаться с членами

коллектива, получать признание, участвовать в управлении, использовать свои права в соответствии с законодательством (право на труд, отдых, охрану здоровья и т.п.).

Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На первом этапе, когда коллектив еще только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников, привлечь их на свою сторону и правильно расставить на рабочие места. На этом этапе руководитель выступает как «внешняя сила» по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На втором этапе формируются микрогруппы (создаются неформальные отношения). Выявляются наиболее сознательные, энергичные и инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива. На этом этапе выявляются и пассивные, негативно настроенные к руководителю работники, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники. Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На третьем этапе сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня: подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не выступают по отношению к остальным членам коллектива как «внешняя сила», поэтому их требования воспринимаются всеми как естественные и понятные. Характерная черта данного этапа — достижение гармонического сочетания групповых (организации) и личных интересов. На третьем этапе менеджер, как правило, меняет стиль руководства. Но если на первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль управления, то теперь уже максимально применяются демократические принципы руководства.

Развитие коллектива — процесс постоянный и не заканчивается третьим этапом. Этот процесс продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, укреплении социально-психологического климата и усилении социальной сферы.

Современные требования к сотрудникам турфирм  
Рыночная экономика требует от сотрудников турфирм:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- постоянного личного роста (развития);
- навыки решения проблемы;
- изобретательности и способности к инновациям;
- способности влиять на окружающих;
- знания современных управленческих подходов;
- организаторских способностей;
- способности обучаться.

### ***3. Власть и личное влияние***

Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы. Выделяют семь разновидностей власти:

принуждение — побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т.д.;

влияние. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

компетенция. Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности наделен правом выступать в качестве эксперта и «судьи» практически по всем профессиональным вопросам;

информация. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие;

должностное положение. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей;

авторитет. Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей уполномоченности властвовать. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю;

награждать (и миловать). Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать (и миловать). Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием.

И менеджеры, и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач. Делегирование — это способ разделения власти. В связи с этим следует поддерживать разумный баланс власти — достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Во-первых, создается очень хорошая, сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому пожелают остаться в вашей команде),

Во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности «отдаете» подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Власть может принимать разнообразные формы. Выделяют три основные формы власти:

Утилитарная власть — это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».

Авторитарно-нормативная власть — законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг — строго их выполнять.

Объединенная власть — власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами, и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Во всех случаях проявления власти подразумевается степень воздействия руководителя на подчиненного, а это суть процесса руководства.

Такое воздействие может осуществляться по двум каналам:

- через власть менеджера
- посредством убеждения.

Эти два канала воздействия различаются тем, что в первом случае подчиненный ощущает принуждение к осуществлению деятельности в результате его зависимости от начальника, а во втором случае за подчиненным остается свобода воли, так как его работой руководят в результате убеждения, а не использования власти.

Виды управленческого влияния

В менеджменте есть более мягкое воздействие на подчиненных — влияние. Влияние — такое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого. Конкретные способы такого воздействия включают:

- влияние эмоциональное;
- влияние рассудочное.

В группе эмоциональных средств влияния основное место занимают «заражение» и подражание.

«Заражение» — характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание — усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них «эталон» для подражания, и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу рассудочного влияния входят внушение, убеждение, просьба, угрозы, подкуп, приказ.

Внушение — это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных бездоказательно. Эффект воздействия внушения достигается за счет личных качеств менеджера: его признания, авторитета, престижа и т.п.

Убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассудок и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение. Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. Самая слабая сторона убеждения — это его медленное воздействие и неопределенность.

Просьба — это такой способ влияния на подчиненного, который основан на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей стороне натуры другого человека. Положительный результат достигается в том случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угрозы — это запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен.

Подкуп — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Руководитель обещает предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если тот определенным образом изменит свое поведение.

Приказ — официальное распоряжение властных органов. Альтернатива здесь исключается, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, это, как правило, влечет негативные последствия.

Для эффективного убеждения используются следующие приемы:

«Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным, а главное — доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). Вы скоро увидите, как ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных — желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы ощутите доверие со стороны этого человека. Но самое главное — вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

«Насилие» над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас были самые веские основания.

Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный от руководителя, если задание им не выполнено? Наказания. А вы окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить его: дескать, никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала — аванс попала в цель: подчиненный будет старательным.

«Поставьте себя на мое место». Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты — принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица. Тогда спорящий



быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

#### **4. Авторитет менеджера**

Авторитет — это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результатов работы.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением основных функций согласно занимаемой им должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

- официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- реальный авторитет — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей и положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся по-разному. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима. Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Разновидности псевдоавторитета

Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам этики и морали. В связи с этим можно выделить следующие разновидности псевдоавторитета:

- авторитет расстояния. Руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он находится «подальше» от подчиненных и держится с ними официально;
- авторитет доброты. «Всегда быть добрым» — таков девиз такого типа руководителя. Такая доброта снижает требовательность;
- авторитет педантизма. В этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- авторитет чванства. Руководитель высокомерен, гордится

своими бывшими или мнимыми нынешними заслугами и везде старается их подчеркнуть. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

- авторитет подавления. Менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном счете это лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие предприятия и вступает в противоречие с эффективными методами управления.

2. Попробуйте определить стиль руководства известного вам менеджера (авторитарный, демократический или невмешательский). Дайте ваши объяснения.

3. С помощью управленческой решетки решите конкретные ситуации:

#### *Ситуация 1*

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника; предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.

В. Выражу свое несогласие с решением начальника; предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному без моего согласия.

Г. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.

#### *Ситуация 2*

Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в данной ситуации:

А. Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решать конфликт — их личное дело.

Б. Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.

В. Прежде всего необходимо разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива — авторитет для конфликтующих, и воздействовать на людей через него.

#### *Ситуация 3*

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченной дате. Ваша реакция:

А. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо — наказывать.

Б. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказывать в случае повторного нарушения вдвойне.

В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.

Г. Отменить задание, передать вопрос на решение «треугольнику». В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

#### *Ситуация 4*

Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поведете себя в такой ситуации? Выберите один из следующих вариантов:

А. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он делает в этот период, а затем мы вместе решим, как выполнить работу заболевшего».

В. Скажу коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек выздоровеет — отработает. За дело!»

Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не сможет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

#### *Пояснения к решению конкретных ситуаций:*

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, данных в учебном пособии, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9, 9+9). Данные ответов занести в таблицу:

Образец (ответ условный)

№ ситуации	Тип менеджера					
	1.1	1.9	9.1	5.5	9.9	9+9
1	А		Б	В		Г
2						
3						
4						

Пример: если вы, анализируя ситуацию № 1, считаете, что ответ А присущ менеджеру типа 1.1, тогда этот ответ вам следует занести в таблицу; ответ Б — менеджеру 9.1; ответ В — менеджеру 5.5; ответ Г — менеджеру 9+9. Аналогично поступить по всем ситуациям.

В заключение вам следует письменно аргументировать свой выбор, т.е. пояснить, почему ответ А по ситуации № 1 соответствует типу менеджера 1.1, и т.д.

4. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.

5. В чем суть концепции ограничений?

6. Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.

7. Что вы понимаете под властью?

8. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
9. Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчиненных?
10. Назовите способы влияния руководителя на подчиненных.
11. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
12. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?
13. Что вы понимаете под авторитетом менеджера?
14. Какие два источника (статуса) формирования авторитета вам известны?
15. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.

**Практическое задание:**

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Составьте кроссворд из основных терминов по теме.
3. Вы - руководитель. Составьте план работы турфирмы.
4. Вы руководитель отдела в туристской организации. Составьте план работы отдела.
5. Разработайте проект стратегического плана деятельности предприятия туризма.
6. Разработайте презентацию на тему: «Цели и задачи управления предприятием индустрии туризма».
7. Разработайте презентацию на тему: «Качество в работе менеджера».
8. Проведите самооценку своих лидерских качеств по прилагаемой ниже шкале, и обсудите их в своей «малой» группе. Попытайтесь наметить план своего саморазвития.
9. Проведите самооценку своих лидерских качеств по прилагаемой ниже шкале, и обсудите их в своей «малой» группе. Попытайтесь наметить план своего саморазвития.
  - Соедините все выделенные цифры сплошной жирной линией и вы получите график самооценки.

Оцениваемое качество	Степень развитости (сильно -* слабо)
Умение управлять собой	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Личные ценности	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Личные цели	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Способность к саморазвитию	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Умение принимать решения	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Изобретательность и способность к инновациям	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Способность оказывать влияние на подчиненных	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Знание науки и искусства управления	9 8 7 6 5 4 3 2 1

Способность обучать(педагогические способности)	987654321
Умение формировать и развивать трудовой коллектив	987654321

- Соедините все выделенные цифры сплошной жирной линией и вы получите график самооценки.
- Аналогичную оценку могут сделать и ваши коллеги. Тогда вы получите свой «портрет» как бы со стороны.
- После сопоставления двух графиков составьте план саморазвития.

### **Тесты:**

#### **Основными элементами фирменного стиля являются:**

- товарный знак;
- логотип;
- слоган;
- фирменный комплект;
- фирменный вымпел.

#### **Фирменный блок – это:**

- сочетание нескольких элементов фирменного стиля;
- комплект продукции фирмы;
- комплект услуг турфирмы;
- сочетание нескольких элементов рекламной деятельности.

#### **Центральным элементом фирменного стиля является:**

- товарный знак;
- фирменный лозунг;
- фирменный цвет;
- фирменный комплект цветов;
- фирменные константы.

#### **Относится ли товарный знак к объектам интеллектуальной собственности?**

- Да;
- Нет.

#### **Право на товарный знак...**

- охраняется государством;
- не охраняется государством;
- удостоверяется свидетельством;
- удостоверяется печатью;
- удостоверяется дипломом.

### **Исключительное право на применение товарного знака владельцем...**

- закреплено законодательно;
- закреплено решением местной власти;
- закреплено ВТО.

### **Основные функции менеджера:**

- принимать и реализовать управленческие решения;
- информационная роль;
- руководитель;
- практик;
- идеолог.

### **Основные требования к менеджеру:**

- здравый смысл и знание дела;
- оптимизм;
- уверенность в своих силах и умение доводить начатое до конца;
- радушие;
- высокий общий уровень развития.

### **Потенциальные ограничения в деятельности руководителя:**

- неумение управлять собой, влиять на людей и решать проблемы, заторможенное личное развитие, размытые личные цели неясные личные цели;
- отсутствие творчества в работе, непонимание специфики управленческого труда, низкие организаторские способности, неумение обучать и формировать коллектив;
- пессимизм;
- апатия, эмоциональное выгорание;
- диктат.

### **Сколько этапов проходит трудовой коллектив в своем развитии?**

- Пять;
- семь;
- три;
- восемь;
- девять.

### **Сколько выделяют разновидностей власти?**

- Пять;

- семь;
- девять;
- двенадцать;
- три.

**Основные формы власти:**

- утилитарная власть;
- продуктивная власть;
- авторитарно-нормативная власть;
- структурная власть;
- объединенная власть.

**Укажите более мягкое воздействие на подчиненных:**

- заражение;
- влияние;
- просьба;
- подкуп;
- угнетение.

**Эмоциональные средства влияния на подчиненных:**

- заражение;
- влияние;
- подражание;
- внушение;
- Приказ.

**Что входит в группу рассудочного влияния на коллектив?**

- внушение и убеждения;
- угроза;
- подражание и заражение;
- подкуп и просьба;
- приказ.

**Что не относится к способам положительного воздействия на подчиненных?**

- Подавление собеседника выдержкой и спокойствием;
- концентрированное внимание на одном из подчиненных, авансированной похвалой;
- радушие и оптимизм;
- «насилиям» над собственным мнением, «постановкой себя на место другого»;

- неожиданное решение.

### **Статусы авторитета:**

- официальный авторитет;
- реальный авторитет;
- рациональный авторитет;
- групповой авторитет;
- криминальный авторитет.

### **Назовите пять разновидностей псевдоавторитета:**

- усиления, приближения, недоверия, подчиненности, исполнительности;
- расстояния, доброты, педантизма, чванства, подавления;
- балансирования, неопределенности, иррациональности, воодушевления, предвзятости;
- снобизма, скромности, службизма, практичности, доверительности;
- критичности, внушаемости, подражаемости, релаксии, адаптации.

### **Основные функции менеджера:**

- принимать и реализовать управленческие решения;
- информационная роль;
- руководитель;
- практик;
- идеолог.

### **Основные требования к менеджеру:**

- здравый смысл и знание дела;
- оптимизм;
- уверенность в своих силах и умение доводить начатое до конца;
- радушие;
- высокий общий уровень развития.

### **Потенциальные ограничения в деятельности руководителя:**

- неумение управлять собой, влиять на людей и решать проблемы, заторможенное личное развитие, размытые личные цели неясные личные цели;
- отсутствие творчества в работе, непонимание специфики управленческого труда, низкие организаторские способности, неумение обучать и формировать коллектив;



- пессимизм;
- апатия, эмоциональное выгорание;
- диктат.

**Сколько этапов проходит трудовой коллектив в своем развитии?**

- Пять;
- семь;
- три;
- восемь;
- девять.

**Сколько выделяют разновидностей власти?**

- Пять;
- семь;
- девять;
- двенадцать;
- три.

**Основные формы власти:**

- утилитарная власть;
- продуктивная власть;
- авторитарно-нормативная власть;
- структурная власть;
- объединенная власть.

**Эмоциональные средства влияния на подчиненных:**

- заражение;
- влияние;
- подражание;
- внушение;
- приказ.

**Что входит в группу рассудочного влияния на коллектив?**

- внушение и убеждения;
- угроза;
- подражание и заражение;
- подкуп и просьба;
- приказ.

**Что не относится к способам положительного воздействия на подчиненных?**

- Подавление собеседника выдержкой и спокойствием;
- концентрированное внимание на одном из подчиненных, авансированной похвалой;
- радушие и оптимизм;
- «насилием» над собственным мнением, «постановкой себя на место другого»;
- неожиданное решение.

#### **Статусы авторитета:**

- официальный авторитет;
- реальный авторитет;
- рациональный авторитет;
- групповой авторитет;
- криминальный авторитет.

#### **Назовите пять разновидностей псевдоавторитета:**

- усиления, приближения, недоверия, подчиненности, исполнительности;
- расстояния, доброты, педантизма, чванства, подавления;
- балансирования, неопределенности, иррациональности, воодушевления, предвзятости;
- снобизма, скромности, службизма, практичности, доверительности;
- критичности, внушаемости, подражаемости, релаксии, адаптации.

### ***ТЕМА 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ***

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Управление решения их содержание и виды.
2. Процесс принятия решений.
3. Методы принятия решений.
4. Индивидуальные стили принятия решений.
5. Условия эффективности управленческих решений.
6. Организация и контроль за исполнением решений.

#### ***Сообщения, доклады, рефераты:***

1. Сущность и виды управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям на современном этапе развития туризма.

3. Подготовка, принятие и организация выполнения управленческих решений.
4. Методы оптимизации управленческих решений.
5. Информационное обеспечение управленческих решений.

***Понятия и категории, обязательные для усвоения:***

Управленческие решения, виды управленческих решений, индивидуальный подход, групповой подход, классический подход к принятию управленческого решения, определение проблемы, принятие решения, реализация решения, неформальные (эвристические) методы принятия решений, коллективные методы обсуждения и принятия решений, метод Дельфы, японская (кольцевая) система принятия решений – «кин-гисе», решения уравновешенного типа, импульсивные решения, инертные решения, рискованные решения, решения осторожного типа, цепочная структура коммуникаций, многосвязная структура коммуникаций, звездная структура коммуникаций, иерархическая структура коммуникаций.

***Материал к теме:***

***1. Управленческие решения их содержание и виды***

Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает в себя ряд стадий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решений до исполнителей;
- контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы — акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

Управленческое решение *рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.* Решения можно классифицировать по многочисленным признакам.

Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Поэтому выделяют:

- *решения в обстановке определенности*. В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

- *решения в обстановке риска (неопределенности)*. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, — определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

*Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:*

- по сроку действия последствий решения:* долго-, средне- и краткосрочные решения;

- по частоте принятия:* одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

- по широте охвата:* общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

- по форме подготовки:* единоличные, групповые и коллективные;

- по сложности:* простые и сложные;

- по жесткости регламентации:* контурные, структурированные и алгоритмические. *Контурные* решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления. *Структурированные* решения предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. *Алгоритмические* решения предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, которые выделяют *организационные, интуитивные и рациональные* решения.

*Организационное решение* — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

*Организационные решения* можно разделить на две группы:

- *запрограммированные решения*, когда число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

- *незапрограммированные решения* — это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций. Они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по вопросам о цели

организации, улучшении продукции, усовершенствовании структуры и т.п.

*Интуитивные решения* — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

*Рациональное решение* отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Подходы к принятию решений

В управленческой практике в процедуре принятия решений сложились два основных подхода: *индивидуальный* и *групповой*.

В рамках *индивидуального подхода* наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду тот факт, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров, т.е. при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При *групповом подходе* к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия, (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются людям из более низких уровней управления. Разрешение сотрудникам участвовать в принятии решения напрямую затрагивает их интересы, что увеличивает эффективность принятого решения.

## **2. Процесс принятия решений**

Классический подход к принятию управленческого решения

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

- *определение проблемы;*
- *выявление ограничений и определение альтернатив;*
- *принятие решения;*
- *реализация решения;*
- *контроль за исполнением.*

## **3. Методы принятия решений**

## Группы методов принятия управленческих решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные;
- количественные.

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта.

Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести менеджера.

Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой шторм*», или «*мозговая атака*». Основное условие «*мозгового шторма*» — создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфы. Метод Дельфы — многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Есть еще японская (кольцевая) система принятия решений — «*кингисё*», когда на рассмотрение передается проект новшества для обсуждения лицам по списку. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Эксперты выбирают свое

решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) *большинства голосов* — выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) *диктатора* — за основу берется мнение одного лица;

в) *принцип Курно* используется когда необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) *принцип Парето* используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) *принцип Эджворта* используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

В основе количественных методов принятия решений лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) *линейное моделирование*, при котором используются линейные зависимости;

б) *динамическое программирование*, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;

в) *вероятностные и статистические модели*, реализуемые в методах теории массового обслуживания;

г) *теория игр* — моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) *имитационные модели* позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

#### **4. Индивидуальные стили принятия решений**

*Личностный профиль управленческого решения* — это совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой их решения к исполнителям. В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

*Решения уравновешенного типа* свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей,

возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи.

*Импульсивные решения* характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

*Инертные решения* — результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

*Рискованные решения* решения проходят через этап обоснования гипотезы, но с некоторым опозданием, лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность. В конечном счете, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

*Решения осторожного типа* характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок.

### **5. Условия эффективности управленческих решений**

*Чтобы управленческое решение было эффективным, оно должно учитываться ряд факторов:*

*Иерархия в принятии решений* — делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения.

*Использование целевых межфункциональных групп*, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

*Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей*, где сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки и повышению ответственности за их выполнение.

*Централизация руководства*. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, т.е. каждый



низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим (минуя своего непосредственного начальника).

Решения должны отвечать следующим требованиям:

*Решение должно быть эффективным*, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

*Решение должно быть экономичным*, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

*Своевременность решения* означает не только своевременность его принятия, но и своевременность достижения целей.

Исполнители должны быть убеждены, что решение *обоснованно*.

Решение должно быть *реально осуществимым*, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения.

Непротиворечивость управленческого решения означает то, что оно согласовано по всем уровням управления (по вертикальным и горизонтальным связям и отношениям).

Решение должно иметь *конкретного адресата (исполнителя) и конкретные сроки исполнения*.

Причины невыполнения решений

Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

- решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

- решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

- решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

- решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения его до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Команда — «приступить к исполнению решения!» — не может быть дана раньше, чем у руководителя не возникнет уверенности в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

*Для того чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований. Это полнота модели, ее мотивация, стрессоустойчивость и прочность, глубина отражения первоначальной идеи, согласованность, точность и гибкость модели.*

*Полнота модели*, где идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она развернута настолько, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей работы.

*Точность модели* т.е. система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу, распадается.

*Глубина отражения* характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

*Стрессоустойчивость и прочность* модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

*Гибкость модели* т.е. важно выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

*Согласованность модели* решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решение в одиночку, поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

*Мотивация модели решения.* Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности для выполнения заданий, — основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством решений.

## **6. Организация и контроль за исполнением решений**

Организация исполнения решений — это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации:

*цепочная*; При *цепочной структуре коммуникаций* решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми ими обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует.

*многосвязная*; В *многосвязной структуре коммуникаций* все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

*звездная*; В *звездной структуре коммуникаций* ярко выражен «коммутатор-руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем. Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

*иерархическая*. Для *иерархической структуры коммуникаций* характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Главное назначение контроля — в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. Выделяются следующие функции контроля за исполнением принятых решений.

*Диагностическая*. Главная, ведущая функция контроля — нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.

*Обратная связь* дает возможность руководителю оказывать влияние на ход работы.

*Ориентирующая функция контроля* проявляется в осознании деятельности исполнителей, т.к. вопросы, выпадающие из поля зрения руководителя, зачастую не решаются подчиненными.

*Стимулирующая функция* нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов.

*Корректирующая функция* связана с уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля.

*Педагогическая функция*, побуждает исполнителей к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

предварительный — предшествует принятию окончательного решения. Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

текущий — с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

последующий — служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если их не довести до исполнителей и за их исполнением не наладить объективный и постоянный контроль.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и в условиях риска?
5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
6. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений и поясните применение их в практике управления туристской фирмой.
7. В чем индивидуальность стилей принятия решений?
8. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.
9. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
10. Как вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?
11. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

### ***Практическое задание:***

1. Сравните и проанализируйте стадии принятия известных вам управленческих решений. Поясните полученные результаты.
2. Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику «мозговой атаки» и методы Дельфы.
3. Определите и дайте описание структур коммуникации в вашем коллективе. Сравните и проанализируйте стадии принятия известных вам управленческих решений. Поясните полученные результаты.
4. Предложите тему для «мозгового штурма» в учебной группе.
5. Подготовьте презентацию на тему: «Процесс принятия управленческих решений»
6. Подготовьте презентацию на тему: «Разработка управленче-

ского решения в условиях неопределенности и риска»

7.Подготовьте презентацию на тему: «Разработка и контроль реализации решений»

**Тесты:**

**Назовите функции управления:**

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- наблюдение.

**По сроку действия управленческие решения делятся на:**

- долгосрочные;
- 
- одноразовые;
- повторяющиеся;
- среднесрочные;
- долгосрочные.

**По частоте принятия управленческие решения делятся на:**

- долгосрочные;
- одноразовые;
- повторяющиеся;
- среднесрочные;
- долгосрочные.

**По сроку действия управленческие решения делятся на:**

- общие;
- единоличные;
- сложные;
- контурные;
- узкоспециализированные.

**По форме подготовке управленческие решения делятся на**

- групповые;
- единоличные;
- сложные;
- коллективные;
- узкоспециализированные.

**По сложности управленческие решения делятся на:**

- простые;
- единоличные;
- сложные;
- коллективные;
- узкоспециализированные.

**По жесткости регламентации управленческие решения делятся на:**

- контурные;
- единоличные;
- структурированные;
- алгометрические;
- узкоспециализированные.

**Сколько этапов включает в себя классический подход к принятию управленческого решения:**

- пять;
- четыре;
- семь;
- девять;
- двенадцать.

**Назовите методы управленческих решений:**

- неформальные;
- экспертные;
- коллективные;
- количественные;
- вероятностные.

**Назовите разновидности личностных профилей решений:**

- решения уравновешенного типа
- импульсивные решения
- инертные решения
- рискованные решения
- решения осторожного типа.

**Каким факторам должно отвечать управленческое решение, чтобы оно было эффективным?**

- Иерархия в принятии решения;

- использование межфункциональных групп;
- использование горизонтальных связей;
- централизация руководства;
- быть многосвязным.

### **Какие коммуникации часто встречаются в организации?**

- цепочную
- многосвязную
- звездную
- иерархическую
- целевую

### **Основные разновидности контроля:**

- предварительный;
- сравнительный;
- текущий;
- капитальный;
- последующий.

## **МОДУЛЬ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИЗМЕ (ТЕМЫ 6-10)**

### **ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.
2. Работа отдела кадров туристской фирмы.
3. Планирование потребности в персонале.
4. Подбор персонала, оценка деловых качеств и прием на работу.
5. Текучесть кадров, профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала.

#### **Сообщения, доклады, рефераты:**

1. Роль и функции управления трудовыми ресурсами в туризме.
2. Управление трудовой активностью персонала турфирмы.
3. Подсистемы управления персоналом туристской фирмы: характеристика и особенности.

4. Главные направления кадровой политики турфирмы и проблемы их реализации на современном этапе.

5. Принципы построения системы управления персоналом турфирмы.

6. Методы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, обоснования и реализации новой системы.

***Понятия и категории, обязательные для усвоения:***

Управление персоналом, технико-технологические факторы, личностные, экономические и социально-политические факторы, развитие теории управления, кадровая политика, критерии оценки личности, экспертная оценка, методы оценки персонала, прогностический метод, практический метод, имитационный метод, административный результат оценки, информационный результат оценки, мотивационный результат оценки, текучесть кадров, профессиональное обучение, учебный трансфер.

***Материал к теме:***

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.

Менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта.

Первый аспект — определение целей фирмы, разрабатываются мероприятия по их осуществлению и, соответственно, контролируется результат. В этом аспекте менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй аспект — это руководство предприятием, а следовательно, и управление людьми. Удовлетворение потребностей сотрудников фирмы — одна из важнейших целей, залог эффективной ее работы. Успехи в этом деле обеспечивают функционирование предприятия, а также жизненные потребности его сотрудников

Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия.

***2. Работа отдела кадров туристской фирмы***

Задачи менеджера по управлению персоналом

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых



— повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации. Это значит, что они должны:

- оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников,
- планирования их карьеры,
- оценки производственной деятельности
- совершенствования оплаты труда.

Основу содержания работы кадровых служб составляют следующие факторы:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства;
- развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда;
- всесторонняя поддержка бизнеса.

Стратегия управления человеческими ресурсами включает четыре группы факторов:

Технико-технологические:

изменение структуры и форм занятости; дифференциация персонала и формирование «внутренних рынков труда»; пересмотр организации труда с акцентом на интегрированные трудовые функции и групповую работу; непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала; создание комплексных систем управления качеством работы.

Личностные:

пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы; создание системы непрерывного образования кадров; ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях; изменение стиля руководства и повышение роли «корпоративной культуры» в системе управления; комплексный подход к воспроизводству человеческих ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров.

Экономические и социально-политические:

аккумуляция передового международного опыта управления кадрами; создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;

усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами; политизация управления трудом.

Развитие теории управления:

формирование целостного «видения» управления персоналом; понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации; повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов.

Названные факторы могут быть положены в основу программы, определяющей роль кадровых служб в организации.

### ***3. Планирование потребности в персонале***

Планирование потребности в персонале — это процесс определения потребностей туристской фирмы в кадрах. Наибольший интерес для менеджмента в туризме представляют эконометрический метод и метод проектирования тенденций.

эконометрический метод. Посредством эконометрического метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем.

метод проектирования тенденций. Метод проектирования тенденций предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период.

### ***4. Подбор персонала, оценка деловых качеств и прием на работу***

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера — подбора персонала. Планирование потребности в персонале включает в себя следующее:

#### **КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ**

Принципы приема на работу, функции (обязанности, вид трудовой деятельности), профессиональное развитие личности

#### **ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ**

Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? Где в ней нуждаются? Какие и сколько имеется рабочих мест?

#### **ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИЕМА НА РАБОТУ**

Внешнее планирование Откуда, как и когда будут дополнительно приниматься на работу сотрудники?

Внутреннее планирование Какие и сколько сотрудников, когда и на какое время должно быть перемещено по службе, повышено в должности?

#### **ПЛАНИРОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАДРОВ**

Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии? Какие мероприятия проводятся?

### ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ

Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?

### ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Какие и сколько учебных мероприятий необходимо, новый или имеющийся в наличии персонал аттестуется на предусмотренные рабочие места?

### ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Сколько и какие работники, когда и на какую должность будут назначены?

Процесс подбора персонала включает:

Критерии оценки: личности, работы (т.е. нормы поведения и характеристику профессиональных навыков)

Экспертная оценка (т.е. подбор тестов, задач и упражнений)

Наблюдение в отчет (т.е. приглашение претендентов и тестирование и проведение интервьюирования)

Оценка (т.е. критерии оценки кандидатов и описание полученных результатов)

Обратная связь (т.е. принятие решения: принять; дополнительное тестирование; не подходит)

Оценка претендентов производится по стандартным критериям, которые могут быть детализированы.

Образование и производственный опыт:

- образование

- производственный опыт: ручной труд, работа автономно, под началом, ответственность за издержки производства, управление персоналом, совместная работа.

Поведение (манера держаться):

- внешний вид, уверенность в своих силах (самоуверенность, убедительность и самостоятельность), адаптивность и контактность, уравновешенность

- справедливость и честность, кооперированность.

Целеустремленность:

- желание повышения по службе (карьера), инициатива, готовность к выполнению заданий, усердие, способность к дальнейшему образованию.

Интеллектуальные способности:

сообразительность (внимательность), мыслительные способности (способность к абстрактному мышлению), реакция на действия, уровень суждений, умение вести переговоры.

Манера разговора:

находчивость (изворотливость), многословность, ясность изложения мыслей.

Профессиональная пригодность:

специальная, личная.

Эффективность процедуры подбора кадров повышают различными способами.

Оценка персонала — установление соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места. Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

прогностический метод. При таком методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

практический метод. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

имитационный метод. Претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации).

Критерии оценки зависят от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Задача в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих его функциональных обязанностей. Для экспертизы предлагается следующая система оценки труда претендента, включающая пять основных критериев:

количество труда — определяется объем, результативность, интенсивность труда, количество затраченного времени;

качество труда — устанавливается доля ошибок в работе, качество туристского продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;

отношение к работе — инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.;

тщательность в работе — отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

готовность к сотрудничеству внутри предприятия — участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе,

умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Оценка работника в организации служит трем основным целям:

административная — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

информационная — в результате этой оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;

мотивационная — результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно поощрить.

Советы по проведению интервьюирования

Процедура проведения интервью включает в себя несколько этапов: начало беседы; обсуждение положительных аспектов; обсуждение негативных аспектов; определение направлений решения проблем; регламент времени для претендента; окончание интервью.

Интервьюирующему следует знать профиль должности.

Необходимо провести анализ документов кандидата перед проведением интервью: исследовать форму и содержание заявления (в частности, культуру обращения, копию письма или оригинала, есть ли ошибки и т.д.), определить полноту информации. При рассмотрении автобиографии важно выделить главное — работал человек на одном месте или нет и т.п.

Следует провести неформальный разговор.

Структура беседы включает несколько фаз:

контакт (5—10 мин), во время которого задаются вопросы (как доехал до фирмы?), предлагается кофе, т.е. претенденту дают возможность адаптироваться; интервью (20—60 мин);

мотивация (20—45 мин) (ознакомление со стратегией фирмы, ее обычаями, преимуществами работы и социальными выгодами и т.п.);

дискуссия (5—10 мин), во время которой обсуждаются общие аспекты контракта.

Следует подготовить концепцию вопросов.

Информацию следует записать и сделать выводы после проведения интервью.

Интервью с несколькими кандидатами лучше проводить только в короткие промежутки времени.

Наиболее типичные ошибки при проведении интервьюирования

В процессе проведения интервью существует ряд проблем, в основе которых лежат эмоциональные и психологические факторы, и

поэтому очень важно постараться избежать ошибок. Такими ошибками являются:

Предрассудок — ложный взгляд на поведение и действия интервьюируемого, ставший привычным.

Идеальная картина — проецирование своей жизни на интервьюируемого.

Неготовность к интервью — не ведите интервью, если вы к нему не готовы. Лучше перенести его на другое время.

Эффект поведения — не нравится манера поведения кандидата (понятно, что если вам что-то не нравится (а кандидат это делает), то положительный результат достигнут не будет).

Эффект возможности — менеджер по персоналу должен иметь большой опыт. Он одновременно слушает, продумывает новый вопрос, делает письменные пометки и т.п., а это очень непросто.

Эффект давления — принуждение, насилие над волей. Например, есть десять кандидатов. Высшее руководство требует результаты интервью уже к завтрашнему дню. Но сделать это невозможно, иначе вы запутаетесь. Ведь каждый претендент считает, что он первый, и, естественно, надеется на положительное решение вопроса.

Эффект контраста — в один день нужно провести интервью с претендентами одной выборки.

Эффект пессимизма — если в начале интервью вам что-то не нравится, то и концовка тоже не получится.

Эффект самочувствия — если к назначенному времени интервьюируемый болен, то нужно отложить интервью: не приходите же ему на интервью, например, с насморком, гриппом и т.п.

Оценка претендента в зависимости от уровня управленческой вакансии длится от трех часов до четырех суток и включает следующие этапы:

- выполнение управленческих действий;
- обсуждение проблемы в малой группе (выявляются навыки коллективной работы);
- принятие решения;
- решение конфликтной ситуации;
- доклад разработанного проекта;
- подготовку делового письма.

По завершении испытаний на каждого претендента составляется соответствующее заключение.

Критерии оценки руководителей фирмы

- 1) выполнение плановых заданий;
- 2) исполнительскую дисциплину;
- 3) эрудицию;

- 4) качество выполняемых работ;
- 5) творческую инициативу;
- 6) участие в общественных мероприятиях и качество их выполнения;
- 7) требовательность к соблюдению дисциплины труда;
- 8) контроль за результатами труда;
- 9) умение пользоваться своими должностными правами;
- 10) стиль руководства;
- 11) умение преодолеть конфликтные ситуации;
- 12) трудолюбие, честность;
- 13) умение воспитывать коллектив, руководить людьми;
- 14) принципиальность, деловитость, организованность;
- 15) выдержанность, уравновешенность, умение ладить с людьми;
- 16) уважение к другим, чуткость, внимательность, индивидуальность в подходе к людям;
- 17) умение планировать и распределять работу;
- 18) умение вести беседу с клиентами;
- 19) умение эффективно использовать рабочее время и создавать трудовую атмосферу;
- 20) степень интеллектуального развития.

Ранжирование критериев можно выразить в процентах или единицах

Ввиду того что значимость каждого критерия неодинакова, целесообразно ввести коэффициенты весомости факторов, которые разработаны на основе экспертных оценок по десятибалльной системе:

первый критерий	—	10
одиннадцатый критерий	—	7
второй критерий	—	8
двенадцатый критерий	—	9
третий критерий	—	5
тринадцатый критерий	—	8
четвертый критерий	—	10
четырнадцатый критерий	—	5
пятый критерий	—	7
пятнадцатый критерий	—	6
шестой критерий	—	6
шестнадцатый критерий	—	7
седьмой критерий	—	8
семнадцатый критерий	—	9
восьмой критерий	—	7
восемнадцатый критерий	—	8

девятый критерий	—	5
девятнадцатый критерий	—	10
десятый критерий	—	6
двадцатый критерий	—	8

Итоговый показатель рассчитывается с помощью интегрального коэффициента, который можно вычислить как отношение суммы произведений критериев к коэффициентам их весомости:

$$\varepsilon_n = \frac{K_1 * B_{\phi_1} + K_2 * B_{\phi_2} + \dots + K_n * B_{\phi_n}}{B_{\phi_1} + B_{\phi_2} + \dots + B_{\phi_n}},$$

где  $\varepsilon_n$  — итоговый показатель эффективности и качества труда кандидата на руководящую должность;  $K_1, K_2, \dots, K_n$  — оценочный критерий (фактор) работы кандидата;  $B_{\phi_1}, B_{\phi_2}, \dots, B_{\phi_n}$  — коэффициенты весомости факторов (критериев).

Общую оценку можно выразить количественно, используя формулу

$$y = 0,4X_1 + 0,1 X_2 + 0,5X_3,$$

где  $x$  — экономические способности претендента, балл;  $X_2$  — технические способности, балл;  $X_3$  — административные (организаторские) способности, балл.

Полученные результаты используются для накопления банка данных о претендентах и формирования оптимальной модели руководителя, а также для прогнозирования успешности его деятельности.

Главный смысл этой работы — получить информацию о целесообразности и перспективности использования того или иного претендента в должности руководителя. Экспертная оценка завершается сопоставлением полученных результатов с нормативом (эталоном): например, сильно развито качество — 7 баллов, средне — 4, слабо — 1 балл. Можно использовать и другую шкалу оценки.

### ***5. Текучесть кадров, профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала***

Текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, расширяющее возможности работника и увеличивающее его способность к адаптации, и как отрицательное — можно говорить о сбоях в технологическом цикле фирмы, снижении качества трудовых ресурсов, а также о проблемах людей, оторванных от привычной работы и несущих потери. Текучесть кадров — уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации. Кроме того, происходит демографическое движение персонала — перемещение работников в связи с возрастными изменениями, по производственной необходимости (внутрифирменное движение) и др.



Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны. По степени управляемости выделяются факторы трех групп:

факторы, возникающие на самом предприятии (производственные) — величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста и т.п.;

личностные факторы — возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.;

факторы, внешние по отношению к предприятию, — экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

Уровень текучести кадров (ТК) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации ( $P_{т.к.}$ ), и среднесписочного числа работников ( $P$ ). На крупных фирмах такое соотношение может быть определено для предприятия в целом и для отдельных категорий работников в частности:

$$TK = \frac{P_{т.к.}}{P_{с.с.}} * 100\%.$$

Соотношение общего числа уволившихся ( $P_u$ ) или поступивших ( $P_p$ ) на предприятие работников со среднесписочным числом работников представляет соответственно коэффициент оборота кадров по выбытию ( $K_v$ ) или поступлению ( $K_p$ ):

$$K_v = \frac{P_u}{P_{с.с.}} * 100\%; \quad K_p = \frac{P_p}{P_{с.с.}} * 100\%.$$

Под профессиональным развитием персонала следует понимать комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желания эффективно трудиться. Проблема усложняется тем, что, с одной стороны, наблюдается рост безработицы, а с другой — недостаток специалистов турбизнеса и хорошо подготовленных оперативных работников. Необходимость профессионального развития персонала связана с:

- совершенствованием технологий туристского бизнеса;
- изменением рыночных отношений и обусловленной этим необходимостью в инновациях;
- изменениями в системе личностных ценностей сотрудников фирмы.

Профессиональная подготовка представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого — обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия. Обучение персонала требуется в тех случаях, когда:

- работник приходит на предприятие;
- работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу;
- у работника не хватает навыков для выполнения своей работы;
- происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Профессиональное развитие имеет ряд существенных признаков:

- обучение является процессом постоянного изменения поведения, которое характеризуется активной переработкой воспринятой информации и опыта;
- обучение происходит в форме целенаправленного процесса восприятия субъективно и/или объективно нового учебного содержания и сопоставления нового с ранее изученным;
- обучение происходит планомерно как международное развитие и неформально как функциональное развитие («естественное научение»);
- обучение зависит от природной и психологической окружающей среды.

Отдельные требования к обучению персонала сводятся к следующему:

**мотивация.** Для обучения нужна мотивация обучения (т.е. ответ на вопрос: «Что я получу в результате обучения в будущем?»);

**условия обучения.** Нужно создать благоприятный для обучения климат;

**стадийность обучения.** Знания, получаемые в процессе обучения, необходимо разбить на последовательные этапы (от простого к сложному);

**наличие обратной связи.** В процессе обучения и после него слушатели должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения (умение решать конкретные задачи, почувствовать свой возросший теоретический уровень и т.п.).

Цель обучения на фирме

Обучение на фирме

Индивидуальные цели:

сохранение рабочего места;

возможность улучшения условий труда, а в перспективе — должностной рост;

формирование личного авторитета и т.п.

Цели фирмы:

обеспечение и повышение способностей;

обучение новых работников;  
внедрение прогрессивных технологий (за счет получения работниками новых знаний).

Общественные цели:

вклад в общегосударственное образование;

внедрение современных (активных) форм обучения и т.п.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. В чем состоит главная роль руководящих кадров организации? Как изменяется их роль с переходом к рыночной экономике?

2. Какие новые аспекты в деятельности кадровых служб вам известны?

3. Охарактеризуйте факторы, лежащие в основе изменений в системе управления персоналом.

4. Дайте характеристику основных этапов системы планирования потребности в персонале.

5. Какие источники информации используются при отборе кадров?

6. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.

7. Дайте характеристику методов оценки персонала.

8. Каким целям служит оценка работников в организации?

9. Дайте характеристику личных и технических средств оценки персонала.

10. Назовите наиболее типичные ошибки при проведении интервью.

11. В чем суть экспертной оценки управленческих кадров?

12. Назовите признаки профессионального развития персонала.

13. Дайте характеристику целей профессионального развития кадров.

14. Дайте характеристику целей и форм обучения персонала.

15. Обсудите изменения в принципах переподготовки персонала.

16. В чем суть изменений в структуре переподготовки кадров?

17. Какие цели преследуются в процессе переподготовки кадров?

18. Какие изменения в методах переподготовки кадров вам известны?

### ***Практическое задание:***

1. Составьте словарь основных терминов по теме.

2. Подготовьте рекомендации по преодолению проблемы «Течущая чашка в деятельности руководителя».

3. Вы – руководитель турфирмы. Подготовьте план работы по формированию коллектива.

4. Подготовьте презентацию на тему «Подбор кадров. Кадровая политика».

5. Разработайте модель по теме «Максимальное задействование творческого потенциала работников. Мотивация труда на предприятиях туризма»

6. Назовите и дайте характеристику информации при подборе кадров в туристской организации. Выясните, какие из них носят объективный, а какие — субъективный характер.

7. Разработайте модель изменения структуры переподготовки работников турфирмы. Продумайте, каким образом можно улучшить структуру повышения квалификации кадров туристической отрасли в Витебской области.

8. Попробуйте сформулировать программу вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям: сильные стороны; возможности их улучшения. Как развить свои сильные стороны (конкретные мероприятия)? Каковы ваши профессиональные цели? В каких областях необходимо получать знания в будущем?

### *Тесты:*

#### **Укажите 4 стадии процесса принятия решений:**

выработка и постановка цели;

- изучение проблемы;
- планирование;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения.

#### **Укажите два основных подхода к принятию решений:**

- индивидуальный;
- групповой;
- коллективный;
- массовый;
- частный.

#### **Выберите из нижеприведенных вопросов четыре, на которые следует ответить в процессе принятия решений:**

- Что делать?
- Как делать?
- Кому поручить работу?
- Для кого делать?

- Почему делать?

**Укажите четыре основные положения, характеризующие сущность классического подхода к принятию решений:**

- определение проблемы;
- принятие решения;
- реализация решения;
- контроль за исполнением;
- создание проблемной ситуации.

**Укажите две характеристики сущности процесса определения проблемы:**

- обнаружение проблемы;
- оценка проблемы;
- создание проблемы;
- ликвидация проблемы;
- изменение проблемы.

**Укажите коллективные формы групповой работы при обсуждении и принятии решений:**

- совещания;
- заседания;
- работа в комиссии;
- подготовка доклада;
- проведение политинформации.

## ***ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ТРУДА В ТУРИЗМЕ***

***Вопросы для обсуждения:***

1. Содержание и особенности управленческого труда в туризме.
2. Основные направления рациональной организации труда.
3. Экономическая состоятельность в управлении трудовыми процессами.
4. Культура управленческого труда.

***Сообщения, доклады, рефераты:***

1. Основные элементы культуры управленческого труда, их характеристика, особенности.

2. Основные направления механизации и автоматизации управленческого труда в туризме.
3. Общие принципы рациональной организации труда аппарата управления.

***Понятия и категории, обязательные для усвоения:***

Управленческий труд, принцип комплексности организации управленческого труда, принцип системности, принцип регламентации, принцип специализации, принцип стабильности, принцип целенаправленного творчества, повременная заработная плата, сдельная заработная плата, премиальная оплата труда, минимальная ставка, базовая ставка, переменная часть оплаты труда, департаментализация, функциональная департаментализация, департаментализация по продукту, департаментализация по потребителям, департаментализация по географическому положению, департаментализация по времени, нормирование труда, управленческая культура, личная культура, культура распределения рабочего времени, культура содержания рабочего места, культура проведения массовых мероприятий, культура приема посетителей, культура в работе с письмами, культура речи, организационная культура.

***Материал к теме:***

***1. Содержание и особенности управленческого труда в туризме***

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

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

*Вторая цель* — оказать содействие в обеспечении жизнеспособности (конкурентоспособности) своего региона на рынке туристских услуг. Выполнить данную цель можно, сохранив конкурентоспособность региона.

Трудовые отношения в туризме следует рассматривать с учетом интересов различных звеньев:

клиенты хотят получить услуги по выгодным ценам;

население хотело бы иметь в своем городе возможность трудоустройства и определенные социальные услуги — культурные

мероприятия, налоговые поступления от туризма в местный бюджет, но испытывать при этом как можно меньше проявлений внешних эффектов от туристской деятельности;

государство рассчитывает на налоговые сборы и рабочие места; поставщики заинтересованы в выгодных предложениях и устойчивой платежеспособности;

сотрудники фирмы высоко ценят свою надежную и выгодную работу и заинтересованы в хорошем имидже предприятия;

кредиторы ожидают оплату процентов или дивидендов;

широкие круги общественности хотели бы испытывать от туризма как можно меньше внешних отрицательных воздействий.

Само собой разумеется, что между этими группами возникают конфликты, обусловленные различием их целей и интересов. Чтобы менеджмент был успешным и оставался таким на протяжении длительного времени, он должен удовлетворять интересы всех групп. В дальнейшем все группы должны быть готовы к сотрудничеству или хотя бы к моральной или какой-либо другой поддержке туристской фирмы.

*Управленческий труд и его особенности*

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

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

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1. Информационный характер непосредственного предмета и продукта этого труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия.

2. Он участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц.

3. В качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем.

4. Его результатом являются управленческие решения.

5. Средства этого вида труда — организационная и вычислительная техника.

6. Это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

## **2. Основные направления рациональной организации труда**

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

*комплексность.* Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности и касается всего управленческого коллектива;

*системность.* Принцип системности предполагает их взаимное согласование требований, увязку, устранение противоречий, в результате чего создается система организации труда, в которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всего предприятия;

*регламентация* — это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления;

*специализация* заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций и возложением на него полной ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления;

*стабильность.* Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности своего состава, функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии;

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

Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы, причем в системе оплаты и стимулирования труда должны соблюдаться следующие требования:

*оплата по результатам труда* т.е. платить нужно не по труду, а по его результатам;

*уверенность и защищенность работников* т.е. задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации. Обеспечить им это должна гарантированная заработная плата;

*стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты.* Система



оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации т.е. вводятся дополнительные выплаты, непосредственно связанные с их определенными достижениями;

*дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад* включают различные льготы для лучших работников т.е. скидки на покупку товаров фирмы, субсидии на питание, оплату расходов на образование, медицинское обслуживание, страхование жизни и т.п.

*Доходы работников складываются из нескольких частей:*

*минимальная ставка* устанавливается в соответствии с тарифной системой оплаты труда (1-й разряд и тарифный коэффициент);

*базовая ставка* устанавливается исходя из квалификации работника на основе описания трудовых функций и состояния рынка труда;

*переменная часть оплаты труда* является дополнительной. Это гибкая система оплаты труда, основанная на участии работников в прибылях организации и распределении ее доходов.

Использование гибких систем участия в прибылях организации позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном повышении его производительности. Сформулируем *принципы оплаты и стимулирования труда:*

*универсальность* (система оплаты труда должна одинаково хорошо функционировать в различных организационных структурах);

*простота и доступность;*

*коллективная ответственность за выполнение установленных показателей*, которая наступает автоматически, без вмешательства «извне»;

*справедливое распределение коллективного заработка* (размер зарплаты любого члена коллектива зависит от его личного вклада и никакими пределами не ограничивается);

*самостоятельность трудового коллектива* не только в выборе стиля и методов работы, но и в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда.

Направления деятельности менеджеров в области департаментализации

*Департаментализация* — процесс распределения различных видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач. В связи с этим выделяют следующие направления деятельности менеджеров в области департаментализации: *функциональная департаментализация, департаментализация по продукту, департаментализация по потребителям, департаментализация по*

*географическому положению, департаментализация по времени*

Таким образом, новые формы разделения труда предполагают и новые формы его кооперации, т.е. выбор соответствующих форм объединения работников, выполняющих какие-то отдельные виды общей работы, для достижения главной цели организации.

*Функциональная департаментализация* — это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри фирмы таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае сосредоточиваются на основных функциях бизнеса. В туристской фирме это могут быть отделы рекламы и информации, финансовый, сбыта (реализации путевок) и т.д. *Функциональная департаментализация* является наиболее общепринятым подходом для распределения видов деятельности и ресурсов по группам. Это особенно широко распространено среди мелких организаций.

Основные *преимущества* функциональной департаментализации: *сосредоточение на одной функциональной области* стимулирует становление служащих как специалистов в своем деле;

*наблюдение и координация упрощаются*, поскольку менеджеру необходимо помнить и интегрировать только узкий круг функциональных видов мастерства;

функциональная департаментализация *хорошо подходит к стабильным ситуациям*.

В то же время функциональная департаментализация обладает и несколькими *недостатками*:

*служащие упускают из вида общие цели организации*, потому что они концентрируют внимание лишь на своем отделе и своей специализации;

*срок для принятия всеобщих решений увеличивается* из-за необходимости принятия решений в каждой функциональной области;

*возникают конфликты* между узкими специалистами разных функциональных отделов;

*могут возникнуть «проблемные места»* при переходе работы от одного отдела к другому.

*Департаментализация по продукту*— процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которую продает компания. Применительно к туризму это может быть, например, лыжный тур либо оригинальная экскурсионная программа и т.п.

*Департаментализация по продукту* имеет ряд преимуществ. Продукция становится *центральный элементом*, относительно которого могут координироваться все задачи фирмы. *Решения*

*принимаются быстрее и эффективнее, чем в функционально-организационной компании; обязанности и производительность каждого человека четко определены. И последнее — департаментализация по продукту наиболее соответствует динамичному окружению, поскольку она поддерживает гибкость фирмы и способствует быстрому реагированию на изменение условий.*

Но департаментализация по продукту имеет и свои *недостатки. Отделы сосредоточиваются только на своем виде продукции и слабо ориентируются в проблемах всей организации. Страдает согласованность действий* среди подразделений, потому что каждый отдел действует самостоятельно. *Фирмы с такой структурой более дорогостоящи, чем функционально организованные компании, потому что каждый отдел должен иметь собственный штат специалистов.*

*Департаментализация по потребителям* — процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на различные потребности специфических потребительских групп. Например, среди туристов это любители спокойного отдыха, любители спортивного отдыха, любители приключений и т.п.

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

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

Главное *преимущество* департаментализации по

географическому положению в том, что она *способствует лучшему приспособлению организации к нуждам особых потребителей* и особенностям различных регионов. *Недостаток* такого разделения труда состоит в том, что *контроль за отделами организации и согласование их работы затруднены и требуют увеличения административного штата.*

Для туризма характерна *департаментализация по времени.* Поскольку туризм имеет сезонный характер, то данный аспект разделения труда менеджеру нужно обязательно учитывать.

Разделение труда предполагает его *кооперацию*, т.е. объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Коллектив представляет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки к формированию определенной социальной среды, способствующей наиболее полному самовыражению и развитию личности.

Объединение и разъединение людей происходит чаще всего на экономической основе.

Единство прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой совместного трудового процесса. На этом основании можно утверждать, что совместная деятельность людей осуществляется посредством кооперации. По мере ее развития складываются и совершенствуются трудовые отношения между коллективами, работниками. При этом совмещение трудовых операций, интеграция и усложнение труда не исключают дальнейшего процесса его дифференциации (разделения).

Подход к нормированию отдельных видов работ должен быть дифференцированными и включает следующие виды норм:

*нормы управляемости* (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) — для руководителей;

*укрупненные нормативы численности* (типовые структуры аппарата управления), т.е. численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях, — для специалистов;

*времени и обслуживания* (определяются в зависимости от трудоемкости работ) — для технических исполнителей.

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

Существует несколько методов определения норм

управленческих работ. Наиболее распространенным методом нормирования является *метод аналогов*. Здесь устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями.

В практике встречаются также *методы прямого нормирования*, которые используются для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

Более широкое применение нашли *методы косвенного нормирования*, учитывающие влияние различных факторов на нагрузку служащих. С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников, а также применяются для установления норм обслуживания, т.е. числа обслуживаемых работников, приходящегося на одного обслуживающего.

*Норма обслуживания* предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного числа работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

*Принципы организации труда руководителя* включает:

*Делегирование* руководитель передает подчиненным право самостоятельно решать определенные задачи;

*Параллельность* одновременное выполнение рядом исполнителей различных операций процесса управления;

*Ритмичность* качественное выполнение функций управления в пространстве и времени;

*Специализация* специализация (разделение) труда по функциям управления;

*Пропорциональность* одновременное равномерное распределение объема работ с учетом их сложности для каждого работника аппарата.

При организации рабочих мест аппарата управления необходимо также соблюдать ряд экономических, эргономических и эстетических требований.

*Материальная и моральная заинтересованность.* Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда.

*Удобство мебели.* Задача состоит в том, чтобы габариты и форму мебели выбрать с учетом антропометрических данных личности и удобно разместить ее на рабочем месте.

*Наличие средств оргтехники.* Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, должна быть создана технология ее эффективного использования.

*Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические*

*условия труда.* В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и т.п.

*Рациональный режим труда и отдыха.* У менеджера ненормированный рабочий день. Это дает ему возможность установить гибкий график выхода на работу с учетом утомляемости человека. На основе детальных наблюдений было установлено чередование периодов высшей работоспособности и утомления управленческих работников в течение рабочего дня.

Основные направления рациональной организации труда

Планирование мероприятий по созданию благоприятных условий труда для руководителей и специалистов организации является рационализация труда. На основе изучения различных аспектов трудового процесса составляется комплексный план рациональной организации труда.

*На первом этапе* готовится объект планирования и определяются объем работ и цель проводимых мероприятий.

*На втором* (наиболее трудоемком) этапе изучается достигнутый уровень организации управленческого труда и вскрываются резервы повышения его производительности. Для этого используются фотография, хронометраж, моментные наблюдения, а при необходимости и киносъемка.

Фотография рабочего дня руководителя состоит в наблюдении и замерах всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Основное назначение этого процесса заключается в выявлении потерь рабочего времени и порождающих его причин. С помощью хронометража изучают затраты рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций. Моментные наблюдения применяются для изучения труда специалистов, занятых выполнением практически одинаковой работы. При киносъемке процесс труда фиксируется на пленке. В результате просмотра можно увидеть «узкие места» в организации труда.

На заключительном — *третьем этапе* устанавливаются конкретные исполнители намеченных мероприятий и осуществляется контроль за выполнением запланированных мероприятий.

### **3. Экономическая состязательность в управлении трудовыми процессами**

Экономическое соревнование может быть механизмом, определяющим лучшие трудовые коллективы и отдельных работников в зависимости от их вклада в конечный результат.

Соревнование в туризме из стихийного должно превратиться в организованный, научно управляемый процесс и использоваться как

специфический метод управления процессами труда.

Для оценки результатов деятельности трудовых коллективов в туризме целесообразно использовать следующие критерии:

*эффективность труда* (размер дохода (прибыли));

*качество труда*;

*сплоченность коллектива* (определяется по известным в социальной психологии формулам);

*уровень управляемости коллектива* (определение готовности к предстоящим переменам).

Реальный вклад соревнующихся в конечный результат характеризуют показатели изменения (увеличения, уменьшения) объема дохода (прибыли). Определить этот вклад можно суммированием показателей их базового (основного) и дополнительного вкладов. Таким образом,

$$Oв = Бв + Дв,$$

где Ов — общий, Бв — базовый (основной) и Дв — дополнительный вклады, соревнующихся.

Размер дополнительного вклада определяется общим собранием и зависит от особенностей трудовой деятельности коллектива.

Итоговая оценка результатов экономического соревнования по структурным подразделениям может быть рассчитана по формуле:

$$O = \sum_{i=1}^n \frac{a_i}{\max(a_i)} K_{D_i},$$

где О — общая оценка результатов экономического соревнования учетной единицы;  $a_i$  — значение показателя оценки результатов соревнования по  $i$ -му направлению;  $\max(a_i)$  — высшее достижение (максимальное значение) по  $i$ -му направлению;  $K_{D_i}$  — коэффициент весомости  $i$ -го направления (определяется экспертным путем);  $n$  — число направлений оценки.

#### **4. Культура управленческого труда**

*Управленческую культуру* можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения. Наиболее важные из них:

*юридические нормы* управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;

*моральные нормы*, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;

*организационные нормы*, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего

распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

*экономические нормы* — регулируют экономическую деятельность организации.

Совокупность элементов, аттестующих деятельность менеджера в отношении культуры управленческого труда состоит в следующем:

*Личная культура.* Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т.п.

*Рациональное распределение рабочего времени.* Менеджеру необходимо строго планировать затраты своего личного времени на работу с документами и кадрами, на решение социально-экономических и коммерческих вопросов, на совещания, переговоры.

*Культура содержания рабочего места.* На рабочем столе должны находиться лишь нужные для работы документы. Кроме того, в служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку и заменять вышедшую из строя мебель.

*Культура проведения массовых мероприятий* — умение организовать и провести различные совещания, переговоры и беседы.

*Культура приема посетителей.* Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

*Культура в работе с письмами.* Сюда входит обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

*Культура речи.* Около 80% рабочего времени менеджера занимают контакты с людьми, поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

*Организационная культура* – это степень владения менеджером теорией управления, методами организаторской работы, его опытом, навыками и умением осуществлять разнообразные организационные процедуры. К организационным процедурам относятся подбор и расстановка кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов личной работы, постановка задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

Характеристика сущности организационной культуры включает следующие ее слагаемые:

- осознание себя и своего места в фирме;
- ориентация на человека (интерес к подчиненным);
- система взаимоотношений в коллективе;
- соблюдение традиций;



рациональное использование рабочего времени;  
современные технологии;  
личностные ценности и нормы поведения в организации;  
вера в успех фирмы;  
возможность профессионального развития (карьера);  
трудоустройство этика и высокие трудовые мотивы;  
стиль управления фирмой.

***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
2. Дайте характеристику принципов рациональной организации труда менеджера.
3. Назовите и дайте краткую характеристику основных направлений рациональной организации труда менеджера.
4. Дайте характеристику требований, предъявляемых к организации, оплаты и стимулирования труда.
5. В чем суть тарифной системы оплаты труда?
6. Охарактеризуйте формы оплаты и стимулирования труда.
7. Охарактеризуйте суть департаментализации. Покажите ее роль в туризме. Приведите примеры из практики, характеризующие различные виды департаментализации.
8. Назовите и дайте характеристику составных частей заработной платы работников — минимальной ставки, базовой ставки, переменной части.
9. По каким направлениям происходит разделение управленческого труда в трудовом коллективе?
10. В чем суть и назначение кооперации труда?
11. Какую роль в рациональной организации труда менеджера играют средства оргтехники?
12. Охарактеризуйте средства оргтехники, применяемые менеджерами.
13. Какую роль играет состязательность в управлении процессами труда?
14. Для чего нужно нормировать труд управленческих работников? Назовите методы нормирования и виды норм.
15. Назовите и дайте характеристику принципов рациональной организации управленческого труда.
16. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к организации рабочих мест менеджера.
17. Как вы понимаете термин «культура управленческого труда»?
18. Назовите и дайте характеристику составных элементов куль-

туры управленческого труда.

19. В чем суть организационной культуры фирмы? Поясните слабые организационной культуры на конкретных примерах.

***Практическое задание:***

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Составьте проект рабочего места менеджера любого уровня управления и оснастите его необходимыми средствами оргтехники: подберите мебель, инвентарь, оргоснастку, средства связи; определите для себя зону наибольшей досягаемости; вычертите план своего рабочего места.
3. Сделайте описание художественного оформления интерьера рабочего кабинета (места):
  - окраска стен, пола, потолка;
  - цвет штор и обивка мебели;
  - декоративное оформление (светильники, ковер, художественные произведения, изделия прикладного искусства и т.д.);
  - оборудование для поддержания оптимальных санитарно-гигиенических норм и психологической разгрузки (цветосветовой интерьер, функциональная музыка, наличие флоры и фауны в специально отведенных для этого местах и т.д.).
4. Деловая ситуация: «Организация контроля за деятельностью работников на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма»

***Тесты:***

**Является ли управленческий труд неотъемлемой частью труда совокупного рабочего?**

- Да;
- Нет.

**Укажите 4 из названных принципов, лежащих в основе рациональной организации управленческого труда:**

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- мобильность.

**Укажите 4 из указанных направления деятельности менеджеров в сфере департаментализации:**

- функциональная департаментализация;
- департаментализация по продукту и по потребителям;
- департаментализация по времени;
- департаментализация по географическому положению;
- департаментализация по возрасту.

**Что демонстрирует показатель емкости туристского рынка?**

- Потенциальный объем реализуемых туристских услуг в течение определенного промежутка времени;
- количество покупателей и продавцов на рынке;
- количество услуг на рынке;
- количество турфирм на рынке.

**Укажите правильное определение емкости рынка:**

- потенциальный объем услуг, реализуемый на туристском рынке в течение определенного промежутка времени;
- объем услуг, реализуемый на туристском рынке;
- потенциальный объем услуг на туристском рынке;
- объем услуг, реализуемый на туристском рынке в течение определенного промежутка времени;
- объем услуг, реализуемый на туристском рынке в определенное время.

**Следует ли работать на рынке, емкость которого незначительна по сравнению с возможностями турпредприятия?**

- Да;
- нет.

**Всегда ли наибольшая емкость рынка означает наилучшие возможности для его освоения?**

- Всегда;
- не всегда.

**Влияет ли доля фирмы на рынке на норму получаемой прибыли?**

- Да;
- нет.

**Любая услуга, удовлетворяющая потребности туристов во время путешествия и подлежащая оплате с их стороны – это:**

- туристский ваучер;
- туристский продукт;
- туристская путевка;

- туристская страховка;
- туристское снаряжение.

**С ростом рыночной доли позиции предприятия:**

- более устойчивы;
- менее устойчивы;
- стабильны.

**ТЕМА 8. РОЛЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и значение делового общения в управлении туристской фирмой.
2. Организация делового общения и его формы. Подведение итогов делового общения.
3. Организация проведения деловых совещаний и условия обеспечения их эффективности
4. Подготовка и проведение деловых переговоров и обеспечения условий их эффективности.

**Сообщения, доклады, рефераты:**

1. Деловая беседа как основная форма делового общения.
2. Вопросы собеседников и их психологическая сущность.
3. Парирование замечаний собеседников.
4. Психологические приемы влияния на партнера.
5. Психологические механизмы эффективного профессионального и делового общения в сфере туризма.
6. Теоретические аспекты сущности делового общения менеджеров.
7. Психология делового общения в туризме.
8. Коммуникация – искусство быть понятым.
9. Понятие и виды информации.
10. Стороны общения и виды трансактов.
11. Управленческое общение, его функции и законы.
12. Групповое поведение и совместимость коллектива. Стадии развития группы.
13. Особенности проведения деловых совещаний и переговоров в туристической фирме и меры по их усовершенствованию.
14. Задачи деловых совещаний в туристической фирме.

15. Пять этапов принятия решений на деловых совещаниях.
16. Два стиля проведения деловых совещаний: дипломатический и авторитарный.
17. Теоретические аспекты проблемы организации и проведения деловых совещаний и переговоров в туристических фирмах
18. Сущность, цели и основные стадии деловых переговоров в системе маркетинговых коммуникаций туристической фирмы.
19. Профессиональная этика работников социально-культурной сферы и туризма.
20. Влияние этики и этических норм на социальную ответственность организации, повышение результатов ее деятельности.
21. Взаимосвязь этических норм организации и руководителя и методы управления этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
22. Правила подготовки публичного выступления, проведения деловой беседы, служебного совещания, переговоров с деловыми партнерами.

***Понятия и категории, обязательные для усвоения:***

Общение, служебное общение, форма общения, опосредованное (косвенное) общение, непосредственное (контактное) общение, функциональная информация, координационная информация, координационная информация, оценочная информация, цель общения, подготовка к общению, место общения, расстановка мебели, место расположения собеседника, стратегия и тактика общения, процесс непосредственного общения, передача (получение) информации, аргументация. Деловое совещание, классификация деловых совещаний, подготовка деловых совещаний, порядок ведения совещания протокол совещания, подведение итогов и принятия решения, цена совещания, переговоры, подготовка деловых переговоров, проведение переговоров, вариационный метод, метод интеграции, метод уравнивания, компромиссный метод, условия эффективности переговоров.

***Материал к теме:***

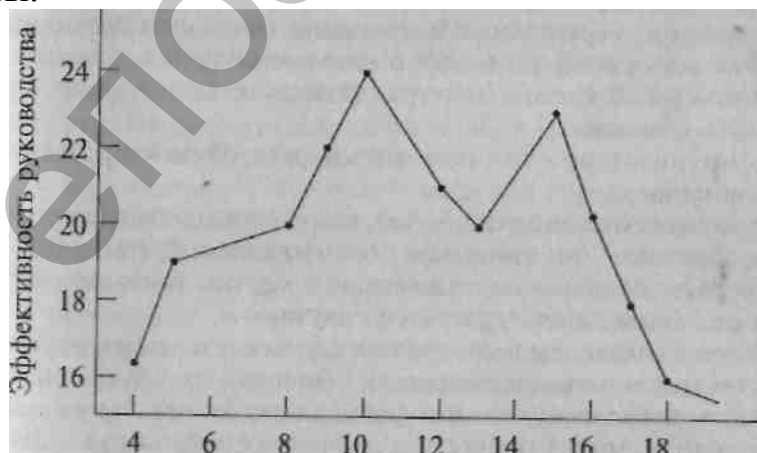
***1. Сущность и значение делового общения в управлении туристской фирмой***

Общение служит жизненно важной цели — установлению взаимосвязей и сотрудничеству людей. Практически все проблемы бизнеса так или иначе связаны с общением, потому что общение — это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания. Этот процесс доминирует в нашей жизни.

Для менеджера — это самый важный навык, которым он должен обладать. Установлена четкая взаимосвязь между степенью его общительности и успешной деятельностью организации. И от того, насколько умело построено общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников фирмы своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами.

Проведем оценку эффективности руководства организации по специальной шкале. Мы видим, что высокая эффективность результатов деятельности соответствует двум степеням проявления общительности руководителей: 8—10 и 14—15 баллам. Низкие показатели эффективности руководства отмечаются в «замкнутых» (до 4 баллов) и «высокообщительных» (свыше 16 баллов общительности) группах.

Так, замкнутость, и высокая, а также сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как членов коллектива, так и ситуации в целом. Сверхобщительные и замкнутые руководители вызывают рассогласование между их поведением и установками членов коллектива, что в целом отрицательно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая этим недовольство подчиненных. Руководитель должен понимать, что умение общаться — не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.



Общительность

Рис. Влияние степени общительности менеджера (балл) на успешное функционирование предприятия (балл)

## **2. Организация делового общения и его формы**

Всякое общение отличается не только своим содержанием, но и формой. *Форма общения* — это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения в том, чтобы «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями» (Инге фон Ведемайер). В связи с этим важно выделить следующие компоненты общения:

*коммуникатор* — тот, кто инициирует общение, сообщает информацию;

*аудитория (реципиенты)* — тот, кому сообщают информацию;

*сообщение* — то, что говорят (содержание информации);

*средства общения* — технические средства, благодаря которым информация поступает к ее получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение для дела имеет содержательность общения, его насыщенность смыслом.

Удачно выбранная форма общения сама по себе способствует достижению целей организации, но в каждом конкретном случае форма общения будет разной. В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

*опосредованное (косвенное)* — через посредников, по телефону, факсу, обмен телеграммами и т.п.;

*непосредственное (контактное)* — вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения. В этом случае применяются два вида коммуникации: вербальная (речевая) и невербальная (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку вербальная коммуникация занимает наибольший удельный вес в общении, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера. Люди теряют уважение к тем, кто не красноречив, и часто проникаются доверием к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал». С а а д и.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

*Информация может быть разделена на три категории:*

*функциональная* — передается всем или определенной (заинтересованной в ней) группе лиц и в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы для того, чтобы они могли выполнять

свои функции. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

*координационная* — циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации движется обычно в горизонтальном направлении. В этом случае необходимое общение происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По существу, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

*оценочная* — происходит общение, которое имеет отношение к статусу сотрудников, восприятию ими друг друга. Каналы передачи оценочной информации включают обычно награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за значительный вклад в деятельность организации.

*Менеджер должен соответствующим образом организовать общение, чтобы информация, которую он адресуется собеседнику, была не просто им принята, но и достигла главной цели. Слагаемые общения: формулирование цели и подготовка к общению, непосредственно само общение, принятие решения.*

*Процесс общения* начинается с формулирования идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся у него идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, подписать договор, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь четкое представление о том, что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкую музыку, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.);

необходимо настроиться на беседу, т.е. отвлечься от своих переживаний, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;



следует успокоить себя, если предстоящая беседа должна вызвать слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

необходимо подавить в себе чувства, отрицательно влияющие на объективность восприятия собеседника (например, чувство симпатии — антипатии);

если есть возможность, перед беседой следует познакомиться с анкетными данными собеседника; при этом нужно иметь в виду, что эти данные могут повлиять на вашу объективность;

надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них. Должны быть учтены участники беседы (мужчина, женщина, их темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), проанализирована тема и оценена сложившаяся ситуация.

После проведения комплекса подготовительных мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям; *ничто не должно отвлекать или мешать общению; хорошее оснащение места проведения делового общения*, вспомогательные материалы (дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.).

Если менеджер хочет подчеркнуть свою власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Так, при официальном общении вы находитесь на своем обычном месте — за столом. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствует себя в своем кабинете, чем в кабинете начальника. Для полуофициального общения вы располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

*Расстановка мебели.* В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете с большим столом подчеркивается власть сидящего за таким столом, а при общении часто возникает чувство подавленности у подчиненного. В связи с этим при общении начальника с подчиненными предпочтительны столы круглой формы.

*Как усадить собеседника?* Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 градусов. Каждый вариант используется довольно часто. Считается,

что общение эффективно тогда, когда примерно треть времени контакта собеседников их взгляды встречаются, поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом.

*Определение стратегии и тактики общения.* На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

*Процесс непосредственного общения.* Общение начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы, содержания беседы, достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме, силы личности руководителя.

Начальная фаза общения может осуществляться частично либо вообще пропускается. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

*установление контакта* (задайте, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие ваши первоочередные пожелания? как самочувствие? и т.д.);

*создание приятной атмосферы для общения* (удобная мебель; чай, кофе, другие напитки; приятная улыбка...);

*привлечение внимания* (говорите о том, что интересует вашего собеседника; акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

*пробуждение интереса к беседе* (найдите такие нюансы в вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для вас обоих).

*Передача (получение) информации.* Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: *сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.*

*Передача информации* — это процесс общения между менеджерами и собеседником. В этом отношении можно выделить следующие элементы: *информирование собеседника; постановка вопросов; слушание собеседника; наблюдение за реакциями собеседника; анализ реакций собеседника.*

Особую сложность в процессе общения составляет проблема

умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а заключена в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать — один из главных показателей культуры человека. По манере слушать можно выделить три типа людей: а) *внимательные*; б) *пассивные*; в) *агрессивные*.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию.

Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы.

Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты.

Предлагаем менеджеру несколько рекомендаций по решению проблемы — «уметь слушать собеседника»:

когда вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

пытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает ваше внимание;

научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;

установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие: в состоянии сильного эмоционального возбуждения вы слушаете не очень хорошо;

когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?»

когда вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать вам ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы сможете использовать для утверждения своей позиции.

Правила, которых необходимо придерживаться для достижения

эффекта в процессе аргументации:

оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

темп и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

следует избегать штампов и жаргонизмов в своей речи.

### ***3. Подведение итогов делового общения***

Искусство общения проверяется уже после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удастся достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

При анализе беседы следует очень внимательно оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых, собственно, и состоялась беседа. Просматривая свои записи и итоги, можно установить нерешенные задачи и наметить план будущей беседы.

Принятие решения - это заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы; оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Таким образом, межличностное общение базируется на навыках, которые в процессе трудовой деятельности менеджера постоянно совершенствуются. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

### ***1. Организация проведения деловых совещаний и условия обеспечения их эффективности***

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям: сбор и переработка информации; координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников; принятие решения.

Управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний:

развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в

жизнь;

интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;

выявление и расчет коллективных результатов;

коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей в очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность. Совещания классифицируют по следующим основным признакам.

*По назначению:*

вырабатывающие и принимающие решения;

разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;

подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;

оперативные (диспетчерские).

*По периодичности (частоте) проведения:*

разовые;

регулярные;

периодические.

*По количеству участников:*

узкий состав (до пяти человек);

расширенные (до двадцати человек);

представительные (свыше двадцати человек).

*По степени стабильности состава участников совещания:*

с фиксированным составом;

с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;

комбинированные.

*По принадлежности:*

партийные (и других общественных организаций);

административные;

научные и научно-технические;

объединенные.

Чтобы достичь целей, необходимо должным образом подготовить совещание и провести его. Есть несколько обязательных элементов, без которых цели совещания не будут достигнуты

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам. На этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по

телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. При этом менеджер должен определить, что нужно для решения возникшей проблемы, а именно:

необходимо привлечение всего коллектива либо его части;  
решение проблемы касается всех либо нескольких структурных подразделений фирмы;

для решения проблемы необходимо воспользоваться мнениями формальных или неформальных групп.

Далее, определяют повестку дня и состав участников. При подготовке повестки дня необходимо определить:

содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания;  
условия, которым должен отвечать конечный результат совещания;

кто и какую подготовительную работу должен вести. Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т.д.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

1. Отсутствует главная тема совещания, а если тем несколько, то не удастся обеспечить их точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения.

2. Участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы.

3. В повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, в результате чего совещание превращается в обсуждение, а зачастую в перебранку между отдельными его участниками или группами, увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей.

4. Не удастся придерживаться повестки дня, отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо извечную проблему (вопросы снабжения и т.п.).

**Время проведения совещания**

Для совещания отводится, как правило, один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Наилучший день для совещания — среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Однако пятница — хороший день для проведения текущих совещаний (подвести краткий итог недели и наметить задачи на следующую неделю).

Совещания лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два

пики повышенной работоспособности: первый — с 11 до 12 ч и второй — между 16 и 18 ч. Лучше всего приурочить совещание ко второму пику. Это для участников совещания послужит дополнительным стимулом, побуждающим их работать быстро и эффективно, чтобы не засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:

- не регламентируется его продолжительность;
- не соблюдается установленная продолжительность;
- совещания слишком продолжительны;
- не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;
- участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания

- слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;
- в ходе совещания ведутся телефонные разговоры и даже принимаются посетители;
- помещение для совещания плохо оборудовано и недостаточно освещено.

Подготовка участников совещания — последний этап в процедуре деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен заранее знать тематику и задачи совещания, что в последующем будет способствовать эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

Проведение совещания

Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и нормальную относительную влажность воздуха, удобную для работы мебель, вентиляцию и т.п. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40—45 минут. Спустя 50—60 минут у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей

наступает утомление. После 30—40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом.

Если же совещание продолжается 2 часа без перерыва, то более 90% его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось. Таким образом, оптимальная продолжительность совещания должна быть не более 1 часа. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять 10—15-минутный перерыв.

Протокол совещания — это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты: достижение цели совещания; решение; исполнители задания и сроки.

Завершающий этап проведения совещаний — принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

На этом этапе необходимо пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ и в какой форме будут подведены итоги совещания (рассылка протокола или его части, выписка из протокола). Принимается также решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

После подведения итогов совещания определяется лицо или группа лиц, осуществляющих его исполнение и контроль за выполнением решения.

специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;

председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

Расчет цены совещания

Искусство управления и талант менеджера определяются также умением наиболее эффективно провести деловое совещание. В связи с этим каждый менеджер должен уметь рассчитать цену совещания.



Исчисляется она следующим образом. Определяются число участников совещания, его продолжительность и часовая тарифная ставка каждого участника. Расчет производится по формуле:

$$C = \frac{N(T+1)Z_{cp}}{T_{cp}},$$

где  $C$  — стоимость совещания, руб.;  $N$  — число участников;  $T$  — длительность совещания, ч;  $Z_{cp}$  — среднемесячная зарплата участников, руб.;  $T$  — среднее число рабочих часов в месяц;  $1$  — коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

Чтобы получить минимальное значение  $C$  (стоимости совещания), менеджер должен знать слагаемые эффективности проведения деловых совещаний. Их очень много — и субъективных, и объективных.

1. Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного решения.

Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, то надо непременно обеспечить условия для коллективного умственного труда присутствующих. При физическом труде это правило само собой разумеется (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном труде достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

О том, что групповая работа удалась, можно говорить тогда, когда результат ее:

выше результата труда лучшего члена группы;

лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

Групповая работа требует специальной подготовленности.

2. Начало деловых совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы.

3. Формирование атмосферы непринужденности и деловитости.

Для создания атмосферы непринужденности и деловитости надо, чтобы его участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Неприятную для всех проблему надо рассматривать в конце совещания (часть людей к тому времени можно отпустить) и, по возможности, коротко. Большинство же таких проблем необходимо решать в индивидуальном порядке.

4. Эффективность ведения записей.

Хорошо организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, вносить конкретные предложения и накапливать полезную информацию.

5. Обеспечение активности всех участников совещания.

Председательствующий должен организовать такой порядок выступлений, при котором их очередность будет обратно пропорциональна авторитету и положению выступающего. Другой

способ повысить активность на совещании — потребовать от каждого его участника, чтобы тот непременно выступил.

6. Обсуждение особых мнений.

Гарантией успешного проведения совещания является учет мнений всех его участников.

#### ***4. Подготовка и проведение деловых переговоров и обеспечения условий их эффективности***

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников.

Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к согласию, поэтому в каждом отдельном случае необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

До начала переговоров необходимо выяснить организационную структуру фирмы и компетентность прибывающих на переговоры представителей и иметь детально разработанную модель проведения переговоров, т.е.:

четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет в руках того, кто лучше знает и понимает проблему;

обязательно составить примерный сценарий переговоров. В зависимости от сложности переговоров может быть несколько таких проектов;

наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если в переговорах неожиданно возникает тупик;

определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Комплекс вопросов, решаемых в процессе подготовки переговоров: цель переговоров; партнер по переговорам; предмет переговоров; ситуация и условия переговоров; присутствующие на переговорах; организация переговоров.

Методы, используемые при проведении деловых переговоров: вариационный метод; метод интеграции; метод уравнивания; компромиссный метод.

Вариационный метод

При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны) выясните следующие вопросы:

в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное (высокую степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предложение партнера, обусловленное несовпадением интересов или их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.)?

какое вынужденное решение на ограниченный срок можно принять на переговорах?

какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

#### Метод интеграции

Метод интеграции используется для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающей отсюда потребности в развитии кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях: пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные интересы и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не надо, однако, упускать из виду его законные интересы. В связи с этим необходимо избегать нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, надо изложить ему свою позицию и подчеркнуть, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров от него ожидают.

Несмотря на несовпадение ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы. Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера.

Не предавайтесь иллюзиям относительно того, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров: если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны — можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

#### Метод уравнивания

При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации:

определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять ваше предложение;

вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами;

рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества;

обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации;

бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д.;

в связи с этим выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание растянуть время и т.д.).

#### Компромиссный метод

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов следует добиваться соглашения поэтапно. Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Может так случиться, что найденное вами компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемых для обеих сторон, необходимо терпение, соответствующая мотивация и умение поколебать мнение партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы. Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь

общей цели переговоров и срыв их будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение:

Встреча и вхождение в контакт. В зависимости от уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава вашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт — начало прямого, личного делового контакта.

Разговор, предваряющий переговоры, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров.

Привлечение внимания участников переговоров (начало деловой части переговоров). Когда ваш партнер уверен, что ваша информация ему полезна, он с удовольствием вас выслушает. Вы должны вызвать у оппонента интерес к себе.

Передача информации. На основе вызванного у партнера интереса надо убедить его в том, что он поступит мудро, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

Детальное обоснование предложений (аргументация). Партнер может интересоваться вашими идеями и предложениями, он может понять их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения этих предложений в своей организации. Вы должны выяснить и разграничить его интересы, а также устранить его сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний).

В завершение деловой части переговоров преобразованные интересы партнера должны быть оформлены в виде окончательного решения (решение принимается на основе компромисса).

**Важные формальности в ведении переговоров**

Переговоры можно считать завершенными, когда тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров. Анализ переговоров предполагает: сравнение целей переговоров с их результатами; определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров; деловые, личные и организационные выводы относительно будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу же после завершения переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначение исполнителей и определение сроков выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на высшем уровне руководством организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение причин отклонения от ранее установленных директив;

оценка информации об уже принятых мерах и о предстоящей ответственности;

определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение степени ответственности каждого их участника за выполнение своих задач и задач организации в целом. Это также и критический самоанализ, извлечение уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам;

соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и определенным требованиям;

насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе, как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане;

что определило результат переговоров, как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров;

кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров.

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос имеет решающее значение в успешной деятельности организации.

Предпосылки успешного завершения деловых переговоров затрагивают ряд объективных и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

обе стороны должны иметь устойчивый интерес к предмету переговоров;

они должны иметь достаточные полномочия в принятии

окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);

партнеры должны иметь достаточную компетентность и необходимые знания в отношении предмета переговоров;

каждая сторона должна уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на необходимые компромиссы;

партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

**Правила эффективности переговоров**

Самое важное на переговорах — партнер. Его нужно убедить принять ваши предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти «общий знаменатель» для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь правильно задать вопрос, а также уметь слушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение. В связи с этим на последней стадии ведения переговоров необходимо остановиться на содержании договора, в котором должны найти отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. Какую роль играет общение в жизни менеджера?
2. Опишите и поясните модель процесса общения.
3. Как влияет степень общительности менеджера на эффективность работы предприятия?
4. Дайте характеристику компонентов (слагаемых) общения.
5. Назовите и дайте характеристику двух форм общения.
6. Охарактеризуйте вид коммуникации, возникающий между партнерами в процессе общения.
7. Назовите виды информации, проходящей по каналам общения, и определите степень их значимости.
8. Опишите составные элементы организации (технологии) об-

щения.

9. В чем суть и значение подготовки к общению?

10. Охарактеризуйте основные этапы процесса непосредственного общения.

11. Сформулируйте основные задачи начальной стадии общения.

12. В чем суть проблемы, связанной с умением слушать партнера по общению?

13. Приведите классификацию деловых совещаний.

14. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний.

15. Определите условия эффективности деловых совещаний.

16. Дайте понятие и опишите основные этапы проведения деловых переговоров.

17. В чем суть этапа подготовки к деловым переговорам?

18. Опишите методы ведения переговоров.

19. Назовите условия эффективности деловых переговоров.

20. Как руководителю туристской фирмы, вам следует организовать и провести совещание по результатам работы фирмы за прошедший год. Разработайте технологию проведения делового совещания.

21. Ваша компания организует туристские поездки по определенным маршрутам. Вы ведете переговоры с представителем испанской гостиничной сети. За неделю проживания одного человека в следующем сезоне они хотят получить на 30 долларов США больше, чем вы можете себе позволить. Вам предлагают «компромиссное решение»: среднюю от двух величин. Вы:

- предложите «разделить разницу» в соотношении 60 к 40 в вашу пользу;
- откажетесь пойти на это;
- согласитесь с таким решением;
- скажете, что пойдете на компромисс, если соотношение будет для вас более благоприятным: 75 к 25.

23. Обсудите следующие моменты подготовительного к переговорам этапа:

- каким правилом регулируется количество участников переговоров?  
- какую информацию следует получить до того, как сесть за стол переговоров?

- планируя программу переговоров, какую последовательность в их проведении вы предложите:

- встреча — размещение — отдых — переговоры?
- встреча — размещение — переговоры — отдых?

- где лучше поставить минеральную воду для участников переговоров?

- вы не хотите, чтобы во время переговоров курили? Вы не возражаете, чтобы во время переговоров курили? Ваши действия?

24. Как следует поступить на начальной стадии переговоров:

- кто должен встретить прибывающих для переговоров гостей?



- представление участников переговоров лучше сделать до начала или за столом переговоров?
- как поступить, если во время представления вы не расслышали имя и отчество партнера?
- что является сигналом к началу переговоров?
- какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:
  - изложить свою точку зрения?
  - выслушать точку зрения другой стороны?
- если цена вас устраивает, то вы сразу согласитесь с ней или поторгуетесь хотя бы для виду?
- в каких случаях предлагают чай (кофе):
  - всегда?
  - если переговоры затягиваются?
- Если вы увидели просчет партнера по переговорам, дающий вам выгоду, какие будут ваши действия:
  - скажете ему об этом?
  - не скажете?
  - в крайнем случае сделаете потом какие-то уступки?

### ***Практическое задание:***

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Составьте идеальную модель общения по туристской тематике с воображаемым собеседником. Продумайте следующие действия:
  - а) построение контакта и налаживание отношений доверия;
  - б) привлечение внимания;
  - в) аргументацию.
3. Составьте квалификационные требования к основным работникам туристской индустрии.
4. Определите критерии личной эффективности сотрудников туристской индустрии.

### ***Тесты:***

#### **Деловое совещание – это:**

- способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам;
- способ с помощью взаимного обмена мнениями получить отвечающие интересам обеих сторон соглашения и достичь результатов, которые устроили бы всех его участников;
- метод работы, который стратегически важен для туристского предприятия и позволяет ему побеждать в конкурентной борьбе;

- способ формирования и поддержания образа предлагаемых продуктов и имиджа фирмы в целом;
- процесс обмена информацией, её смысловым значением между двумя и более людьми.

**Деловые совещания классифицируются:**

- по назначению;
- по периодичности;
- по степени стабильности;
- по состоянию и требованиям внешней среды;
- по времени проведения.

**Укажите 4 основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:**

- отсутствует главная тема совещания;
- участникам предварительно не разъясняется суть проблемы;
- в повестку дня включены разного объема и разнообразного содержания;
- не удастся придерживаться повестки дня;
- совещание проводится в первой половине дня.

**Укажите 3 основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:**

- регламентируется его продолжительность;
- не соблюдается установленная его продолжительность ;
- совещания слишком продолжительны;
- делаются перерывы в совещании;
- не ограничивается время на доклады и выступления.

**Расчет цены совещания проводится по формуле:**

- $C = (N(T+1) Z_{cp}) : T_{cp}$ ;
- $C = (N(T-1) Z_{cp}) : T_{cp}$ ;
- $C = (N(T+1) Z_{cp}) * T_{cp}$ .

**Укажите наиболее значимые слагаемые эффективности проведения деловых совещаний:**

- создание благоприятных условий для индивидуальной работы;
- начало совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы;
- формирование атмосферы непринужденности и деловитости

- эффективность ведения записей;
- обеспечение активности всех участников.

**Укажите два правильных ответа на вопрос "Для чего предназначены деловые переговоры?"**

- Для достижения соглашения между людьми, когда обе стороны имеют совпадающие или противоположные интересы;
- для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников;
- для использования специальной тактики и техники ведения;
- для убеждения партнера принять правильное решение;
- для тщательного анализа работы фирмы.

**Укажите 3 условия обеспечения эффективности переговоров:**

- обе стороны должны иметь устойчивый интерес к предмету переговоров;
- обе стороны должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений;
- партнеры должны иметь достаточную компетентность и необходимые знания в отношении предметов переговоров;
- партнеры не должны доверять друг другу;
- одна из сторон должна иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений.

**Самое важное на переговорах – это:**

- партнер;
- предмет переговоров;
- цели переговоров;
- задачи переговоров;
- время переговоров.

**Какое из предложенных утверждений верно?**

- Люди покупают пользу, а не свойства продукта;
- люди покупают свойства продукта, а не количество;
- люди покупают свойства продукта, а не пользу от его потребления.

**Укажите два важных аспекта правильного понимания клиента продавцом:**

- поведение в межличностной ситуации;

- выслушивание;
- спокойствие;
- либерализм;
- демократизм.

## ***ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ***

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Характеристика типов конфликтов и природы их возникновения.
2. Анализ причины конфликтов и методы их разрешения
3. Природа и причины возникновения стрессов.

### ***Сообщения, доклады, рефераты***

1. Природа конфликта в туристской организации
2. Типы конфликтов
3. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.
4. Структурные методы разрешения конфликта.

### ***Понятия и категории, обязательные для усвоения***

Конфликт, природа конфликта, инцидент, функциональный конфликт, дисфункциональный конфликт, внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт, скрытый конфликт, открытый конфликт, причины конфликтов, методы разрешения конфликтов, природа стресса, причины стресса, факторы вызывающие стресс, организационные факторы, личностные факторы.

### ***Материал к теме:***

#### ***1. Типы конфликтов и природа их возникновения***

Конфликт (от лат. conflictus — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых сил — это факт человеческого существования. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным.

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации. Подобная ситуация разобщения приведет в результате к деградации коллектива и организации в целом. Бытует

мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать его, как только он возникнет.

Конфликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. Так, менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача менеджера — спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из него, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такая среда есть, то организация от наличия конфликтов становится только лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Межличностные конфликты носят разрушительный характер. Различия в профессиональной подготовленности, жизненном опыте, индивидуальных чертах характера и темпераменте и т.п. неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порой порождают противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят так далеко, что интересы дела отходят на задний план: все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что отрицательно сказывается на развитии организации.

Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает в себя объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать так, что ущемляет интересы другой.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового.

Виды конфликтов:

конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом,

*дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им менеджер.

Типы конфликтов:

*Внутриличностный конфликт* возникает тогда, когда к одному

человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью.

*Внутриличностный конфликт* может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу — в свой выходной — какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью он должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

*Межличностный конфликт.* Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

*Конфликт между личностью и группой.* В производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Иными словами, между личностью и группой конфликт возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.

*Межгрупповой конфликт.* Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Конфликты по степени проявления

Конфликты классифицируют по степени проявления: *скрытый, открытый.*

*Скрытые конфликты* затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в *открытый.*

Различают также *случайные, стихийно возникающие, и хронические*, а также *сознательно провоцируемые конфликты.* Как разновидность конфликта выделяют *интриги.* Под интригой понимается намеренное нечестное действие, которое выгодно ее

инициатору и которое вынуждает коллектив или отдельного человека совершать определенные поступки, наносящие вред им самим. Интриги, как правило, тщательно продумываются, планируются, имеют свою сюжетную линию.

## ***2. Анализ причины конфликтов и методы их разрешения***

Причины конфликтов:

недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей;

устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей работников;

ограниченность ресурсов;

неодинаковое отношение к членам трудового коллектива;

противоречие между функциями и видом трудовой деятельности;

различия в манере поведения и жизненном опыте;

неопределенность перспектив роста;

неблагоприятные физические условия;

недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера;

психологический феномен;

недостаточный уровень профессионализма.

Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Много конфликтов возникает именно по вине таких руководителей, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

Анализ конфликта

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер

должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников.

После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительно, чем мнение непосредственного руководителя. Однако в этом случае каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях или по каким-либо субъективным причинам может принять сторону ее оппонента. И в такой ситуации конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо бороться уже и против менеджера.

Три точки зрения в отношении конфликта

- менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит организации только вред. В таком случае дело менеджера — устранить его любым способом;

- сторонники второго подхода считают, что конфликт — это нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации и менеджер должен устранить его, где бы он ни возникал;

- менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. Например, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что, как бы ни росла и как бы хорошо ни управлялась организация, конфликты будут возникать всегда и это вполне нормальное явление.

В зависимости от того, какой из этих точек зрения придерживается менеджер, и будет зависеть процедура преодоления конфликта. В связи с этим способы управления конфликтами разделяются на две группы: педагогические и административные

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения:

*напористость, настойчивость* характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

*кооперативность* характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей.

Пять основных способов разрешения межличностных



конфликтов

*Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью).* При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

*Принуждение (противоборство) — в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью.* Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.

*Сглаживание (уступчивость) — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью.* Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Его девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы — одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

*Компромисс, сотрудничество — высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью.* В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

*Решение проблемы* предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант

решения конфликтной ситуации.

Предложения по устранению конфликтов

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение конфликтующих друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения одной и другой стороны, а также сводя к минимуму проявления у них гнева и угроз.

Другие способы разрешения межличностных конфликтов

*координация* — согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

*интегративное решение проблемы.* Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае он ближе всего подходит к разрешению условий, изначально породивших этот конфликт. Менеджер должен иметь хорошую технологию — модель для решения проблем;

*конфронтация как путь решения конфликта* — вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (по существу, это уже не конфликт, а трудовой спор), вступать в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки. Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение — одно из средств управления конфликтом.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы определить конфликт и «войти» в него на начальной его стадии. Так, установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается в 92%; на фазе подъема — в 46%, а на стадии «пик»,

когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются очень редко.

Когда все силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад и, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада для сражения могут быть привлечены новые силы и применены новые способы.

### **3. Природа и причины возникновения стрессов**

*Стресс* (от лат. «туго натянуть») — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильного воздействия. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют такие ситуации и такие условия работы, которые вызывают стресс.

*Небольшие стрессы* — это довольно обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). *Незначительные стрессы* неизбежны и почти безвредны, но чрезмерное напряжение сил создает большие проблемы для каждого человека и, соответственно, организаций. В связи с этим важно научиться различать допустимую степень проявления стресса и слишком большой стресс, который характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Чрезмерные стрессы снижают работоспособность человека, значительно ухудшают его здоровье.

Основной причиной стрессов являются перемены. Любая, даже позитивная, перемена нарушает тот хрупкий баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. Отдельные сотрудники в различных организациях настолько подвержены влиянию стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставлять работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации; реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над устранением факторов, вызывающих чрезмерный стресс. В связи с этим очень важно знать симптомы стресса.

Таким образом, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Условия бесконфликтного управления

Чтобы управлять другими и достигать при этом высокой производительности труда и низкого уровня стрессовых ситуаций,

необходимо:

- оценивать способности, потребности и склонности своих работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и вид работы;

- разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, надо объяснить им, почему оно имеет такое важное значение, и установить приоритеты в их работе;

- четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;

- использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;

- обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

- выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки:***

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Определите возможные последствия функционального конфликта.
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов.
4. Какие типы конфликтов вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырех типов конфликтов в вашей жизни.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми при разрешении конфликтов.
7. Назовите и поясните четыре фазы развития конфликта.
8. Как вы понимаете стресс?
9. Представьте и поясните модель стрессовой реакции.
10. Назовите причины стресса.

### ***Практическое задание:***

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Определите природу и тип известного вам конфликта (причины, объект и субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

3. Обсудите с коллегой запомнившийся вам конфликт. Оцените правильность своего поведения в разрешении конфликта. Посмотрите на себя со стороны. Какие ошибки на пути преодоления конфликта совершил ваш оппонент?

4. Подготовьте презентацию на тему: «Управление конфликтами в сфере туризма».

5. Подготовьте презентацию на тему: «Этика и психология в туристской деятельности».

### **Тесты:**

#### **Виды конфликтов:**

- функциональные;
- стадийный;
- итоговый;
- выборочный;
- дисфункциональный.

#### **Типы конфликтов:**

- внутриличностный;
- межличностный;
- межгрупповой;
- стадийный;
- между личностью и группой.

#### **Классификация конфликтов по степени проявления:**

- скрытый;
- ложный;
- рациональный;
- открытый;
- иррациональный.

#### **Способы управления конфликтами:**

- педагогические;
- дифференциальные;
- административные;
- экономические;
- социологические.

#### **Способы разрешения межличностных конфликтов:**

- координация;
- делегирование полномочий;

- интегративное решение проблем;
- запугивание;
- конфронтация.

#### **Факторы, вызывающие стресс – это...**

- организационные факторы;
- хронические факторы;
- личностные факторы;
- нарождающиеся факторы;
- множественные факторы.

### **ТЕМА 10. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие эффективности менеджмента туризма.
2. Понятие экономической эффективности менеджмента туризма и определение издержек туризма, их измерение.
3. Понятие социальной эффективности менеджмента туризма и анализ ее составляющих.

#### **Сообщения, доклады, рефераты:**

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.
2. Экономическая эффективность менеджмента туризма.
3. Измерение экономической эффективности менеджмента туризма.
4. Сущность, критерии и показатели эффективности управления туристским предприятием.

#### **Понятия и категории, обязательные для усвоения:**

Экономическая эффективность менеджмента туризма, частота поездок, интенсивность путешествий, средняя продолжительность поездок, комплексный тур, размещение туристов, расходы на питание и напитки, дорожные расходы, рекреационные и культурно - спортивные расходы, расходы на посещение магазинов и прочие, показатели эффективности менеджмента, личные доходы граждан, коммерческие

доходы, государственные доходы, доля поступлений от туризма в ВВП, поступления чистой иностранной валюты, прямые издержки, косвенные издержки, социальная эффективность менеджмента туризма, эффективность управленческих решений, эффективность управления персоналом.

### ***Материал к теме:***

#### ***1. Понятие эффективности менеджмента туризма***

Туризм нельзя сводить только к производству товаров (услуг), поскольку этот вид деятельности определяется не столько характером производимого товара (услуги), сколько особенностями и количеством потребителей туристского продукта. Это значит, что эффект в туристской индустрии зависит от конечного потребления любого ее продукта, что в большей степени зависит от типа потребителя и в меньшей — от типа продукта.

Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи с этим данные, относящиеся к туристским расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления туризмом. Он используется для наблюдения и оценки воздействия туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии.

Под эффективностью менеджмента туризма следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Эффективность управления туризмом рассматривается нами в двух направлениях: экономическом и социальном.

#### ***2. Понятие экономической эффективности менеджмента туризма и определение издержек туризма, их измерение***

Суть управляющего воздействия в области экономического управления туризмом сводится к тому, чтобы расходы от туристской деятельности привести к минимуму. Туристские расходы определяются как общая сумма потребительских расходов туриста при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

Чтобы более точно установить величину расходов на путешествия, совершаемые во время отпуска, определяем:

*частоту поездок.* Она показывает, сколько путешествий предпринимает человек в среднем за определенный период времени:

$$Ч_n = \frac{K_n}{Ч_B},$$

где  $Ч_n$  — частота поездок;  $K_n$  — количество поездок и  $Ч_B$  —

период времени;

*интенсивность путешествий.* Интенсивность путешествий показывает, какая часть людей, занятых в народном хозяйстве, совершила путешествия в течение года. Это отношение путешествующих к численности всего населения региона (например, республики), выраженное в процентах:  $I_n = \frac{K_T}{Ч_H} * 100$ ,

где  $I_n$  — интенсивность путешествий;  $K_T$  — количество туристов;  $Ч_H$  — численность населения;

*среднюю продолжительность поездок.* Она рассчитывается путем деления общего количества ночевок на число поездок.

Различные компоненты, составляющие туристские расходы, могут быть разделены на три большие группы:

*предварительные расходы, необходимые для подготовки и осуществления поездки;*

*расходы, возникающие во время путешествия и в посещаемых туристами местах;*

*расходы, производимые в стране выезда после возвращения из заграничной поездки* (например, проявление фотопленки, ремонт автомобиля, поврежденного во время путешествия и др.).

Разбивка по статьям туристских расходов важна для измерения воздействия туризма на экономику и отдельные ее секторы. В практике экономического управления туризмом выделяется семь таких статей расходов:

*комплексные поездки, пакеты услуг на отдых и комплексные туры.* Комплексный тур включает в себя ряд туристских продуктов, приобретаемых посетителем в качестве единого пакета. Необходимо производить разбивку комплексных расходов каждого посетителя на составные части, а затем подсчитать эти слагаемые для всех посетителей;

*размещение туристов.* Сюда входят следующие расходы: стоимость проживания в коллективных местах размещения (гостиницах, кемпингах, лагерях отдыха и т.п.); оплата за проживание в индивидуальных местах размещения; текущие расходы — государственные сборы, эксплуатационные расходы, ремонт и др.; расходы на таких объектах размещения, которые относятся к автофургонам или другим «домам на колесах», а также расходы, связанные со стоянками яхт и катеров у причалов;

аренда автофургонов и «домов на колесах» (несамодвижущихся транспортных средств);

стоимость размещения в общественных средствах транспорта в тех случаях, когда плата за размещение взимается отдельно от транспорта;



*питание и напитки.* Это расходы: на питание и напитки, которые производятся в ресторанах, барах, кафе, в развлекательных заведениях; на питание и напитки, производимые в средствах размещения; на питание и напитки, производимые в средствах транспорта, в тех случаях, если они включены в проездной билет; на готовую пищу, сырые продукты питания и напитки, приобретаемые в розничной торговле;

*транспорт.* Это все дорожные расходы, производимые во время путешествия: проезд из места жительства и обратно; поездки в границах мест назначения; экскурсии;

*рекреационные, культурные и спортивные виды деятельности.* Данная статья расходов включает в себя стоимость занятия этими видами деятельности, включая стоимость аренды или приобретения необходимого инвентаря и снаряжения;

*посещение магазинов.* В эту группу входят расходы на товары (но не на услуги), приобретенные для целей личного потребления в пунктах розничной либо оптовой торговли;

*прочие расходы.* Сюда входят следующие расходы: сборы, связанные с обменом валюты; туристское страхование; расходы в области связи (телефонные и почтовые расходы); комиссионные и вознаграждения, которые выплачиваются коммерческим организациям за предоставление связанных с путешествием услуг; услуги личного характера — сауна, массаж, химчистка, услуги косметолога и т.п.

Приведенная классификация расходов в туризме необходима для выбора направлений, по которым следует строить модели экономического управления международным въездным и выездным, а также внутренним туризмом, определять предложение и измерять экономическую эффективность туризма.

Максимальное увеличение вклада туризма в общее экономическое благосостояние граждан является важной стратегической целью как развитых, так и развивающихся стран. С помощью менеджмента можно увеличить чистые экономические выгоды от туристской деятельности, т.е. обеспечить превышение экономических результатов над издержками, связанными с функционированием туризма.

Чтобы получить полную картину воздействия туризма на экономику страны, следует решить четыре последовательные задачи:

*измерить валовой вклад туризма в национальную экономику, т.е. узнать «валовые экономические выгоды» от него;*

*определить валовые экономические издержки от туристской деятельности;*

*установить чистый экономический вклад туризма в*

национальную экономику;

*выявить резервы, повышающие величину этого вклада.*

Для решения названных задач необходимо определить показатели, наиболее значимые для менеджмента:

*личные доходы граждан.* Туризм оказывает непосредственное воздействие на денежные доходы граждан, обеспечивая их занятость в фирмах, на предприятиях и в организациях. С этим понятием тесно связана занятость населения, выражающаяся количеством рабочих мест на полный или неполный рабочий день;

*коммерческие доходы.* Это валовые денежные поступления, образующиеся благодаря расходам посетителей. Чистые доходы являются показателем жизнеспособности фирм, обслуживающих туристов. Они создают средства для капиталовложений и показывают эффективность обслуживания туристов той или иной фирмой;

*государственные доходы.* Это поступления в государственную казну, образующиеся в результате туристской деятельности. Сюда входят налоги и сборы. Кроме того, в ряде стран есть государственные объекты, которые непосредственно обслуживают туристов. Это места размещения туристов, развлекательные заведения и даже магазины. Поступления от продажи товаров и услуг на этих объектах считаются государственными доходами;

*валовой внутренний продукт (ВВП)* формируется и от туристской деятельности внутри страны. Можно рассчитать долю поступлений от туризма в ВВП;

*поступления чистой иностранной валюты.*

Туристские издержки можно определить как выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда по доведению туристского продукта до потребителя и удовлетворению его спроса. В условиях нехватки ресурсов измерение экономической эффективности туризма без подсчета соответствующих издержек связано с большим риском и, по существу, невозможно. Более того, такой подход может нанести серьезный ущерб окружающей среде, резко повысить стоимость общественных служб, обслуживающих туристов, а также значительно снизить качество жизни местных жителей.

Издержки такого вида деятельности, как туризм, классифицируются по двум направлениям:

*прямые издержки* покрываются лицами (фирмами), производящими туристский продукт и пользующимися достопримечательностями туристского региона;

*косвенные издержки* компенсируются другими лицами и организациями, т.е. потребителями туристского продукта (например, издержки по эксплуатации автомагистрали турист перекладывает на

других лиц без какой-либо компенсации).

Правительственные издержки на обслуживание и развитие туризма называются *бюджетными*.

Существуют и иные, связанные с туризмом, косвенные издержки, которые несет уже не правительство, а сами жители этого региона.

Экономическое управление в отношении оптимизации туристских издержек сводится к определению их видов и источников образования, чтобы в последующем найти наиболее эффективные управляющие воздействия по их разумному сокращению. Беспредельное же их сокращение приводит к снижению качественных параметров развития туризма, а соответственно, и к уменьшению эффективности управленческой деятельности.

### ***3. Понятие социальной эффективности менеджмента туризма и анализ ее составляющих***

Если экономическую эффективность можно выразить количественно — оценить ее в денежном выражении, то систему общих и частных показателей социального плана измерить очень сложно или же просто невозможно. Речь идет прежде всего об удовлетворенности работников и способности их адаптации к условиям внутренней и внешней среды.

Применительно к менеджменту туризма целесообразно рассмотреть два аспекта. Поскольку большая часть требований к социальной эффективности связана с системой управления трудовыми ресурсами, то главная задача менеджмента состоит в том, чтобы *создать эффективную туристскую структуру*, позволяющую обеспечить комфортные условия труда и *повысить уровень жизни своего персонала* за счет его профессионального развития и управления его деловой карьерой.

Формирование эффективной организационной структуры мы рассматриваем с двух позиций — с одной стороны, в отношении определения параметров эффективности организационной структуры управления туризмом в целом, и с другой — в отношении эффективности принимаемых в ней управленческих решений.

Для определения слагаемых эффективности организационной структуры можно использовать ряд коэффициентов:

*коэффициент звенности:*

$$Кзв = Пзв.ф / Пзв.о,$$

где Пзв.ф — количество звеньев существующей оргструктуры;

Пзв.о — оптимальное количество звеньев оргструктуры;

*коэффициент территориальной концентрации:*

$$Кт.к = Ппр.ф / П,$$

где Ппр.ф — количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации; П — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа;

*коэффициент эффективности организационной структуры управления:*

$$Кэ = Рп / Зу,$$

где Рп — конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления; Зу — затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Вся работа в этом направлении сводится к тому, чтобы при проектировании либо совершенствовании организационной структуры учесть количественные показатели ее развития, а также требования, предъявляемые к ней. Эти требования можно сформулировать следующим образом:

*устранение дублирования и параллелизма в работе;*

*укрупнение фирм и предприятий и разграничение зон их деятельности;*

*специализация и унификация функций управления по уровням и организационно-хозяйственным звеньям;*

*сокращение и удешевление управленческого аппарата;*

*экономичность, устойчивость, гибкость и надежность организационной структуры.*

Учет названных требований позволит спроектировать эффективную структуру управления туризмом, результирующим фактором которой является оптимальное управленческое решение.

На эффективность решений оказывают влияние как объективные, так и субъективные факторы. В связи с этим можно выделить сильно- и слабоструктурированные решения. При принятии сильноструктурированных решений можно пользоваться методами количественного анализа и электронной обработки данных.

Применение экономико-математических методов (ЭММ) в решении управленческих проблем в качестве критерия выбора позволяет использовать целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать. Такой подход к принятию решения называют *оптимизационным*. Максимизировать можно прибыль, доходы, производительность труда, а минимизировать — издержки, время перерывов, непроизводительные потери и т.п.

Эффективным будет такое решение, которое обеспечивает наиболее желательное (максимум или минимум) значение целевого критерия.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Это могут быть стоимость, имидж фирмы-посредника, условия скидок и льгот, качественные параметры, географическое положение и др. Названные параметры имеют неодинаковую значимость, поэтому вводят коэффициенты их весомости. Сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию определяется умножением оценки эксперта на коэффициент весомости фактора. Например, по параметру *цена* весомость фактора равна 9, экспертная оценка — 8, в итоге получается 72. Аналогичные расчеты проводим по каждому фактору и каждой фирме и в итоге получим суммарные взвешенные оценки. Однако к полученным количественным оценкам нужно подходить очень осторожно по причине высокой их субъективности. В связи с этим, чтобы выбрать лучшую альтернативу, следует руководствоваться определенными правилами (принципами).

После завершения процедуры выбора решений производится разносторонняя оценка возможных последствий их реализации. Она должна охватывать экономическую, социальную, политическую и организационную сферы жизни предприятия.

Жесткая конкуренция на туристском рынке обуславливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм, что в конечном итоге обеспечивает *конкурентоспособность туристского предприятия на рынке труда*.

*В качестве показателей, оценивающих положение фирмы на рынке труда, могут быть использованы следующие:*

*уровень удовлетворенности работников своим предприятием;  
средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника;*

*уровень укомплектованности кадрами;*

*интенсивность труда;*

*средняя заработная плата;*

*качество трудовых ресурсов предприятия.*

*Уровень удовлетворенности работников своим предприятием*

*определяется следующим образом:  $K_{т.к.} = \frac{K_{в.}}{P_{с.с.}} * 100$ ,*

*где  $K_{т.к.}$  — коэффициент текучести кадров;  $K_{в.}$  — численность уволившихся работников;  $P_{с.с.}$  — среднесписочная численность работников. При помощи данного показателя можно ориентировочно определить, насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с позиций удовлетворения потребностей персонала.*

### Эффективность кадрового менеджмента

Важным показателем, характеризующим *эффективность кадрового менеджмента*, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника:  $C_u = \frac{Z_o}{K_k}$ ,

где  $C_u$  — средние издержки на отбор кандидата;  $Z_o$  — расходы на отбор персонала;  $K_k$  — количество отобранных кандидатов, а также:  $C_o = \frac{Ц_o}{K_o}$ ,

где  $C_o$  — средние затраты на обучение одного работника;  $Ц_o$  — общая стоимость обучения;  $K_o$  — количество человек, прошедших обучение.

Важным показателем является также *уровень укомплектованности кадрами*:  $Y_k = \frac{Ч_ф}{Ч_ш}$ ,

где  $Y_k$  — уровень укомплектованности кадрами;  $Ч_ф$  — численность фактическая;  $Ч_ш$  — численность по штатному расписанию.

Рассмотрение данного показателя в динамике позволяет определить не только популярность фирмы на рынке труда, но и степень развития кадровой политики в ней — в частности, эффективность процедур набора персонала.

Численность персонала управления может быть аналитически обоснована исходя из запроектированного состава и объема работ либо укрупненно определена по нормативам численности и нормам управляемости.

Комплексным показателем, характеризующим влияние условий труда на его результативность, является *интенсивность труда*, которая выражается отношением производительных затрат к продолжительности рабочего времени:  $I_m = \frac{З_m}{P_в}$ ,

где  $I_m$  — интенсивность труда;  $З_m$  — количество затраченного труда;  $P_в$  — рабочее время. Этот показатель показывает величину трудовых затрат, расходуемых на производство и реализацию туристского продукта в единицу рабочего времени. Интенсивность труда связана с его производительностью, так как повышение производительности труда означает уменьшение трудовых затрат на единицу продукции;

При этом следует учитывать тот факт, что наибольшую производительность обеспечивают работники определенной возрастной группы и поэтому трудовой потенциал фирмы в определенной степени зависит от того, каков удельный вес таких

работников в общей их численности. На основании этих расчетов можно судить о том, насколько привлекательно предприятие для работников, обеспечивающих высокую производительность труда.

Величина этого показателя рассматривается в динамике. Сравниваются темпы роста средней зарплаты на предприятии с темпами роста средней заработной платы в регионе.

Заработная плата как один из факторов удовлетворенности работника фирмой выделяется особо как в связи с ее стимулирующей ролью, так и в связи с инфляцией, нарастание которой не может не сказаться на ориентациях работников;

Оценка *качества трудовых ресурсов предприятия* ведется исходя из социально-демографической структуры трудового коллектива. В этом случае рассчитывают трудоемкость работ по функции управления:  $T_n = \sum_{i=1}^K H_m * P_i$ ,

где  $T_n$  — трудоемкость работ по функции управления персоналом;  $H_m$  — нормативная трудоемкость решения управленческой задачи;  $P_i$  — повторяемость (объем) решения  $i$ -й задачи;  $K$  — количество (состав) управленческих задач.

Эффективность управления персоналом

Эффективность деятельности фирмы в отношении менеджмента персоналом достигается:

*правильным выбором сотрудников* (их профессиональной, духовной и физической пригодностью);

*сохранением заинтересованного в достижении целей предприятия штата сотрудников* (низкой текучестью кадров);

*устраивающими всех методами оплаты и стимулирования труда и значимыми мероприятиями по социальной защите каждого члена трудового коллектива;*

*привлечением сотрудников к управлению. А значит:*

до сведения каждого сотрудника должны быть доведены весь объем задач и ответственность за их исполнение;

следует распределить разработанные задачи среди сотрудников в соответствии с их работоспособностью и способностями;

задачи и компетенции должны передаваться на длительное время;

при необходимости шеф должен давать советы. Кроме того, все сотрудники должны постоянно получать информацию обо всех важнейших процессах на предприятии.

Все эти факторы служат достаточно мощным мотивирующим механизмом, так как позволяют каждому сотруднику определить свои возможности и потребности в направлении кадрового продвижения.

### **Контрольные вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение эффективности менеджмента туризма и назовите ее составляющие.
2. В чем суть управляющего воздействия в области экономического менеджмента?
3. Определите расходы посетителей в стране пребывания.
4. Охарактеризуйте издержки, связанные с туризмом.
5. Какой вам представляется социальная эффективность менеджмента туризма?
6. Назовите показатели, оценивающие положение туристской фирмы на рынке труда.

### **Практическое задание:**

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Попробуйте спроектировать новую, более эффективную организованную структуру туризма в конкретном регионе Витебской области.
3. Разработайте программу подготовки открытия турфирмы.
4. Составьте бизнес-плана турфирмы и определите перспективы ее развития.
5. Подготовьте презентацию на тему: «Источники финансирования турфирмы».
6. Разработайте вариант въездного тура.

### **Тесты:**

**Правильная оценка эффективности менеджмента в туризме позволяет:**

- эффективно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм;
- устанавливать размеры фирм;
- отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы;
- составлять прогнозы и планы развития фирм;
- все указанное верно.

**Эффект от туризма определяется:**

- количеством туристов-посетителей;



- объемом деятельности туристских коммерческих структур, производящих специфический туристский продукт;
- размерами материальной базы турпредприятий;
- численностью персонала турфирм;
- количеством видов деятельности турфирм.

**Важнейший элемент эффективности туризма – это:**

- потребитель турпродукта;
- маркетинговая деятельность;
- менеджмент турфирмы;
- набор услуг турфирмы.

**Эффективность следует понимать как...**

- соотношение результата и целей;
- соотношение результата и затрат на его получение;
- соотношение предложения и спроса на туристский продукт;
- соотношение числа потребителей и видов услуг.

**Выберите наиболее точное определение эффективности менеджмента туризма:**

- такое управление, которое обеспечивает успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в туризме;
- такое управление, которое обеспечивает развитие туризма;
- такое управление, которое обеспечивает успешное функционирование туристских фирм;
- такое управление, которое обеспечивает развитие туристских фирм.

**По формуле  $Ч_n = K_n / Ч_v$  определяется...**

- частота поездок;
- интенсивность путешествий;
- средняя продолжительность поездок.

**По формуле  $И_n = K_r / Ч_n * 100$  определяется...**

- интенсивность путешествий;
- частота поездок;
- средняя продолжительность поездок.

**По формуле  $СП_n = K_n / Ч_n$  определяется...**

- частота поездок;
- интенсивность путешествий;
- средняя продолжительность поездок.

**Укажите три группы туристских расходов:**

- предварительные расходы;
- расходы, возникающие во время путешествия;
- расходы, производимые в стране выезда после возвращения из заграничной поездки;
- расходы, производимые на рекреационную деятельность;
- расходы, связанные с государственными сборами и обменом валюты.

**Разбивка по статьям туристских расходов важна для...**

- измерения воздействия туризма на экономику в целом;
- измерения воздействия туризма на отдельные сектора экономики;
- измерения воздействия туризма на уровень жизни потребителей;
- измерения воздействия туризма на развитие культуры.

**Укажите, какие статьи расходов выделяют в практике управления туризмом:**

- размещение туристов;
- питание и напитки;
- транспорт;
- связь;
- туристское страхование.

**Что из перечисленного включается в статью "прочие расходы"?**

- Сборы, связанные с обменом валюты;
- туристское страхование;
- комиссионные и вознаграждения;
- экскурсии;
- приобретение инвентаря и снаряжения.

**Что значит "увеличить чистые экономические выгоды"?**

- Обеспечить превышение экономических результатов над издержками, связанными с функционированием туризма;
- обеспечить экономические результаты от туризма;
- обеспечить равенство экономических результатов с издержками, связанными с функционированием туризма.

**Прямые издержки в туризме покрываются:**

- лицами (фирмами), производящими туристский продукт;
- лицами (фирмами), пользующимися достопримечательностями туристского региона;
- компенсируются потребителями туристского продукта.

**Какие издержки на обслуживание и развитие туризма называются бюджетными?**

- Правительственные издержки;
- издержки потребителей;
- издержки турфирм;
- косвенные издержки, связанные со строительством и эксплуатацией дорог;
- издержки, связанные с организацией работы милиции.

**Для определения слагаемых эффективности организационно структуры используются коэффициенты. Какие?**

- Коэффициент звенности;
- коэффициент территориальной концентрации;
- коэффициент эффективности организационной структуры управления;
- коэффициент роста производительности труда сотрудников;
- коэффициент роста активности сотрудников.

**Как называется коэффициент, определяемый по формуле  $K_3 = P_n / Z_y$ ?**

- Коэффициент эффективности организационной структуры управления;
- коэффициент звенности;
- коэффициент активности;
- коэффициент территориальной концентрации.

**Величина эффективности создания турпродукта в целом определяется:**

- делением объема условно чистой продукции на численность промышленно-производственного персонала;
- делением численности промышленно-производственного персонала на объем условно чистой продукции;
- делением затрат на управление на совокупную стоимость основных и оборотных средств.

### **3. ГОТОВИМСЯ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА»**

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов проводится с целью оценки теоретической и практической подготовки по дисциплинам учебного плана специальности. Он подразделяется на **текущий, промежуточный и итоговый.**

**Текущий контроль** предназначен для проверки полноты и качества усвоения учебного материала студентами, стимулирования учебной работы студентов, эффективности управления учебно-воспитательным процессом и совершенствования методики проведения занятий. Проводится в ходе всех видов занятий. Формы контроля избираются преподавателем, ведущим занятие по данной дисциплине. Результаты текущего контроля, как правило, отражаются в журналах учета учебных занятий.

**Промежуточный контроль** осуществляется с целью оценки степени усвоения студентами учебного материала по нескольким темам (разделам) дисциплины, стимулирования систематической и планомерной работы студентов в течение семестра, прогнозирования результатов сдачи зачетов и экзаменов, оценки эффективности управления учебно-воспитательным процессом. Осуществляется путем проведения **зачета.**

**Зачет** проводится в соответствии с учебным планом по дисциплине, принимается преподавателем, проводящим в данной учебной группе практические (семинарские) занятия. Зачет может приниматься в устной или в письменной форме, по билетам или вопросам путем собеседования, в форме итогового семинара и т.п.

По согласованию с заведующим кафедрой преподаватель, ведущий практические (семинарские) занятия в группе, может освободить от зачета студентов с выставлением оценки «зачтено».

Главная цель проведения **зачета** – его позитивное влияние на усвоение Вами программы дисциплины «Менеджмента туризма»: более глубокое, осознанное усвоение учебного материала. Поэтому каждому зачету должна предшествовать специальная, целенаправленная **подготовка студента** на занятиях и в процессе **самостоятельной**

домашней работы. Самообразование, усидчивость, умение работать со справочной литературой, не сдаваться при получении неверного результата, общение с однокурсниками по спорным вопросам, поиск простых неординарных решений - всё это поможет Вам самоутвердиться.

**Рекомендуем** Вам, приступая к подготовке к зачету:

- постараться **систематизировать** довольно значительный по объёму материал зачетного раздела;
- **вычлени**ть в зачетном разделе **главное**;
- **выяснить свой уровень усвоения** основных вопросов зачетного раздела, оценить конкретные знания и увидеть пробелы, принять меры к их устранению - проявить умение анализировать определенный тип материала, доказывать, сравнивать, обобщать.
- сосредоточить внимание на темах учебного курса, по которым Вы чувствуете недостаток знаний.

Развить познавательную самостоятельность Вам поможет использование при подготовке к зачету, помимо учебника, и других источников знаний.

На зачет выносятся материал, составляющий **основную теоретическую часть** данного зачетного раздела, на основе которого формируются ведущие понятия курса.

### **Вопросы к зачету по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА»**

1. Понятие категории туризма и его определение.
2. Виды и формы туризма.
3. Классификация туристов.
4. Туристское предложение и его организационные звенья.
5. Понятие о системе туризма, ее внутренних и внешних взаимосвязях.
6. Понятие структуры и уровней управления туризмом.
7. Формы организации и разделения труда в туристской фирме.
8. Проектирование организационных структур.
9. Сущность, взаимосвязь и характеристика функций менеджмента туризма.
10. Принципы менеджмента туризма и их классификация.
11. Понятие и классификация методов менеджмента.
12. Характеристика организационно-административных и экономических методов управления.
13. Социально-психологические методы управления и самоуправление.
14. Стиль руководства туристской фирмой

15. Требования к менеджеру.
16. Власть и личное влияние.
17. Авторитет менеджера.
18. Управленческие решения их содержание и виды.
19. Процесс принятия решений.
20. Методы принятия решений.
21. Индивидуальные стили принятия решений.
22. Условия эффективности управленческих решений.
23. Организация и контроль за исполнением решений.
24. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.
25. Работа отдела кадров туристской фирмы.
26. Планирование потребности в персонале.
27. Подбор персонала, оценка деловых качеств и прием на работу.
28. Текучесть кадров, профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала.
29. Содержание и особенности управленческого труда в туризме.
30. Основные направления рациональной организации труда.
31. Экономическая состоятельность в управлении трудовыми процессами.
32. Культура управленческого труда.
33. Сущность и значение делового общения в управлении туристской фирмой.
34. Организация делового общения и его формы. Подведение итогов делового общения.
35. Организация и проведение деловых совещаний и условия обеспечения их эффективности.
36. Подготовка и проведение деловых переговоров и обеспечения условий их эффективности.
37. Типы конфликтов и природа их возникновения.
38. Анализ причины конфликтов и методы их разрешения.
39. Природа и причины возникновения стрессов.
40. Понятие эффективности менеджмента туризма.
41. Понятие экономической эффективности менеджмента туризма и определение издержек туризма, их измерение.
42. Понятие социальной эффективности менеджмента туризма и анализ ее составляющих.

#### ***4. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С НЕЙ***

## Основная литература

**Кабушкин, Н. И.** Менеджмент туризма : учеб. для студ. спец. "Экономика и управление социально- культурной сферой" высш. учеб. заведений / Н. И. Кабушкин. - 4-е изд., стер. - Минск: Новое знание, 2004. - 408 с.

**Моисеева, Н. К.** Стратегическое управление туристской фирмой : Учеб. для студ. высш. учеб. заведений, обуч. по спец. "Менеджмент" /Н. К. Моисеева ; Российская международная академия туризма. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 208с.

**Квартальное, В. А.** Туризм: Учеб. для образоват. учреждений туристского профиля / В. А. Квартальное; Российская международная академия туризма. - М. : Финансы и статистика, 2001. -320с.

**Квартальное, В. А.** Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления: Монография / В. А. Квартальное ; рос. междунар. академия туризма. - М. : Финансы и статистика, 1999. - 496с.

**Менеджмент туризма:** Учеб. программа для высш.учеб.заведений по спец. "Экономика и управление соц.- культурной сферой" / БГЭУ; Сост. Кабушкин Н.И. - Мн. БГЭУ, 2001.

**Туризм и отраслевые системы :** Учебник для студ.вузов туристского профиля / И. В. Зорин [и др.] ; Междунар. кафедра ЮНЕСКО по культурн. туризму в целях мира и развития. Российская междунар.академия туризма. - М. : Финансы и статистика, 2001. -272с.

**Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности:** Учеб. для студ. высш. учеб. заведений туристского профиля / И. В. Зорин [и др.]; Междунар. каф. ЮНЕСКО по культурному туризму. Рос. междунар. академия туризма. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 288с.

**Основы менеджмента в спорте и туризме:** Учебник для образоват. учреждений: В 2-х т. Т. 1: Организационные основы / В. И. Жолдак, В. А. Квартальное; Рос. междунар. академия туризма. - М.: Советский спорт, 2001. - 288с.

**Жолдак, В. И.** Основы менеджмента в спорте и туризме : Учебник для образоват. учреждений: В 2-х т. Т.2 : Социально-педагогические основы /В. И. Жолдак, В. А. Квартальное ; Рос.междунар.академия туризма. - М. : Советский спорт, 2002. - 184с.

**Менеджмент туризма. Основы менеджмента :** Учебник для студ.вузов туристского профиля /Л. И. Лукичева [и др.] ; Междунар. каф. ЮНЕСКО по культурному туризму. Российская междунар. академия туризма. - М. : Финансы и статистика, 2002. - 352с.

**Туроперейтинг: стратегия и финансы:** Учебник для студ.вузов туристского профиля / Е. Н. Ильина ; Е.Н.Ильина; Рос. междунар.

академия туризма. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 192с.

**Жукова, М. А.** Индустрия туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова; М.А.Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 200с.

**Менеджмент туризма: Туризм как объект управления:** Учебник для студ. вузов туристского профиля / Н. И. Волошин [и др.]; Междунар. кафедра ЮНЕСКО по культурному туризму; Российская междунар. академия туризма. - М. : Финансы и статистика, 2002. - 302с.

**Зайцева, П. А.** Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : Учеб. для студ. высш. учеб. заведений, обуч. по спец. 230500 "Соц.-культурный сервис и туризм" / Н. А. Зайцева. -М. : Академия, 2003. - 224с.

**География международного туризма:** Пособие для студ. фак. междунар. отношений спец. Е 25 01 06 "Менеджмент" спец. Е 25 01 06 10 "Менеджмент в сфере междунар. туризма": В 2-х ч. 4.2 / Л. М. Гайдукевич [и др.]. - Мн. : БГУ, 2003. - 217с. - Библиогр.: с.204-206.

**Саак, А. Э.** Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : [учебное пособие]: для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. 100103 "Социально-культурный сервис и туризм" / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2007. - 512 с.

**Голова, О. Б.** Менеджмент туризма: практический курс : учебно-методическое пособие / О. Б. Голова. - Москва : Финансы и статистика, 2007. - 222 с.

**Косолапое, А. Б.** Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства : учеб. пособие для использования в учеб. процессе по спец. "Менеджмент организации" / А. Б. Косолапое, Т. И. Елисеева. - 3-е изд., испр. - Москва: КНОРУС, 2007. - 200 с.

**Бочарников, В. Н.** Информационные технологии в туризме : учебное пособие / В. Н. Бочарников, Е. Г. Лаврушина, Я. Ю. Блиновская ; РАО ; Московский психолого-социальный ин-т. - Москва: Флинта : МПСИ, 2008. - 357 с.

**Зайцева, Н. А.** Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ФОРУМ, 2011. -168 с.

**Быстрое, С. А.** Туризм: макроэкономика и микроэкономика : [учеб. пособие для вузов] / С. А., Быстрое, М. Г. Воронцова. - Москва ; Санкт-Петербург : Герда, 2008. - 464с.

**Косолапое, А. Б.** Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: учеб. пособие для использования в учеб. процессе по спец. "Менеджмент организации" / А. Б. Косолапое, Т. И. Елисеева. - 5-е изд., стер. - Москва : КНОРУС, 2011. - 200 с.

**Скобкин, С.С.** Менеджмент в туризме : учеб. пособие для студ.



вузов, обучающихся по спец. 100103 "Социально-культурный сервис и туризм" / С. С. Скобкин. - Москва: Магистр, 2011 - 447 с.

**Покровский, Н. Е.** Туризм: от социальной теории к практике управления : учеб. пособие по дисциплинам спец. для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. (спец.) "Социология", "Социально-культурный сервис и туризм", "Менеджмент", "Менеджмент в социальной сфере", "Государственное и муниципальное управление", "Социальная антропология" / Н. Е. Покровский, Т. И. Черняева. - Изд. 2-е, испр. и доп. - Москва: Логос, 2009. - 400 с.

### Дополнительная литература

Менеджмент туризма: Туризм как вид деятельности М.: Финансы и статистика, 2001.

Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. М.: Финансы и статистика, 2001.

**Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов** Особенности стратегического управления туристской фирмой / Анна Владимировна; А. В. Лукьяненко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2009. - N 3. - С. 157-159.

\*\*\*

Ответственная часть подготовки к семинарскому занятию, написанию сообщения, доклада и реферата – это **изучение литературы**. К тому же это очень трудоемкая работа. Она, как правило, сопровождается записями в той или иной форме. Следует иметь в виду, что существует несколько **форм ведения записей**:

план (простой или развернутый),	аннотации,
выписки,	резюме,
тезисы,	конспект (текстуальный и тематический).

**План** - это наиболее краткая форма записи прочитанного. Перечень вопросов, рассматриваемых в книге, статье. План раскрывает логику автора, способствует лучшей ориентации в содержании данного произведения. План может составляться либо по ходу чтения материала, либо после полного прочтения. В этом случае получается последовательным и стройным, кратким. Форма плана не исключает цитирования отдельных мест, обобщения более поздних материалов.

**Выписка** - это либо цитаты, то есть дословное изложение того или иного материала из источника, необходимые студенту для изложения в реферате, либо краткое, близкое к дословному изложение мест из источника, данное в понимании студента. Выписки лучше делать на отдельных листах или на карточках. Достоинством выписок является точность воспроизведения авторского текста, накопление фактического материала, а также удобство их использования при компоновке доклада, реферата. Выделяя при составлении выписок из прочитанного текста самое главное и существенное, можно глубже понять читаемый текст. Составление выписок не только не отнимает у студента время, но, напротив, экономит его, сокращая его на неоднократное возвращение к данному источнику при написании текста реферата, доклада. Каждую выписку обязательно следует снабжать ссылкой на источник с указанием соответствующей страницы.

**Тезисы** - это сжатое изложение основных мыслей и положений прочитанного материала. Их особенность - утвердительный характер. Другими словами, для автора этих тезисов данные умозаключения носят недискуссионный позитивный характер.

**Аннотация** - очень краткое изложение содержания прочитанной работы. Составляется после полного прочтения и глубокого осмысливания изучаемого произведения.

**Резюме** - краткая оценка прочитанного произведения. Отражает наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

**Конспект** - это краткая схематическая запись основного содержания учебной или научной работы. Целью конспектирования является не переписывание произведения, а выявление его логики, системы доказательств, основных выводов. Поэтому хороший конспект должен сочетать полноту изложения с краткостью. Особенно четко это проявляется при конспектировании работ в электронной форме. Чтобы полностью скопировать работу, достаточно нажать кнопку «печать», но считаться конспектом такое ее воспроизведение не будет.

Обычно конспект составляется в два этапа. На первом следует прочитать произведение и сделать пометки на полях, выделяя таким образом наиболее важные мысли. На втором этапе, опираясь на сделанные пометки, кратко, своими словами записывается содержание прочитанного. Желательно использование логических схем, делающих наглядным ход мысли конспектируемого автора. Например, если рассуждения автора представляют достаточно сложную и длинную цепочку, то в конспекте может появиться запись: «Из А следует В, а из В - С, следовательно, С является прямым следствием А». Наиболее важные положения изучаемой работы (определения, выводы и т.д.)

лучше записать в форме точных цитат (в кавычках, с точным указанием страницы источника).

Целесообразно составлять конспект после полного прочтения изучаемого материала. Конспект может включать тезисы, краткие записи не только тех или иных положений и выводов, но и доказательств, фактического материала, а также выписки, дословные цитаты, различные примеры, цифровой материал, таблицы, схемы, взятые из конспектируемого источника. При оформлении конспекта необходимо указать фамилию автора изучаемого материала, полное название работы, место и год ее издания. Полезно отмечать и страницы изучаемой работы.

В конспекте надо выделять отдельные места текста в зависимости от их значимости (подчеркивания цветными маркерами, замечания на полях). Для записей всех форм целесообразно, в соответствии с планом доклада, реферата, завести папки или большие конверты, в которые раскладываются записи по обработанным источникам.

При этом важно не только привлечь более широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться выразить свое отношение к ним. Привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживается автор и почему.

Конспект может быть текстуальным и тематическим. **Текстуальный конспект** посвящен определенному произведению. В нем сохраняется логика и структура изучаемого текста, запись идет в соответствии с расположением материала в изучаемой работе. **Тематический конспект** посвящен конкретной теме, следовательно, нескольким произведениям. В нем за основу берется не план работы, а содержание темы, проблемы, изучаемые студентом.

Конспектирование способствует глубокому пониманию и прочному усвоению изучаемого материала, помогает вырабатывать навыки правильного изложения в письменной форме важнейших теоретических и практических вопросов, умение четко их формулировать, ясно излагать своими словами.