

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

С.В. Шахнович, Е.С. Шахнович, А.Б. Козлова

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Методические рекомендации

В 4 частях

ЧАСТЬ 3

**Стиль руководства туристской фирмой
и управление персоналом**

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2013*

УДК 338.488(075.8)
ББК 65.433я73
ШЗ1

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 4 от 20.12.2012 г.

Авторы: доцент кафедры экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат экономических наук **С.В. Шахнович**; старший преподаватель кафедры экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова **Е.С. Шахнович**; старший преподаватель кафедры экономической теории ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат философских наук **А.Б. Козлова**

Р е ц е н з е н т :
заведующий кафедрой истории Беларуси
ВГУ имени П.М. Машерова,
кандидат исторических наук, доцент *А.Н. Дулов*

Под редакцией *С.В. Шахновича*

Шахнович, С.В.
ШЗ1 Менеджмент туризма : методические рекомендации : в 4 ч. / С.В. Шахнович, Е.С. Шахнович, А.Б. Козлова. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2013. – Ч. 3 : Стиль руководства туристской фирмой и управление персоналом. – 50 с.

Настоящее учебное издание следует рассматривать как установочный материал для самостоятельной работы в течение учебного года и при подготовке к зачету и экзамену.

Методические рекомендации предназначены для изучения студентами третьего курса биологического факультета, обучающимися по специальности 1-31 02 01-02 03 География (НПД). Специализация: 1-31 02 01-02 03 География туризма и экскурсионный менеджмент и студентами 4 курса исторического факультета специальности 1-23 01 12-04 Музейное дело и охрана историко-культурного наследия (культурное наследие и туризм).

УДК 338.488(075.8)
ББК 65.433я73

© Шахнович С.В., Шахнович Е.С., Козлова А.Б., 2013
© ВГУ имени П.М. Машерова, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

1. Методические материалы к теме «Стиль руководства туристской фирмой и авторитет менеджера»	4
2. Методические материалы к теме «Управленческие решения»	23
3. Методические материалы к теме «Управление персоналом туристской фирмы»	33
4. Словарь основных терминов по дисциплине «Менеджмент туризма»	43

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ «СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА»

1. Понятие о стилях руководства и их характеристика

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.

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.

Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (*рис. 1*):

забота о производстве (ось X) – стремление к получению положительных производственных результатов;

забота о людях (ось Y) – стремление к достижению конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу, взаимного понимания и поддержки. Руководитель создает благоприятные условия труда, ходатайствует о повышении зарплаты, премировании и т.п.

Взаимосвязь двух измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с десяти-балльной оценкой, в которой один балл – низкая, а девять баллов – высокая степень измерения. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.

Исследования стилей менеджеров привело к разработке *пяти основных типов руководства*. Конкретный тип руководства базируется

ся на системе допущений в отношении использования менеджером власти и полномочий.

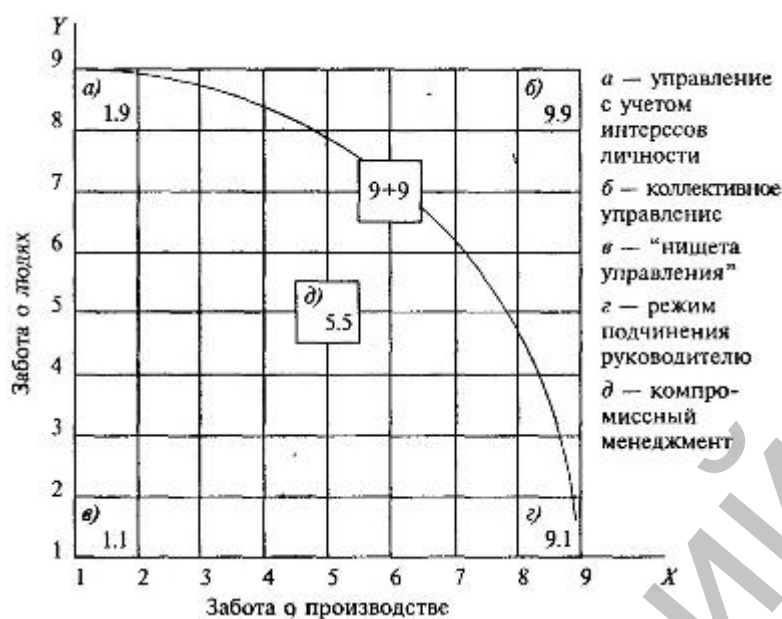


Рис.1 Управленческая решетка

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).

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

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

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

1. 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 большое значение преданности подчиненных и всячески поощряю тех, кто одобряет мою инициативность.

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

2. Информированность позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Одни руководители фактору информированности придают 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 выслушиваю их. Я всегда анализирую информацию и стремлюсь найти истину.

3. 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.

4. *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.

5. *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 большое 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 большое значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными.

6. *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.

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

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

Ф. 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 выполнение менеджером информационной функции, 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.

Теория и практика менеджмента туризма позволяет спроектировать некую модель современного менеджера, которая включает следующие критерии-требования к современному менеджеру:

1. *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.

2. *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.

3. *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.

4. *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 и такие качества менеджера:

- 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.

Большинство менеджеров проницательны и имеют определенное представление о том, что им нужно для совершенствования, но у них отсутствуют как система для точного определения этих нужд, так и средства для их реализации. Каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования. Когда какие-либо из навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение. *Концепция ограничений* дает ясный и всесторонний способ проверки способностей и поиска путей развития личных и деловых качеств. М. Вудкок и Д. Френсис, на основании проведенного исследования, выделяют одиннадцать факторов, которые будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия:

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.
2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.
3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.
4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.
5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения – зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.
6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делает необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменение ситуации.
7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.
8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.
10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.
11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Критерии-требования к современному менеджеру предполагают и саморазвитие менеджера. Следует отметить 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.

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.

Рыночная экономика предъявляет к сотрудникам турфирм следующие требования:

- 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. Авторитет менеджера

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

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.

Рассмотрим 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.

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.

Просьба – это такой способ влияния на подчиненного, который основан на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается вызвать 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.

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.

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.

Понятия и категории, обязательные для усвоения:

Стиль руководства, авторитарный стиль руководства, демократический стиль руководства, либеральный стиль руководства; управленческая решетка, элементы управления, поведенческие (бихевиорист-

ские) 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.

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.

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, наказать 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 презентацию на тему: «Цели и задачи управления предприятием индустрии туризма».
6. Разработайте презентацию на тему: «Качество в работе менеджера».

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ: «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

1. Управленческие решения их содержание и виды

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.

2. Процесс принятия решений

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 выполнения 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.

3. Методы принятия 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.

1. *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.

2. *Коллективные методы* 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 штурм*», или «*мозговая атака*». Основное условие «*мозгового штурма*» – 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.

3. 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 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*.

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:

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* – 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 исполнения решений – 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.

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 – «кингисё»; решения уравновешенного типа, импульсивные решения, инертные решения, рискованные решения, решения осторожного типа; цепочная структура коммуникаций, многосвязная структура коммуникаций, звездная структура коммуникаций, иерархическая структура коммуникаций.

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 управленческого решения в условиях неопределенности и риска»

7.Подготовьте презентацию на тему: «Разработка и контроль реализации решений»

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ: «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ»

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.

Менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта.

Первый аспект – определение целей фирмы, разработка мероприятия по их осуществлению и, соответственно, контроль результата выполнения. 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 обеспечивает 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

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;
- в планировании их карьеры;
- в оценке производственной деятельности;
- в совершенствовании оплаты труда.

Основным содержанием работы кадровых служб турфирм является:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, 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:

1. Техничко-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.

2. 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.

3. Экономические и социально-политические:

- аккумулирование 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.

4. 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 определяют 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 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:

1. Кадровую политику

Принципы приема на работу, функции (обязанности, вид трудовой деятельности), профессиональное развитие личности

2. Планирование потребности в персонале

Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? Где в ней нуждаются? Какие и сколько имеется рабочих мест?

3. 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 должны быть перемещены по службе, повышены в должности.

4. Планирование сокращения кадров

Сколько и какой рабочей силы должно быть оставлено на предприятии, какие мероприятия проводить.

5. Планирование затрат на подбор и обучение кадров

Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?

6. Планирование профессионального обучения персонала

Каких и сколько учебных мероприятий необходимо, какой (новый или имеющийся в наличии) персонал аттестуется на предусмотренные рабочие места.

7. Планирование работы на перспективы развития персонала

Сколько и какие работники, когда и на какую должность будут назначены?

Процесс подбора персонала включает:

1. Критерии оценки: личности, работы (т.е. нормы поведения и характеристику профессиональных навыков).
2. Экспертную оценку (т.е. подбор тестов, задач и упражнений).
3. Наблюдение (т.е. приглашение претендентов и тестирование и проведение интервьюирования).
4. Оценку претендентов (т.е. критерии оценки кандидатов) и описание полученных результатов. Оценка проводится по стандартным критериям, которые могут быть детализированы:
 - 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.
5. Оценку 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*:
административной – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

информационной – в результате этой оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;

мотивационной – результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно поощрить.

Одним из методов оценки персонала может быть *проведение 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.

Несколько советов по проведению интервьюирования.

- Интервьюирующий должен 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.

В процессе проведения интервью существует ряд проблем, в основе которых лежат эмоциональные и психологические факторы, и поэтому очень важно постараться избежать ошибок. Следует обратить внимание на наиболее типичные ошибки при проведении интервьюирования. 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.

5. Текущее кадров, профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала

Текущее кадров – уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации.

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. 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_y) или поступивших (P) на предприятие работников со среднесписочным числом работников представляет соответственно *коэффициент оборота кадров по выбытию (K_v) или поступлению (K_n)*:

$$K_v = \frac{P_y}{P_{с.с.}} * 100\%; \quad K_n = \frac{P_n}{P_{с.с.}} * 100\%.$$

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.).

Среди целей обучения на фирме можно выделить и такие:

- *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.

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 метод; результат оценки персонала, информационный результат оценки, мотивационный результат оценки; текучесть кадров, профессиональное обучение, учебный трансфер.

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.

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 интервьюирования персонала.
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 «Течуха 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, какая из них носит объективный, а какая – 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?

4. СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА»

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации индустрии туризма, а отдельных работников – к рабочему месту и трудовому коллективу.

Ваучер – официальный документ, подтверждающий оплату предусмотренных программой обслуживания услуг и являющийся основанием для их получения туристом или группой туристов.

Вертикальная кооперация – это объединение предприятий и организаций, которые стремятся владеть рынком и снизить зависимость от других учреждений.

Власть – это право и возможность влиять на поведение других, управлять ими.

Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.

Внешняя среда фирмы – та часть окружающего ее мира, с которой фирма эффективно взаимодействует.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри фирмы, которые заключают в себе тот потенциал, который дает возможность фирме функционировать и, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внутренний туризм – путешествия жителей какой-либо страны по своей собственной стране.

Въездной туризм – путешествия по какой-либо стране лиц, не являющихся ее жителями.

Выездной туризм – путешествия жителей какой-либо страны в другую страну.

Деловой туризм охватывает путешествия со служебными или профессиональными целями без получения доходов по месту временного пребывания.

Заповедники – специально охраняемые территории, создаваемые с целью сохранения и развития генофонда биосферы, типичного для той или иной природной зоны, проведения научно-

исследовательских, экологических и ландшафтных работ, сохранения культурного наследия.

Инновация – продукт творческого труда, имеющий завершённый вид товара, реализуемого на рынке.

Инновационный менеджмент – вид научно-технической, социально-экономической, а также предпринимательской деятельности, направленной на достижение целей организации на основе эффективной организации инновационных процессов, а также реального использования ресурсов.

Инсентив – туризм (от англ. incentive – побудительный, поощряющий) – представляет собой поездки, предоставляемые администрацией фирм своим сотрудникам на исключительно льготных условиях или бесплатно в качестве поощрения за высокие показатели в работе.

Инициативные туроператоры (туроператоры по отправке) – это операторы, отправляющие туристов за рубеж или в другие регионы своей страны по договоренности с принимающими (рецептивными) операторами или напрямую с производителями туристских услуг.

Класс обслуживания применяется для обозначения качества предоставляемых услуг.

Клиенты (потребители) турфирмы – лица, пользующиеся услугами туристской фирмы.

Конкуренты – юридические (иногда – физические) лица, оказывающие аналогичные услуги, производящие подобные товары на рынках сбыта какой-либо фирмы.

Контроль – деятельность по соотнесению состояния объекта с целью воздействия.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами, при котором каждая сторона настаивает на своем и мешает другой отстоять свою позицию.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Курорт – освоенная и используемая в лечебно-профилактических целях особо охраняемая территория, располагающая природными лечебными ресурсами и необходимыми для их эксплуатации зданиями и сооружениями, включая объекты инфраструктуры.

Лечебный (медицинский) туризм обусловлен потребностью в лечении различных заболеваний.

Лидерство – это целенаправленное влияние на людей (ведомых), для того чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую все они разделяют.

Материально-техническая база туризма – совокупность средств труда (здания, сооружения, транспорт, оборудование и т.п.), предназначенных для обслуживания туристов.

Менеджмент – процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения;

Менеджер – это профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Миссия фирмы – это предназначение ее бизнеса, роль в обществе.

Мотивация – это процесс стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Объект туризма – это компонент системы туризма, состоящий из трех элементов: туристского региона, туристских предприятий и туристских организаций.

Национальный парк – особо охраняемая территория, создаваемая для защиты ценных природных территорий национального или международного значения в целях науки, просвещения, отдыха.

Объекты туристского интереса – места, привлекательные для туристов благодаря естественным или искусственно созданным чертам (природа, климатические условия, достопримечательности и т.д.).

Объект управления – это то, на что направлены управляющие воздействия.

Обучение персонала – это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства туристского продукта и управления, что позволяет регулировать соотношение между количеством персонала и его квалификационной структурой.

Организация – обеспечение достижения целей, т.е. процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе.

Оценка персонала – процедура определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

Планирование – постановка цели развития объекта и программы ее достижения.

Подбор персонала – кадровая процедура по формированию резерва кадров на замещение вакансий рабочих мест.

Потребности – это осознанные отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

Познавательный туризм – это поездки с целью ознакомления с природными, историко-культурными достопримечательностями, музеями, театрами, общественным строем, жизнью и традициями народов в посещаемой стране.

Программа обслуживания – документ, содержащий исчерпывающую информацию с указанием дат и времени предоставления туристам оплаченных ими услуг.

Проблема – это ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы.

Пэкидж-туры – это основной предмет деятельности туристских предприятий и определяется как пакет услуг, включающий следующие компоненты – перевозку и размещение, а также прочие услуги, не связанные с первыми двумя.

Развитие персонала – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

Расстановка персонала – это постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия должностей и наличия вакансий в штатном расписании организации индустрии туризма.

Регулирование – вид деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории и которая направлена на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития организации по отношению к цели.

Рекреационный туризм – это путешествия с целью отдыха, оздоровления, восстановления и развития физических, психологических и эмоциональных сил.

Религиозный туризм это путешествия с религиозными целями (паломничество).

Рецептивные туроператоры – это туроператоры на приеме, формирующие туры в местах приема и обслуживания туристов на основе прямых договоров с производителями туристских услуг.

Сезонность – это свойство туристских потоков концентрироваться в определенных местах на протяжении небольшого периода времени.

Сельский туризм – это посещение туристами сельской местности, отдых и оздоровление в экологически чистых районах

Система (от греч. systema – целое, составленное из частей соединение) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

Социальный туризм субсидируется из средств, выделяемых на социальные нужды в целях создания условий для путешествий

школьникам, молодежи, пенсионерам, ветеранам войны и труда, иным гражданам, которым государственные и негосударственные фонды и другие благотворительные организации оказывают поддержку как наименее обеспеченной части населения.

Стиль руководства – стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся как под влиянием объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

Стратегия – общий, всесторонний план достижения целей.

Структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемыми системами.

Субъект управления (орган управления) – это активная часть, вырабатывающая воздействия.

Субъект туризма – это турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг.

Туризм – то совокупность отношений, связей и явлений, возникающих во время перемещения и пребывания людей в местах, отличных от их постоянного места проживания и не связанных с их трудовой деятельностью.

Турист – это человек, путешествующий в какое-либо место, находящееся за пределами его обычной среды, на срок, не превышающий 12 месяцев подряд, главной целью поездки которого не является занятие деятельностью, оплачиваемой из источника в посещаемом месте.

Тур – комплекс различных видов услуг, объединенных главной целью путешествия и предоставляемых в определенный срок по определенному маршруту с заранее установленной программой.

Туроператор – субъект предпринимательской деятельности (юридическое лицо или индивидуальный предприниматель), осуществляющий на основе лицензии деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта.

Турагент – субъект предпринимательской деятельности (юридическое лицо или индивидуальный предприниматель), осуществляющий на основе лицензии деятельность по продвижению и реализации туристского продукта.

Туристские впечатления – комплекс эмоций, душевного и физического состояния туриста, возникший или достигнутый им в результате потребления туристского продукта.

Туристская индустрия – это совокупность предприятий материального производства и непромышленной сферы, обеспечивающих производство, распределение, обмен и потребление туристских

услуг, освоение и эксплуатацию туристских ресурсов, а также создание материально-технической базы туризма.

Туристский интерес – перспектива получения туристом объективной информации, положительных эмоций и (или) потенциальная возможность удовлетворения его потребностей в конкретном туристском продукте, основанном на определенном комплексе туристских ресурсов, являющихся объектами туристского интереса.

Туристский маршрут (от фр. *marche* – ход, движение вперед и *route* – дорога, путь) – заранее спланированный путь передвижения туристов в течение определенного периода времени с целью предоставления им предусмотренных программой обслуживания услуг.

Туристские организации – государственные и общественные организационно-правовые структуры, регулирующие и координирующие развитие туризма в регионе, обеспечивающие условия (инфраструктуру, информацию, безопасность, свободу перемещения, доступность и сохранение туристских объектов, формирование туристского имиджа региона и т.д.) эффективного функционирования системы туризма.

Туристское обслуживание – это совокупность видов деятельности, обеспечивающих туристам различные удобства при покупке и потреблении услуг и товаров во время путешествия и пребывания вне постоянного места жительства.

Туристский поход – это путешествия с познавательными целями или для отдыха с использованием активных способов передвижения.

Туристский продукт – результат общественного труда в виде туристских услуг, обладающих потребительной стоимостью.

Туристские предприятия – это организации, оказывающие туристские услуги (гостиничные предприятия, туроператоры, турагентства, транспортные предприятия и т.д.).

Туристские расходы это общая сумма потребительских расходов туриста при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

Туристский регион – это территория, располагающая объектами туристского интереса и предлагающая определенный набор услуг, необходимых для удовлетворения потребностей туристов.

Туристские ресурсы – совокупность природных и искусственно созданных человеком объектов, пригодных для использования в процессе и в целях туризма. Выделяют непосредственные и косвенные туристские ресурсы.

Туристский слет – массовое туристское мероприятие, проводимое обычно по видам самостоятельного туризма.

Туристско-спортивное соревнование – комплексное мероприятие по технике определенного вида самостоятельного туризма.

Туристские услуги – целесообразная производственная деятельность, удовлетворяющая потребности туристов и не принимающая, как правило, материальной формы.

Управленческое решение – это основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Управлением персоналом – это процесс системного, планомерно организованного с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления воздействия на персонал организации с целью обеспечения как эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Функция – это совокупность действий относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение частной цели и подчиненных общей цели управления.

Функция менеджмента представляет собой определенный вид трудовой деятельности, обособившейся в процессе специализации управленческого труда.

Цель – желаемое состояние объекта управления и его параметров.

Этнический туризм – это посещение туристами мест своего рождения, проживания родственников и близких.

Экологический туризм – это посещение экологически чистых природных территорий (заповедников, заказников, национальных парков), не измененных или минимально измененных деятельностью человека.

Экспедиция – путешествие в малоизученный район с конкретной целью: исследование района; испытание снаряжения; выполнение научной или методической работы.

Эффективность менеджмента в туризме – это управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли.

Учебное издание

ШАХНОВИЧ Сергей Васильевич

ШАХНОВИЧ Елена Сергеевна

КОЗЛОВА Ангелина Борисовна

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Методические рекомендации

В 4 частях

Часть 3

**Стиль руководства туристской фирмой
и управление персоналом**

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

И.В. Волкова

Подписано в печать

.2013. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 2,90. Уч.-изд. л. 2,45. Тираж

экз. Заказ

.

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования

«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

ЛИ № 02330/110 от 30.01.2013.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.