

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 4

**Управление процессом труда
и эффективность менеджмента в туризме**

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2013*

УДК 338.488(075.8)
ББК 65.433я73
Ш31

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.
Ш31 Менеджмент туризма : методические рекомендации : в 4 ч. / С.В. Шахнович, Е.С. Шахнович, А.Б. Козлова. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2013. – Ч. 4 : Управление процессом труда и эффективность менеджмента в туризме. – 55 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

<i>1. Методические материалы к теме «Управление процессом труда в туризме»</i>	4
<i>2. Методические материалы к теме «Роль делового общения в управлении туристской фирмой и проведение деловых совещаний и переговоров»</i>	16
<i>3. Методические материалы к теме «Управление конфликтами и стрессами»</i>	35
<i>4. Методические материалы к теме «Эффективность менеджмента в туризме»</i>	44

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ТРУДА В ТУРИЗМЕ»

1. Содержание и особенности управленческого труда в туризме

Менеджмент туристской организации (предприятия) выполняет двойную задачу. С одной стороны, с его помощью решаются управленческие проблемы и достигаются цели туристского предприятия, а с другой – он служит целям развития туристского региона. Из этой особенности вытекают и *двойные цели менеджмента туризма*.

Первая цель – на основе рационализации управления трудовыми процессами обеспечить *устойчивое развитие своей фирмы*.

Вторая цель – оказать содействие в *обеспечении жизнеспособности (конкурентоспособности) своего региона* на рынке туристских услуг. Выполнить данную цель можно, сохранив конкурентоспособность региона.

Трудовые отношения в туризме следует рассматривать с учетом интересов различных звеньев:

- клиенты хотят получить услуги по выгодным ценам;
- население хотело бы иметь в своем городе возможность трудоустройства и определенные социальные услуги – культурные мероприятия, налоговые поступления от туризма в местный бюджет, но испытывать при этом как можно меньше проявлений внешних эффектов от туристской деятельности;
- государство рассчитывает на налоговые сборы и рабочие места;
- поставщики заинтересованы в выгодных предложениях и устойчивой платежеспособности;
- сотрудники фирмы высоко ценят свою надежную и выгодную работу и заинтересованы в хорошем имидже предприятия;
- кредиторы ожидают оплату процентов или дивидендов;
- широкие круги общественности хотели бы испытывать от туризма как можно меньше внешних отрицательных воздействий.

Между этими группами возможны конфликты, обусловленные различием их целей и интересов. Чтобы менеджмент был успешным и оставался таким на протяжении длительного времени, он должен удовлетворять интересы всех групп. В дальнейшем все группы должны быть готовы к сотрудничеству или хотя бы к моральной или какой-либо другой поддержке туристской фирмы.

Задача менеджмента в области управления процессами труда – распознать у своих сотрудников, принадлежащих к различным формальным и неформальным внешним группам, противоречия в

целях и сгладить эти противоречия, используя четкую предпринимательскую политику и разные методы управления.

Управленческий труд – вид общественного труда, основная задача которого – *обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.*

Управленческий труд имеет свои *специфические особенности*:

1. Информационный характер непосредственного предмета и продукта этого труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия.
2. Он участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц.
3. В качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем.
4. Его результатом являются управленческие решения.
5. Средства этого вида труда – организационная и вычислительная техника.
6. Это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

2. Основные направления рациональной организации труда

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные *принципы*:

- *комплексность*. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности и касается всего управленческого коллектива;

- *системность*. Принцип системности предполагает взаимное согласование требований, увязку, устранение противоречий, в результате чего создается система организации труда, в которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всего предприятия;

- *регламентация* – это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления;

- *специализация* заключается в закреплении за каждым

подразделением определенных функций, работ и операций и возложением на него полной ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления;

- *стабильность*. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности своего состава, функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии;

- *целенаправленное творчество* заключается в достижении двух взаимосвязанных целей – обеспечении творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальном использовании творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных выше принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на *общих принципах* – уровне оплаты и стимулирования труда; разделении и кооперации труда; техническом обеспечении и механизации; нормировании труда; благоприятном режиме и хороших условиях труда.

Осуществляемый в настоящее время переход от административно-командных методов управления к методам управления в рыночной экономике, построенной на многообразии форм собственности, предполагает необходимость переосмысления сущности и содержания оплаты труда. В основе *механизма распределения по труду* – определение следующих критериев: оптимального соотношения централизованного регулирования заработной платы и прав организаций в области оплаты труда; уровня минимальной зарплаты и разработка методики коллективно-договорного регулирования распределения по труду.

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников организации – *определить меру труда и размер его оплаты*. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы, причем в системе оплаты и стимулирования труда должны соблюдаться следующие требования:

- *оплата по результатам труда*, т.е. платить нужно не по труду, а по его результатам;

- *уверенность и защищенность работников*, т.е. задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации. Обеспечить им это должна гарантированная заработная плата;

- *стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты*. Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации т.е. вводятся дополнительные выплаты, непосредственно связанные с их определенными достижениями;

- *дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад* включают различные льготы для лучших работников т.е. скидки на покупку товаров фирмы, субсидии на питание, оплату расходов на образование, медицинское обслуживание, страхование жизни и т.п.

Доходы работников складываются из нескольких частей:

- *минимальная ставка* устанавливается в соответствии с тарифной системой оплаты труда (1-й разряд и тарифный коэффициент);

- *базовая ставка* устанавливается исходя из квалификации работника на основе описания трудовых функций и состояния рынка труда;

- *переменная часть оплаты труда* является дополнительной. Это гибкая система оплаты труда, основанная на участии работников в прибылях организации и распределении ее доходов.

Сформулируем принципы оплаты и стимулирования труда:

- *универсальность* (система оплаты труда должна одинаково хорошо функционировать в различных организационных структурах);

- *простота и доступность*;

- *коллективная ответственность за выполнение установленных показателей*, которая наступает автоматически, без вмешательства «извне»;

- *справедливое распределение коллективного заработка* (размер зарплаты любого члена коллектива зависит от его личного вклада и никакими пределами не ограничивается);

- *самостоятельность трудового коллектива* не только в выборе стиля и методов работы, но и в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда.

Одним из важных направлений рациональной организации труда является его разделение. *Разделение управленческого труда* – объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. По существу, это специализация работников на выполнении отдельных видов работ.

Процесс распределения различных видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач называется “департаментализация”. Выделяют следующие направления деятельности менеджеров в области департаментализации:

функциональная департаментализация, департаментализация по продукту, департаментализация по потребителям, департаментализация по географическому положению, департаментализация по времени

Функциональная департаментализация – это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри фирмы таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае сосредотачиваются на основных функциях бизнеса. В туристской фирме это могут быть отделы рекламы и информации, финансовый, сбыта (реализации путевок) и т.д. Функциональная департаментализация является наиболее общепринятым подходом для распределения видов деятельности и ресурсов по группам. Это особенно широко распространено среди мелких организаций.

Основные преимущества функциональной департаментализации:

- *сосредоточение на одной функциональной области* стимулирует становление служащих как специалистов в своем деле;
- *наблюдение и координация упрощаются*, поскольку менеджеру необходимо помнить и интегрировать только узкий круг функциональных видов мастерства;
- *функциональная департаментализация хорошо подходит к стабильным ситуациям.*

В то же время функциональная департаментализация обладает и несколькими *недостатками*:

- *служащие упускают из вида общие цели организации*, потому что они концентрируют внимание лишь на своем отделе и своей специализации;
- *срок для принятия всеобщих решений увеличивается* из-за необходимости принятия решений в каждой функциональной области;
- *возникают конфликты* между узкими специалистами разных функциональных отделов;
- *могут возникнуть «проблемные места»* при переходе работы от одного отдела к другому.

Департаментализация по продукту – процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которую продает компания. Применительно к туризму это может быть, например, лыжный тур либо оригинальная экскурсионная программа и т.п. Департаментализация по продукту имеет ряд *преимуществ*; продукция становится *центральным элементом*, относительно которого могут координироваться все задачи фирмы; *решения принимаются быстрее и эффективнее*, чем в функционально-организационной компании; *обязанности и*

производительность каждого человека *четко определены*. И последнее – департаментализация по продукту *наиболее соответствует динамичному окружению*, поскольку она поддерживает гибкость фирмы и способствует быстрому реагированию на изменение условий.

Но департаментализация по продукту имеет и свои *недостатки*. *Отделы сосредоточиваются только на своем виде продукции и слабо ориентируются в проблемах всей организации. Страдает согласованность действий* среди подразделений, потому что каждый отдел действует самостоятельно. *Фирмы с такой структурой более дорогостоящи*, чем функционально организованные компании, потому что каждый отдел должен иметь собственный штат специалистов.

Департаментализация по потребителям – процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на различные потребности специфических потребительских групп. Например, среди туристов это любители спокойного отдыха, любители спортивного отдыха, любители приключений и т.п. Успех департаментализации по потребителям зависит от способности организации определить особые категории потребителей и исследовать их специфические потребности. Особое *преимущество* такого разделения труда в том, что он *позволяет специалистам быть очень чуткими* в отношении потребностей особых потребительских групп. Часто это *дает* организации *преимущество в предвидении новых потребностей клиентов* и позволяет реагировать на них лучше и быстрее, что очень важно в условиях конкуренции. Широко распространенный метод департаментализации туристических предприятий по потребителям состоит в том, чтобы одному отделу поручить вопросы продажи путевок потребителям, другому – работу с транспортом, отелями и т.д.

Департаментализация по географическому положению – это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения фирмы. *Департаментализация по географическому положению* применяется тогда, когда операции или рынки фирмы широко распространены. Но она используется также и в одном городе. В туризме такое разделение труда очень распространено, так как многие туристские фирмы предлагают свои услуги в одном или нескольких туристских регионах. Главное *преимущество* департаментализации по географическому положению в том, что она *способствует лучшему приспособлению организации к нуждам особых потребителей* и особенностям различных регионов. *Недостаток* такого разделения труда состоит в том, что *контроль за отделами организации* и согласование их работы

затруднены и требуют увеличения административного штата.

Для туризма характерна *департаментализация по времени*. Поскольку туризм имеет сезонный характер, то данный аспект разделения труда менеджеру нужно обязательно учитывать.

Единство прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой совместного трудового процесса. На этом основании можно утверждать, что *совместная деятельность людей осуществляется посредством кооперации*. Коллектив представляет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки к формированию определенной социальной среды, способствующей наиболее полному самовыражению и развитию личности.

Объединение и разъединение людей происходит чаще всего на экономической основе. По мере ее развития складываются и совершенствуются трудовые отношения между коллективами, работниками. Новые формы разделения труда предполагают и новые формы его кооперации, которая объединяет людей в коллективы по принципу добровольности, а не принудительности.

Интеграция и усложнение труда, совмещение трудовых операций не исключают дальнейшего процесса его дифференциации (разделения).

Среди мероприятий, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. *Нормирование труда* – это установление меры затрат труда на выполнение определенного объема работ в данных организационно-технических условиях. Задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Подход к нормированию отдельных видов работ должен быть дифференцированными и включает следующие виды норм:

нормы управляемости (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) – для руководителей;

укрупненные нормативы численности (типовые структуры аппарата управления), т.е. численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях – для специалистов;

времени и обслуживания (определяются в зависимости от трудоемкости работ) – для технических исполнителей.

Существует несколько методов определения норм управленческих работ. Наиболее распространенным методом нормирования является *метод аналогов*. Здесь устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями.

В практике встречаются также *методы прямого нормирования*, которые используются для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

Более широкое применение нашли *методы косвенного нормирования*, учитывающие влияние различных факторов на нагрузку служащих. С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников, а также нормы обслуживания, т.е. числа обслуживаемых работников, приходящихся на одного обслуживающего.

Норма обслуживания предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного числа работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

Любая организация представляет собой единое целое и если работу самого руководителя не организовать должным образом, то руководитель не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации. Цель работы руководителя - выработать направление развития и правильно организовать труд в коллективе. Ниже приведены принципы работы руководителя высшего звена как субъекта управления. Это:

Делегирование – руководитель передает подчиненным право самостоятельно решать определенные задачи;

параллельность – одновременное выполнение рядом исполнителей различных операций процесса управления;

ритмичность – качественное выполнение функций управления в пространстве и времени;

специализация – специализация (разделение) труда по функциям управления;

пропорциональность – одновременное равномерное распределение объема работ с учетом их сложности для каждого работника аппарата.

При организации работы аппарата управления необходимо соблюдать ряд экономических, эргономических и эстетических требований. Это: *материальная и моральная заинтересованность*. Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда; *удобство мебели; наличие средств оргтехники; благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда. Рациональный режим труда и отдыха.*

У менеджера ненормированный рабочий день. Это дает ему возможность установить гибкий график выхода на работу с учетом утомляемости человека.

Важным условием рационализации труда является *планирование мероприятий по рационализации труда*. На основе изучения различных аспектов трудового процесса составляется комплексный план рациональной организации труда.

На первом этапе готовится объект планирования и определяются объем работ и цель проводимых мероприятий.

На втором (наиболее трудоемком) этапе изучается достигнутый уровень организации управленческого труда и вскрываются резервы повышения его производительности. Для этого используются фотография, хронометраж, моментные наблюдения, а при необходимости и киносъёмка.

На заключительном – третьем этапе устанавливаются конкретные исполнители намеченных мероприятий и осуществляется контроль за выполнением запланированных мероприятий.

3. Экономическая состязательность в управлении трудовыми процессами

Экономическое соревнование является механизмом, определяющим лучшие трудовые коллективы и отдельных работников в зависимости от их вклада в конечный результат.

Соревнование в туризме из стихийного должно превратиться в организованный, научно управляемый процесс и использоваться как специфический метод управления процессами труда.

Для оценки результатов деятельности трудовых коллективов в туризме целесообразно использовать следующие критерии:

эффективность труда (размер дохода (прибыли));

качество труда;

сплоченность коллектива (определяется по известным в социальной психологии формулам);

уровень управляемости коллектива (определение готовности к предстоящим переменам).

Реальный вклад соревнующихся в конечный результат характеризуют показатели изменения (увеличения, уменьшения) объема дохода (прибыли). Определить этот вклад можно суммированием показателей их базового (основного) и дополнительного вкладов. Таким образом,

$$O_v = B_v + D_v,$$

где O_v – общий, B_v – базовый (основной) и D_v – дополнительный вклады, соревнующихся.

Размер дополнительного вклада определяется общим собранием и зависит от особенностей трудовой деятельности коллектива.

Итоговая оценка результатов экономического соревнования по структурным подразделениям может быть рассчитана по формуле:

$$O = \sum_{i=1}^n \frac{a_i}{\max(a_i)} K_{D_i},$$

где O – общая оценка результатов экономического соревнования учетной единицы; a_i – значение показателя оценки результатов

соревнования по i -му направлению; $\max(a)$ – высшее достижение (максимальное значение) по i -му направлению; K_{vi} – коэффициент весомости i -го направления (определяется экспертным путем); n – число направлений оценки.

4. Культура управленческого труда

Управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения. Наиболее важные из них:

юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;

моральные нормы, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;

организационные нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

экономические нормы – регулируют экономическую деятельность организации.

Совокупность элементов, аттестующих деятельность менеджера в сфере культуры управленческого труда, состоит в следующем:

личная культура. Включает в себя уровень квалификации, этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид, форму обращения к подчиненным и т.п.

Рациональное распределение рабочего времени. Менеджеру необходимо строго планировать затраты своего личного времени на работу с документами и кадрами, на решение социально-экономических и коммерческих вопросов, на совещания, переговоры.

Культура содержания рабочего места. На рабочем столе должны находиться лишь нужные для работы документы. Кроме того, в служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку и заменять вышедшую из строя мебель.

Культура проведения массовых мероприятий – умение организовать и провести различные совещания, переговоры и беседы.

Культура приема посетителей. Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

Культура в работе с письмами. Сюда входит обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

Культура речи. Около 80% рабочего времени менеджера занимают контакты с людьми, поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

Организационная культура – это степень владения менеджером теорией управления, методами организаторской работы, его опытом, навыками и умением осуществлять разнообразные организационные процедуры: подбор и расстановку кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов личной работы, постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

Характеристика организационной культуры включает следующие ее слагаемые: осознание себя и своего места в фирме; ориентация на человека (интерес к подчиненным); система взаимоотношений в коллективе; соблюдение традиций; рациональное использование рабочего времени; современные технологии; личностные ценности и нормы поведения в организации; вера в успех фирмы; возможность профессионального развития (карьера); трудовая этика и высокие трудовые мотивы; стиль управления фирмой.

Понятия и категории, обязательные для усвоения:

Управленческий труд, принцип комплексности организации управленческого труда, принцип системности, принцип регламентации, принцип специализации, принцип стабильности, принцип целенаправленного творчества; повременная заработная плата, сдельная заработная плата, премиальная оплата труда, минимальная ставка, базовая ставка, переменная часть оплаты труда; департаментализация, функциональная департаментализация, департаментализация по продукту, департаментализация по потребителям, департаментализация по географическому положению, департаментализация по времени; нормирование труда, управленческая культура, личная культура, культура распределения рабочего времени, культура содержания рабочего места, культура проведения массовых мероприятий, культура приема посетителей, культура в работе с письмами, культура речи, организационная культура.

Сообщения, доклады, рефераты:

1. Основные элементы культуры управленческого труда, их характеристика, особенности.
2. Основные направления механизации и автоматизации управленческого труда в туризме.
3. Общие принципы рациональной организации труда аппарата управления.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
2. Дайте характеристику принципов рациональной организации труда менеджера.
3. Назовите и дайте краткую характеристику основных направлений рациональной организации труда менеджера.
4. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к организации, оплате и стимулированию труда.
5. В чем суть тарифной системы оплаты труда?
6. Охарактеризуйте формы оплаты и стимулирования труда.
7. Охарактеризуйте суть департаментализации. Покажите ее роль в туризме. Приведите примеры из практики, характеризующие различные виды департаментализации.
8. Назовите и дайте характеристику составных частей зарплаты работников – минимальной ставки, базовой ставки, переменной части.
9. По каким направлениям происходит разделение управленческого труда в трудовом коллективе?
10. В чем суть и назначение кооперации труда?
11. Какую роль в рациональной организации труда менеджера играют средства оргтехники?
12. Охарактеризуйте средства оргтехники, применяемые менеджерами.
13. Какую роль играет состязательность в управлении процессами труда?
14. Для чего нужно нормировать труд управленческих работников? Назовите методы нормирования и виды норм.
15. Назовите и дайте характеристику принципов рациональной организации управленческого труда.
16. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к организации рабочих мест менеджера.
17. Как вы понимаете термин «культура управленческого труда»?
18. Назовите и дайте характеристику составных элементов культуры управленческого труда.
19. В чем суть организационной культуры фирмы? Поясните слагаемые организационной культуры на конкретных примерах.

Практическое задание:

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Составьте проект рабочего места менеджера любого уровня управления и оснастите его необходимыми средствами оргтехники: подберите мебель, инвентарь, оргоснастку, средства связи; определите для себя зону наибольшей досягаемости; вычертите план своего рабочего места.

3. Опишите художественное оформление интерьера рабочего кабинета (места): окраска стен, пола, потолка; цвет штор и обивка мебели; декоративное оформление (светильники, ковер, художественные произведения, изделия прикладного искусства и т.д.); оборудование для поддержания оптимальных санитарно-гигиенических норм и психологической разгрузки (цветосветовой интерьер, функциональная музыка, наличие флоры и фауны в специально отведенных для этого местах и т.д.).

4. Представьте проект «Организация контроля деятельности работников на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма»

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ «РОЛЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ»

1. Сущность и значение делового общения в управлении туристской фирмой

Общение служит жизненно важной цели – установлению взаимосвязей и сотрудничеству людей. Практически все проблемы бизнеса так или иначе связаны с общением, потому что общение – это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания. Этот процесс доминирует в нашей жизни.

Для менеджера – это самый важный навык, которым он должен обладать. Установлена четкая взаимосвязь между степенью его общительности и успешной деятельностью организации. Если провести оценку эффективности руководства организации по специальной шкале, то высокая эффективность результатов деятельности будет соответствовать двум степеням проявления общительности руководителей: 8–10 и 14–15 баллам. Низкие показатели эффективности руководства отмечаются в «замкнутых» (до 4 баллов) и «высокообщительных» (свыше 16 баллов общительности) группах.

Так, замкнутость, и высокая, а также сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как членов коллектива, так и ситуации в целом. Сверхобщительные и замкнутые руководители вызывают рассогласование между их поведением и установками членов коллектива, что в целом отрицательно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая этим недовольство подчиненных. Руководитель должен понимать,

что умение общаться – не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

2. Организация делового общения и его формы

Всякое общение отличается не только своим содержанием, но и формой. *Форма общения* – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения в том, чтобы «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями». В связи с этим важно выделить следующие компоненты общения:

коммуникатор – тот, кто инициирует общение, сообщает информацию;

аудитория (реципиенты) – тот, кому сообщают информацию;

сообщение – то, что говорят (содержание информации);

средства общения – технические средства, благодаря которым информация поступает к ее получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение для дела имеет содержательность общения, его насыщенность смыслом.

Удачно выбранная форма общения сама по себе способствует достижению целей организации, но в каждом конкретном случае форма общения будет разной. В связи с этим можно выделить *две основные формы общения*:

опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, обмен телеграммами и т.п.;

непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения. В этом случае применяются два вида коммуникации: вербальная (речевая) и невербальная (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку вербальная коммуникация занимает наибольший удельный вес в общении, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал». Саади.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны: простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Менеджер должен таким образом организовать общение, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, была не просто им принята, но и достигла главной цели.

Можно выделить *три категории информации*:

функциональная – передается всем или определенной

(заинтересованной в ней) группе лиц и в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

координационная – циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации движется обычно в горизонтальном направлении. В этом случае необходимое общение происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По существу, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

оценочная – происходит общение, которое имеет отношение к статусу сотрудников, восприятию ими друг друга. Каналы передачи оценочной информации включают обычно награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за значительный вклад в деятельность организации.

Процесс общения начинается с *формулирования идеи*. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся у него идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, подписать договор, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь четкое представление о том, что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие *основные аспекты*:

- участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;
- следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкую музыку, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.);
- необходимо настроиться на беседу, т.е. отвлечься от своих переживаний, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;
- следует успокоить себя, если предстоящая беседа должна вызвать слишком сильное волнение, и дополнительно мобили-

зоваться;

- необходимо подавить в себе чувства, отрицательно влияющие на объективность восприятия собеседника (например, чувство симпатии – антипатии);

- если есть возможность, перед беседой следует познакомиться с анкетными данными собеседника; при этом нужно иметь в виду, что эти данные могут повлиять на вашу объективность;

- надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них. Должны быть учтены участники беседы (мужчина, женщина, их темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), проанализирована тема и оценена сложившаяся ситуация.

После проведения комплекса подготовительных мероприятий следует *подготовить место*, где пройдет разговор: ничто не должно отвлекать или мешать общению; хорошее оснащение места проведения делового общения, наличие вспомогательных материалов (дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.).

Если менеджер хочет подчеркнуть свою власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Так, при официальном общении вы находитесь на своем обычном месте – за столом. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствует себя в своем кабинете, чем в кабинете начальника. Для полуофициального общения вы располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Расстановка мебели. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете с большим столом подчеркивается власть сидящего за таким столом, а при общении часто возникает чувство подавленности у подчиненного. В связи с этим при общении начальника с подчиненными предпочтительны столы круглой формы.

Как усадить собеседника? Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 градусов. Каждый вариант используется довольно часто. Считается, что общение эффективно тогда, когда примерно треть времени контакта собеседников их взгляды встречаются, поэтому стулья за

столом беседы следует разместить под прямым углом.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Процесс непосредственного общения. Общение начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы, содержания беседы, достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме, силы личности руководителя.

Начальная фаза общения может осуществляться частично либо вообще пропускается. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать *основные задачи начальной стадии общения: установление контакта; создание приятной атмосферы для общения; привлечение внимания; пробуждение интереса к беседе.*

Передача (получение) информации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: *сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.*

Передача информации – это процесс общения между менеджерами и собеседником. Здесь можно выделить следующие элементы: *информирование собеседника; постановка вопросов; слушание собеседника; наблюдение за реакциями собеседника; анализ реакций собеседника.*

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а заключена в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать — один из главных показателей культуры человека. По манере слушать можно выделить три типа людей: а) *внимательные*; б) *пассивные*; в) *агрессивные*.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию.

Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его

к уклонению от основных идей беседы.

Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты.

В момент аргументации процесса общения необходимо продумать вопросы, которые вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать вам ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы сможете использовать для утверждения своей позиции.

3. Подведение итогов делового общения

Искусство общения проверяется уже после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удастся достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

При анализе беседы следует очень внимательно оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых, собственно, и состоялась беседа. Просматривая свои записи и итоги, можно установить нерешенные задачи и наметить план будущей беседы.

Принятие решения – это заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы; оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Таким образом, межличностное общение базируется на навыках, которые в процессе трудовой деятельности менеджера постоянно совершенствуются. Руководитель не должен недооценивать навыки межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

4. Организация проведения деловых совещаний и условия обеспечения их эффективности

Управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы. *Деловое совещание* – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Это особый вид организации труда, действующий в очень короткие сроки и имеющий определенную

целенаправленность.

В связи с этим можно сформулировать *основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний*:

- развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;
- выявление и расчет коллективных результатов;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Процесс управления в этом случае сводится к *трем основным стадиям: сбор и переработка информации; координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников; принятие решения.*

Совещания классифицируют по следующим основным признакам.

По назначению: вырабатывающие и принимающие решения; разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений; подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям; оперативные (диспетчерские).

По периодичности (частоте) проведения: разовые; регулярные; периодические.

По количеству участников: узкий состав (до пяти человек); расширенные (до двадцати человек); представительные (свыше двадцати человек).

По степени стабильности состава участников совещания: с фиксированным составом; с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания; комбинированные.

По принадлежности: партийные (и других общественных организаций); административные; научные и научно-технические; объединенные.

Чтобы достичь целей, необходимо должным образом подготовить совещание и провести его. Есть несколько обязательных элементов, без которых цели совещания не будут достигнуты

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам. На этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. При этом менеджер должен

определить, что нужно для решения возникшей проблемы, а именно: необходимо привлечение всего коллектива либо его части; решение проблемы касается всех либо нескольких структурных подразделений фирмы; для решения проблемы необходимо воспользоваться мнениями формальных или неформальных групп.

Далее, *определяют повестку дня и состав участников*. При подготовке повестки дня необходимо определить: содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания; условия, которым должен отвечать конечный результат совещания; кто и какую подготовительную работу должен вести. Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т.д.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

1. Отсутствует главная тема совещания, а если тем несколько, то не удается обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обсуждение.
2. Участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы.
3. В повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, в результате чего совещание превращается не в обсуждение, а зачастую в перебранку между отдельными его участниками или группами, увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей.
4. Не удается придерживаться повестки дня, отступают от нее и рассматривают стихийно возникающие побочные темы или какую-либо извечную проблему (вопросы снабжения и т.п.).

Время проведения совещания. Для совещания отводится, как правило, один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Наилучший день для совещания – среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Однако пятница – хороший день для проведения текущих совещаний (подвести краткий итог недели и наметить задачи на следующую неделю).

Совещания лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый – с 11 до 12 ч и второй – между 16 и 18 ч. Лучше всего приурочить совещание ко второму пику. Это для участников совещания послужит дополнительным стимулом, побуждающим их работать быстро и эффективно, чтобы не

засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

Место проведения. Как правило, для значительной части (более 70%) деловых совещаний местом проведения является кабинет руководителя организации. Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях. Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и нормальную относительную влажность воздуха, удобную для работы мебель, вентиляцию и т.п.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания

- слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;
- в ходе совещания ведутся телефонные разговоры и даже принимаются посетители;
- помещение для совещания плохо оборудовано и недостаточно освещено.

Подготовка участников совещания – последний этап в процедуре деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен заранее знать тематику и задачи совещания, что в последующем будет способствовать эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

Проведение совещания. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40–45 минут. Спустя 50–60 минут у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30–40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить. После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом. Если же совещание продолжается 2 часа без перерыва, то более 90% его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось. Таким образом, оптимальная продолжительность совещания должна быть не более 1 часа. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания

необходимо объявлять 10–15-минутный перерыв.

Протокол совещания – это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты: достижение цели совещания; решение; исполнители задания и сроки.

Завершающий этап проведения совещаний – принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность. Специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования; председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

На этом этапе необходимо пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ и в какой форме будут подведены итоги совещания (рассылка протокола или его части, выписка из протокола). Принимается также решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

После *подведения итогов совещания* определяется лицо или группа лиц, осуществляющих его исполнение и контроль за выполнением решения.

Расчет цены совещания. Искусство управления и талант менеджера определяются также умением наиболее эффективно провести деловое совещание. В связи с этим каждый менеджер должен уметь рассчитать цену совещания. Исчисляется она следующим образом. Определяются число участников совещания, его продолжительность и часовая тарифная ставка каждого участника. Расчет производится по формуле:

$$C = \frac{N(T+1)Z_{cp}}{T_{cp}},$$

где C — стоимость совещания, руб.; N — число участников; T — длительность совещания, ч; Z_{cp} — среднемесячная зарплата участников, руб.; T — среднее число рабочих часов в месяц; 1 — коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

Чтобы получить минимальное значение C (стоимости совещания), менеджер должен знать *слагаемые эффективности проведения деловых совещаний*. Их очень много – и субъективных, и объективных.

1. Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного решения. Если на совещании рассматриваются

сложные проблемы, то надо непременно обеспечить условия для коллективного умственного труда присутствующих. При физическом труде это правило само собой разумеется (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном труде достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

О том, что групповая работа удалась, можно говорить тогда, когда результат ее выше результата труда лучшего члена группы и лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы. Групповая работа требует специальной подготовленности.

2. Начало деловых совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы.

3. Формирование атмосферы непринужденности и деловитости. Для создания атмосферы непринужденности и деловитости надо, чтобы его участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Неприятную для всех проблему надо рассматривать в конце совещания (часть людей к тому времени можно отпустить) и, по возможности, коротко. Большинство же таких проблем необходимо решать в индивидуальном порядке.

4. Эффективность ведения записей. Хорошо организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, вносить конкретные предложения и накапливать полезную информацию.

5. Обеспечение активности всех участников совещания. Председательствующий должен организовать такой порядок выступлений, при котором их очередность будет обратно пропорциональна авторитету и положению выступающего. Другой способ повысить активность на совещании – потребовать от каждого его участника, чтобы тот непременно выступил.

6. Обсуждение особых мнений. Гарантией успешного проведения совещания является учет мнений всех его участников.

Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:

- не регламентируется его продолжительность;
- не соблюдается установленная продолжительность;
- совещания слишком продолжительны;
- не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;
- участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

5. Подготовка и проведение деловых переговоров и обеспечения условий их эффективности

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников.

Переговоры – это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. В каждом отдельном случае необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

До начала переговоров необходимо выяснить организационную структуру фирмы и компетентность прибывающих на переговоры представителей и иметь детально разработанную модель проведения переговоров, т.е.:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет в руках того, кто лучше знает и понимает проблему;
- обязательно составить примерный сценарий переговоров. В зависимости от сложности переговоров может быть несколько таких проектов;
- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если в переговорах неожиданно возникает тупик;
- определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Комплекс вопросов, решаемых в процессе *подготовки переговоров*: цель переговоров; партнер по переговорам; предмет переговоров; ситуация и условия переговоров; присутствующие на переговорах; организация переговоров.

Методы, используемые при проведении деловых переговоров: вариационный метод; метод интеграции; метод уравнивания; компромиссный метод.

Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны) выясните следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?
- От каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

- В чем следует видеть оптимальное (высокую степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к

ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

- Какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предложение партнера, обусловленное несовпадением интересов или их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.)?

- Какое вынужденное решение на ограниченный срок можно принять на переговорах?

- Какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Метод интеграции. Метод интеграции используется для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающей отсюда потребности в развитии кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях: пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные интересы и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не надо, однако, упускать из виду его законные интересы. В связи с этим необходимо избегать нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, надо изложить ему свою позицию и подчеркнуть, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров от него ожидают.

Несмотря на несовпадение ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы. Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера. Не предавайтесь иллюзиям относительно того, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров: если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны — можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

Метод уравнивания. При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации:

- определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять ваше предложение;

- вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами;

- рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества;

- обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации;

- бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д.;

- в связи с этим выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание растянуть время и т.д.).

Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов следует добиваться соглашения поэтапно. Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Может так случиться, что найденное вами компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемых для обеих сторон, необходимо терпение, соответствующая мотивация и умение поколебать мнение партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы. Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров и срыв их будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд *приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение:*

- Встреча и вхождение в контакт.
- Стадия приветствия и вхождения в контакт.
- Разговор, предваряющий переговоры, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров.

- Привлечение внимания участников переговоров (начало деловой части переговоров). Когда ваш партнер уверен, что ваша

информация ему полезна, он с удовольствием вас выслушает. Вы должны вызвать у оппонента интерес к себе.

- Передача информации. На основе вызванного у партнера интереса надо убедить его в том, что он поступит мудро, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

- Детальное обоснование предложений (аргументация). Партнер может интересоваться вашими идеями и предложениями, он может понять их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения этих предложений в своей организации. Вы должны выяснить и разграничить его интересы, а также устранить его сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний).

- В завершение деловой части переговоров преобразованные интересы партнера должны быть оформлены в виде окончательного решения (решение принимается на основе компромисса).

Важные формальности в ведении переговоров. Переговоры можно считать законченными, когда тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров. Анализ переговоров предполагает: сравнение целей переговоров с их результатами; определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров; деловые, личные и организационные выводы относительно будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

- 1) анализ сразу же после завершения переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначение исполнителей и определение сроков выполнения достигнутого соглашения);

- 2) анализ на высшем уровне руководством организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели: обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение причин отклонения от ранее установленных директив; оценка информации об уже принятых мерах и о предстоящей ответственности; определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров; получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

- 3) индивидуальный анализ деловых переговоров – это выяснение степени ответственности каждого их участника за выполнение своих задач и задач организации в целом. Это также и критический самоанализ, извлечение уроков из переговоров. В

процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы: правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам; соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и определенным требованиям; насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе, как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане; что определило результат переговоров, как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров; кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров. Получение объективного и полного ответа на последний вопрос имеет решающее значение в успешной деятельности организации.

Предпосылки *успешного завершения деловых переговоров* затрагивают ряд объективных и субъективных факторов и условий: обе стороны должны иметь устойчивый интерес к предмету переговоров; они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров); партнеры должны иметь достаточную компетентность и необходимые знания в отношении предмета переговоров; каждая сторона должна уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на необходимые компромиссы; партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Правила эффективности переговоров. Самое важное на переговорах – партнер. Его нужно убедить принять ваши предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию. Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти «общий знаменатель» для различных интересов партнеров. Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу. Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь правильно задать вопрос, а также уметь слушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение. В связи с этим на последней стадии ведения переговоров необходимо остановиться на содержании договора, в котором должны найти отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

Понятия и категории, обязательные для усвоения:

Общение, служебное общение, форма общения, опосредованное (косвенное) общение, непосредственное (контактное) общение; функциональная информация, координационная информация, координационная информация, оценочная информация; цель общения, подготовка к общению, место общения, расстановка мебели, место расположения собеседника, стратегия и тактика общения, процесс непосредственного общения, передача (получение) информации, аргументация; деловое совещание, классификация деловых совещаний, подготовка деловых совещаний, порядок ведения совещания протокол совещания, подведение итогов и принятия решения, цена совещания, переговоры, подготовка деловых переговоров, проведение переговоров, вариации.

Сообщения, доклады, рефераты:

1. Деловая беседа как основная форма делового общения.
2. Вопросы собеседников и их психологическая сущность.
3. Парирование замечаний собеседников.
4. Психологические приемы влияния на партнера.
5. Психологические механизмы эффективного профессионального и делового общения в сфере туризма.
6. Теоретические аспекты сущности делового общения менеджеров.
7. Психология делового общения в туризме.
8. Коммуникация – искусство быть понятым.
9. Понятие и виды информации.
10. Стороны общения и виды трансактов.
11. Управленческое общение, его функции и законы.
12. Групповое поведение и совместимость коллектива. Стадии развития группы.
13. Особенности проведения деловых совещаний и переговоров в туристической фирме и меры по их усовершенствованию.
14. Задачи деловых совещаний в туристической фирме.
15. Пять этапов принятия решений на деловых совещаниях.
16. Два стиля проведения деловых совещаний: дипломатический и авторитарный.
17. Теоретические аспекты проблемы организации и проведения деловых совещаний и переговоров в туристических фирмах
18. Сущность, цели и основные стадии деловых переговоров в системе маркетинговых коммуникаций туристической фирмы.
19. Профессиональная этика работников социально-культурной сферы и туризма.
20. Влияние этики и этических норм на социальную ответственность организации, повышение результатов ее деятельности.

21. Взаимосвязь этических норм организации и руководителя и методы управления этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
22. Правила подготовки публичного выступления, проведения деловой беседы, служебного совещания, переговоров с деловыми партнерами.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Какую роль играет общение в жизни менеджера?
2. Опишите и поясните модель процесса общения.
3. Дайте характеристику компонентов (слагаемых) общения.
4. Назовите и дайте характеристику двух форм общения.
5. Охарактеризуйте вид коммуникации, возникающий между партнерами в процессе общения.
6. Назовите виды информации, проходящей по каналам общения, и определите степень их значимости.
7. Опишите составные элементы организации (технологии) общения.
8. В чем суть и значение подготовки к общению?
9. Охарактеризуйте основные этапы процесса непосредственного общения.
10. Сформулируйте основные задачи начальной стадии общения.
11. В чем суть проблемы, связанной с умением слушать партнера по общению?
12. Приведите классификацию деловых совещаний.
13. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний.
14. Определите условия эффективности деловых совещаний.
15. Дайте понятие и опишите основные этапы проведения деловых переговоров.
16. В чем суть этапа подготовки к деловым переговорам?
17. Опишите методы ведения переговоров.
18. Назовите условия эффективности деловых переговоров.
19. Как влияет степень общительности менеджера на эффективность работы предприятия?

Подумайте, поразмышляйте

1. Ваша компания организует туристские поездки по определенным маршрутам. Вы ведете переговоры с представителем испанской гостиничной сети. За неделю проживания одного человека в следующем сезоне они хотят получить на 30 долларов США больше, чем вы можете себе позволить. Вам предлагают «компромиссное решение»: среднюю от двух величин. Вы:

- предложите «разделить разницу» в соотношении 60 к 40 в вашу пользу;
- откажетесь пойти на это;
- согласитесь с таким решением;
- скажете, что пойдете на компромисс, если соотношение будет для вас более благоприятным: 75 к 25.

2. Обсудите следующие моменты подготовительного к переговорам этапа:

- каким правилом регулируется количество участников переговоров?
- какую информацию следует получить до того, как сесть за стол переговоров?
- планируя программу переговоров, какую последовательность в их проведении вы предложите:
 - встреча – размещение – отдых – переговоры?
 - встреча – размещение – переговоры – отдых?
- где лучше поставить минеральную воду для участников переговоров?
- вы не хотите, чтобы во время переговоров курили? Вы не возражаете, чтобы во время переговоров курили? Ваши действия?

3. Как следует поступить на начальной стадии переговоров:

- кто должен встретить прибывающих для переговоров гостей?
- представление участников переговоров лучше сделать до начала или за столом переговоров?
- как поступить, если во время представления вы не расслышали имя и отчество партнера?
- что является сигналом к началу переговоров?
- какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:
 - изложить свою точку зрения?
 - выслушать точку зрения другой стороны?
- если цена вас устраивает, то вы сразу согласитесь с ней или поторгуетесь хотя бы для виду?
- в каких случаях предлагают чай (кофе):
 - всегда?
 - если переговоры затягиваются?
- Если вы увидели просчет партнера по переговорам, дающий вам выгоду, какие будут ваши действия:
 - скажете ему об этом?
 - не скажете?
 - в крайнем случае сделаете потом какие-то уступки?

Подумаем, поразмышляем

1. Как следует поступить на начальной стадии переговоров:

- Кто должен встретить прибывающих для переговоров гостей?
- Представление участников переговоров лучше сделать до начала или за столом переговоров?
- Как поступить, если во время представления вы не расслышали имя и отчество партнера?
- Что является сигналом к началу переговоров?
- Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:
 - Изложить свою точку зрения?

- Выслушать точку зрения другой стороны?
 - Если цена вас устраивает, то вы сразу согласитесь с ней или поторгуетесь хотя бы для виду?
 - В каких случаях предлагают чай (кофе):
 - Всегда?
 - Если переговоры затягиваются?
 - Если вы увидели просчет партнера по переговорам, дающий вам выгоду, какие будут ваши действия:
 - Скажете ему об этом?
 - Не скажете?
 - В крайнем случае, сделаете потом какие-то уступки?
2. Обсудите следующие моменты подготовительного к переговорам этапа:
- Каким правилом регулируется количество участников переговоров?
 - Какую информацию следует получить до того, как сесть за стол переговоров?
 - Планируя программу переговоров, какую последовательность в их проведении вы предложите:
 - встреча – размещение – отдых – переговоры?
 - встреча – размещение – переговоры – отдых?
 - Где лучше поставить минеральную воду для участников переговоров?
 - Вы не хотите, чтобы во время переговоров курили? Вы не возражаете, чтобы во время переговоров курили? Ваши действия?

Практическое задание:

1. Как руководителю туристской фирмы, вам следует организовать и провести совещание по результатам работы фирмы за прошедший год. Разработайте технологию проведения делового совещания.
2. Составьте словарь основных терминов по теме.
3. Составьте идеальную модель общения по туристской тематике с воображаемым собеседником. Продумайте следующие действия:
 - а) построение контакта и налаживание отношений доверия;
 - б) привлечение внимания;
 - в) аргументацию.
4. Составьте квалификационные требования к основным работникам туристской индустрии. Определите критерии личной эффективности сотрудников туристской индустрии.

**3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ
«УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ»**

1. Типы конфликтов и природа их возникновения

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – столкновение противоречивых или несовместимых сил – это факт человеческого существования. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями,

ассоциациями, в пределах одной организации и т.п.

Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации. Подобная ситуация разобщения приведет в результате к деградации коллектива и организации в целом. Бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать его, как только он возникнет.

Конфликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. Менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача менеджера – спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из него, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда.

Межличностные конфликты носят разрушительный характер. Различия в профессиональной подготовленности, жизненном опыте, индивидуальных чертах характера и темпераменте и т.п. неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порой порождают противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят так далеко, что интересы дела отходят на задний план: все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что отрицательно сказывается на развитии организации.

Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает в себя *объекты и субъекты конфликта*. Это и есть база конфликта. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать так, что ущемляет интересы другой.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать *возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента*. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового.

Виды конфликтов:

- конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом,
- *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им менеджер.

Типы конфликтов:

• *внутриличностный конфликт* возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью. *Внутриличностный конфликт* может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу – в свой выходной — какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью он должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

• *Межличностный конфликт*. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

• *Конфликт между личностью и группой*. В производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Иными словами, между личностью и группой конфликт возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.

• *Межгрупповой конфликт*. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Конфликты классифицируют *по степени проявления: скрытый, открытый*. *Скрытые конфликты* затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдадут» нервы, скрытый конфликт превращается в *открытый*.

Различают также *случайные, стихийно возникающие, и хронические*, а также *сознательно провоцируемые конфликты*. Как разновидность конфликта выделяют *интриги*. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, которое выгодно ее

инициатору и которое вынуждает коллектив или отдельного человека совершать определенные поступки, наносящие вред им самим. Интриги, как правило, тщательно продумываются, планируются, имеют свою сюжетную линию.

2. Анализ причины конфликтов и методы их разрешения

Причины конфликтов:

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей;
- устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей работников;
- ограниченность ресурсов;
- неодинаковое отношение к членам трудового коллектива;
- противоречие между функциями и видом трудовой деятельности;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неопределенность перспектив роста;
- неблагоприятные физические условия;
- недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера;
- психологический феномен;
- недостаточный уровень профессионализма.

Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Много конфликтов возникает именно по вине таких руководителей, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и *методы их «безболезненного» разрешения*. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно

использовать его.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. После определения причин возникновения конфликта менеджер должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительно, чем мнение непосредственного руководителя. Однако в этом случае каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях или по каким-либо субъективным причинам может принять сторону ее оппонента. И в такой ситуации конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо бороться уже и против менеджера.

Существует три точки зрения в отношении конфликта:

1. Конфликт не нужен и наносит организации только вред. В таком случае дело менеджера – устранить его любым способом;
2. Конфликт – это нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации и менеджер должен устранить его, где бы он ни возникал;
3. Конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. Например, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Как бы ни росла и как бы хорошо ни управлялась организация, конфликты будут возникать всегда и это вполне нормальное явление.

В зависимости от того, какой из этих точек зрения придерживается менеджер, и будет зависеть процедура преодоления конфликта. В связи с этим *способы управления конфликтами* разделяются на *две группы: педагогические и административные*

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения:

1. *напористость, настойчивость* характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;
2. *кооперативность* характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей.

Пять основных способов разрешения межличностных конфликтов:

1. *Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью)*. При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая,

но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. *Принуждение (противоборство)* – в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.
3. *Сглаживание (уступчивость)* – слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Его девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы — одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».
4. *Компромисс, сотрудничество* – высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.
5. *Решение проблемы* предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Предложения по устранению конфликтов:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение конфликтующих друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения одной и другой стороны, а также сводя к минимуму проявления у них гнева и угроз.

Другие способы разрешения межличностных конфликтов

- *координация* – согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

- *интегративное решение проблемы*. Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае он ближе всего подходит к разрешению условий, изначально породивших этот конфликт. Менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем;

- *конфронтация как путь решения конфликта* – вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (по существу, это уже не конфликт, а трудовой спор), вступать в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки. Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение – одно из средств управления конфликтом.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы определить конфликт и «войти» в него на начальной его стадии. Так, установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается в 92%; на фазе подъема – в 46%, а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не

разрешаются или разрешаются очень редко.

Когда все силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад и, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада для сражения могут быть привлечены новые силы и применены новые способы.

3. Природа и причины возникновения стрессов

Стресс (от лат. «туго натянуть») – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильного воздействия. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют такие ситуации и такие условия работы, которые вызывают стресс.

Небольшие стрессы – это довольно обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). *Незначительные стрессы* неизбежны и почти безвредны, но чрезмерное напряжение сил создает большие проблемы для каждого человека и, соответственно, организаций. В связи с этим важно научиться различать допустимую степень проявления стресса и слишком большой стресс, который характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Чрезмерные стрессы снижают работоспособность человека, значительно ухудшают его здоровье.

Основной причиной стрессов являются перемены. Любая, даже позитивная, перемена нарушает тот хрупкий баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. Отдельные сотрудники в различных организациях настолько подвержены влиянию стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставлять работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации; реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над устранением факторов, вызывающих чрезмерный стресс. В связи с этим очень важно знать симптомы стресса.

Таким образом, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Чтобы управлять другими и достигать при этом высокой производительности труда и низкого уровня стрессовых ситуаций, необходимо:

- оценивать способности, потребности и склонности своих

работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и вид работы;

- разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, надо объяснить им, почему оно имеет такое важное значение, и установить приоритеты в их работе;
- четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
- использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
- обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Понятия и категории, обязательные для усвоения

Конфликт, природа конфликта, инцидент, функциональный конфликт, дисфункциональный конфликт, внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт, скрытый конфликт, открытый конфликт, причины конфликтов, методы разрешения конфликтов; природа стресса, причины стресса, факторы вызывающие стресс, организационные факторы, личностные факторы.

Сообщения, доклады, рефераты

1. Природа конфликта в туристской организации.
2. Типы конфликтов.
3. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.
4. Структурные методы разрешения конфликта.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Определите возможные последствия функционального конфликта.
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов.
4. Какие типы конфликтов вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырех типов конфликтов в вашей жизни.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми при разрешении конфликтов.
7. Назовите и поясните четыре фазы развития конфликта.

8. Как вы понимаете стресс?
9. Представьте и поясните модель стрессовой реакции.
10. Назовите причины стресса.

Практическое задание:

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Определите природу и тип известного вам конфликта (причины, объект и субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.
3. Обсудите с коллегой запомнившийся вам конфликт. Оцените правильность своего поведения в разрешении конфликта. Посмотрите на себя со стороны. Какие ошибки на пути преодоления конфликта совершил ваш оппонент?
4. Подготовьте презентацию на тему: «Управление конфликтами в сфере туризма».
5. Подготовьте презентацию на тему: «Этика и психология в туристской деятельности».
6. Разработайте, представьте и поясните модель стрессовой реакции.

**4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ТЕМЕ
«ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ»**

1. Понятие эффективности менеджмента туризма

Туризм нельзя сводить только к производству товаров (услуг), поскольку этот вид деятельности определяется не столько характером производимого товара (услуги), сколько особенностями и количеством потребителей туристского продукта. Это значит, что *эффект в туристской индустрии зависит от конечного потребления любого ее продукта, что в большей степени зависит от типа потребителя и в меньшей – от типа продукта.*

Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи с этим данные, относящиеся к туристским расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления туризмом. Он используется для наблюдения и оценки воздействия туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии.

Под *эффективностью менеджмента туризма* следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Эффективность управления туризмом рассматривается нами в двух направлениях: *экономическом*

и социальном.

2. Понятие экономической эффективности менеджмента туризма и определение издержек туризма, их измерение

Суть управляющего воздействия в области экономического управления туризмом сводится к тому, чтобы *расходы от туристской деятельности привести к минимуму*. Туристские расходы определяются как общая сумма потребительских расходов туриста при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

Чтобы более точно установить величину расходов на путешествия, совершаемые во время отпуска, определяем:

частоту поездок. Она показывает, сколько путешествий предпринимает человек в среднем за определенный период времени:

$$Ч_n = \frac{K_n}{Ч_в},$$

где Чп — частота поездок; Кп — количество поездок и Чв — период времени;

интенсивность путешествий. Интенсивность путешествий показывает, какая часть людей, занятых в народном хозяйстве, совершила путешествия в течение года. Это отношение путешествующих к численности всего населения региона (например, республики), выраженное в процентах: $I_n = \frac{K_T}{Ч_H} * 100$,

где Ип — интенсивность путешествий; Кт — количество туристов; Чн — численность населения;

среднюю продолжительность поездок. Она рассчитывается путем деления общего количества ночевок на число поездок.

Различные компоненты, составляющие *туристские расходы*, могут быть разделены на *три большие группы*:

- *предварительные расходы*, необходимые для подготовки и осуществления поездки;
- *расходы, возникающие во время путешествия* и в посещаемых туристами местах;
- *расходы, производимые в стране выезда после возвращения* из заграничной поездки (например, проявление фотопленки, ремонт автомобиля, поврежденного во время путешествия и др.).

Разбивка по статьям туристских расходов важна для измерения воздействия туризма на экономику и отдельные ее секторы. В практике *экономического управления туризмом* выделяется *семь таких статей расходов*:

- *комплексные поездки, пакеты услуг на отдых и комплексные туры*. Комплексный тур включает в себя ряд туристских продуктов,

приобретаемых посетителем в качестве единого пакета. Необходимо производить разбивку комплексных расходов каждого посетителя на составные части, а затем подсчитать эти слагаемые для всех посетителей;

- *размещение туристов.* Сюда входят следующие расходы: стоимость проживания в коллективных местах размещения (гостиницах, кемпингах, лагерях отдыха и т.п.); оплата за проживание в индивидуальных местах размещения; текущие расходы – государственные сборы, эксплуатационные расходы, ремонт и др.; расходы на таких объектах размещения, которые относятся к автофургонам или другим «домам на колесах», а также расходы, связанные со стоянками яхт и катеров у причалов; аренда автофургонов и «домов на колесах» (несамодвижущихся транспортных средств); стоимость размещения в общественных средствах транспорта в тех случаях, когда плата за размещение взимается отдельно от транспорта;

- *питание и напитки.* Это расходы: на питание и напитки, которые производятся в ресторанах, барах, кафе, в развлекательных заведениях; на питание и напитки, производимые в средствах размещения; на питание и напитки, производимые в средствах транспорта, в тех случаях, если они включены в проездной билет; на готовую пищу, сырые продукты питания и напитки, приобретаемые в розничной торговле;

- *транспорт.* Это все дорожные расходы, производимые во время путешествия: проезд из места жительства и обратно; поездки в границах мест назначения; экскурсии;

- *рекреационные, культурные и спортивные виды деятельности.* Данная статья расходов включает в себя стоимость занятия этими видами деятельности, включая стоимость аренды или приобретения необходимого инвентаря и снаряжения;

- *посещение магазинов.* В эту группу входят расходы на товары (но не на услуги), приобретенные для целей личного потребления в пунктах розничной либо оптовой торговли;

- *прочие расходы.* Сюда входят следующие расходы: сборы, связанные с обменом валюты; туристское страхование; расходы в области связи (телефонные и почтовые расходы); комиссионные и вознаграждения, которые выплачиваются коммерческим организациям за предоставление связанных с путешествием услуг; услуги личного характера – сауна, массаж, химчистка, услуги косметолога и т.п.

Приведенная классификация расходов в туризме необходима для выбора направлений, по которым следует строить модели

экономического управления международным въездным и выездным, а также внутренним туризмом, определять предложение и измерять экономическую эффективность туризма.

Максимальное увеличение вклада туризма в общее экономическое благосостояние граждан является важной стратегической целью как развитых, так и развивающихся стран. С помощью менеджмента можно увеличить чистые экономические выгоды от туристской деятельности, т.е. обеспечить превышение экономических результатов над издержками, связанными с функционированием туризма.

Чтобы получить полную картину воздействия туризма на экономику страны, следует решить четыре последовательные задачи:

- *измерить валовой вклад туризма в национальную экономику, т.е. узнать «валовые экономические выгоды» от него;*
- *определить валовые экономические издержки от туристской деятельности;*
- *установить чистый экономический вклад туризма в национальную экономику;*
- *выявить резервы, повышающие величину этого вклада.*

Для решения названных задач необходимо определить показатели, наиболее значимые для менеджмента:

- *личные доходы граждан.* Туризм оказывает непосредственное воздействие на денежные доходы граждан, обеспечивая их занятость в фирмах, на предприятиях и в организациях. С этим понятием тесно связана занятость населения, выражающаяся количеством рабочих мест на полный или неполный рабочий день;

- *коммерческие доходы.* Это валовые денежные поступления, образующиеся благодаря расходам посетителей. Чистые доходы являются показателем жизнеспособности фирм, обслуживающих туристов. Они создают средства для капиталовложений и показывают эффективность обслуживания туристов той или иной фирмой;

- *государственные доходы.* Это поступления в государственную казну, образующиеся в результате туристской деятельности. Сюда входят налоги и сборы. Кроме того, в ряде стран есть государственные объекты, которые непосредственно обслуживают туристов: места размещения туристов, развлекательные заведения и даже магазины. Поступления от продажи товаров и услуг на этих объектах считаются государственными доходами;

- *валовой внутренний продукт (ВВП)* формируется и от туристской деятельности внутри страны. Можно рассчитать долю поступлений от туризма в ВВП;

- *поступления чистой иностранной валюты.*

Туристские издержки можно определить как выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда по

доведению туристского продукта до потребителя и удовлетворению его спроса. В условиях нехватки ресурсов измерение экономической эффективности туризма без подсчета соответствующих издержек связано с большим риском и, по существу, невозможно. Более того, такой подход может нанести серьезный ущерб окружающей среде, резко повысить стоимость общественных служб, обеспечивающих туристов, а также значительно снизить качество жизни местных жителей.

Издержки такого вида деятельности, как туризм, классифицируются по двум направлениям:

- *прямые издержки* покрываются лицами (фирмами), производящими туристский продукт и пользующимися достопримечательностями туристского региона;
- *косвенные издержки* компенсируются другими лицами и организациями, т.е. потребителями туристского продукта (например, издержки по эксплуатации автомагистрали турист перекладывает на других лиц без какой-либо компенсации).

Правительственные издержки на обслуживание и развитие туризма называются *бюджетными*.

Существуют и иные, связанные с туризмом, косвенные издержки, которые несет уже не правительство, а сами жители этого региона.

Экономическое управление в отношении оптимизации туристских издержек сводится к определению их видов и источников образования, чтобы в последующем найти наиболее эффективные управляющие воздействия по их разумному сокращению. Беспредельное же их сокращение приводит к снижению качественных параметров развития туризма, а соответственно, и к уменьшению эффективности управленческой деятельности.

3. Понятие социальной эффективности менеджмента туризма и анализ ее составляющих

Если экономическую эффективность можно выразить количественно – оценить ее в денежном выражении, то систему общих и частных показателей социального плана измерить очень сложно или же просто невозможно. Речь идет прежде всего об *удовлетворенности работников и способности их адаптации к условиям внутренней и внешней среды*.

Применительно к менеджменту туризма целесообразно рассмотреть два аспекта. Поскольку большая часть требований к социальной эффективности связана с системой управления трудовыми ресурсами, то главная задача менеджмента состоит в том, чтобы *создать эффективную туристскую структуру, позволяющую*

обеспечить комфортные условия труда и *повысить уровень жизни своего персонала* за счет его профессионального развития и управления его деловой карьерой.

Формирование *эффективной организационной структуры* мы рассматриваем с двух позиций – с одной стороны, в отношении определения параметров эффективности организационной структуры управления туризмом в целом, и с другой – в отношении эффективности принимаемых в ней управленческих решений.

Для определения *слагаемых эффективности организационной структуры* можно использовать ряд коэффициентов:

коэффициент звенности:

$$K_{зв} = P_{зв.ф} / P_{зв.о},$$

где $P_{зв.ф}$ – количество звеньев существующей оргструктуры; $P_{зв.о}$ — оптимальное количество звеньев оргструктуры;

коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т.к} = P_{пр.ф} / П,$$

где $P_{пр.ф}$ – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации; $П$ – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа;

коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_{э} = P_{п} / Z_{у},$$

где $P_{п}$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления; $Z_{у}$ – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Вся работа в этом направлении сводится к тому, чтобы при проектировании либо совершенствовании организационной структуры учесть количественные показатели ее развития, а также требования, предъявляемые к ней. Эти требования можно сформулировать следующим образом:

- *устранение дублирования и параллелизма в работе;*
- *укрупнение фирм и предприятий и разграничение зон их деятельности;*
- *специализация и унификация функций управления по уровням и организационно-хозяйственным звеньям;*
- *сокращение и удешевление управленческого аппарата;*
- *экономичность, устойчивость, гибкость и надежность*

организационной структуры.

Учет названных требований позволит спроектировать эффективную структуру управления туризмом, результирующим фактором которой является оптимальное управленческое решение.

На эффективность решений оказывают влияние как объективные, так и субъективные факторы. В связи с этим можно выделить *сильно- и слабоструктурированные решения*. При принятии сильноструктурированных решений можно пользоваться методами количественного анализа и электронной обработки данных.

Применение экономико-математических методов (ЭММ) в решении управленческих проблем в качестве критерия выбора позволяет использовать целевую функцию, которую обычно надо *максимизировать или минимизировать*. Такой подход к принятию решения называют *оптимизационным*. Максимизировать можно прибыль, доходы, производительность труда, а минимизировать — издержки, время перерывов, непроизводительные потери и т.п. Эффективным будет такое решение, которое обеспечивает наиболее желательное (максимум или минимум) значение целевого критерия.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют *систему взвешенных критериев*. Это могут быть стоимость, имидж фирмы-посредника, условия скидок и льгот, качественные параметры, географическое положение и др. Названные параметры имеют неодинаковую значимость, поэтому вводят коэффициенты их весомости. Сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию определяется умножением оценки эксперта на коэффициент весомости фактора. Например, по параметру *цена* весомость фактора равна 9, экспертная оценка – 8, в итоге получается 72. Аналогичные расчеты проводим по каждому фактору и каждой фирме и в итоге получим суммарные взвешенные оценки. Однако к полученным количественным оценкам нужно подходить очень осторожно по причине высокой их субъективности. В связи с этим, чтобы выбрать лучшую альтернативу, следует руководствоваться определенными правилами (принципами).

После завершения процедуры выбора решений производится разносторонняя оценка возможных последствий их реализации. Она должна охватывать экономическую, социальную, политическую и организационную сферы жизни предприятия.

Жесткая конкуренция на туристском рынке обуславливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм, что в конечном итоге обеспечивает *конкурентоспособность туристского предприятия на рынке труда*.

В качестве показателей, оценивающих положение фирмы на рынке труда, могут быть использованы следующие:

- *уровень удовлетворенности работников своим предприятием;*
- *средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника;*
- *уровень укомплектованности кадрами;*
- *интенсивность труда;*
- *средняя заработная плата;*
- *качество трудовых ресурсов предприятия.*

Уровень удовлетворенности работников своим предприятием определяется следующим образом: $K_{т.к.} = \frac{K_в}{P_{с.с.}} * 100$,

где $K_{т.к.}$ – коэффициент текучести кадров; $K_в$ – численность уволившихся работников; $P_{с.с.}$ – среднесписочная численность работников. При помощи данного показателя можно ориентировочно определить, насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с позиций удовлетворения потребностей персонала.

Важным показателем, характеризующим *эффективность кадрового менеджмента*, являются *средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника*: $C_u = \frac{З_о}{K_к}$,

где C_u – средние издержки на отбор кандидата; $З_о$ – расходы на отбор персонала; $K_к$ – количество отобранных кандидатов, а также:

$$C_o = \frac{Ц_o}{K_o},$$

где C_o – средние затраты на обучение одного работника; $Ц_o$ – общая стоимость обучения; K_o – количество человек, прошедших обучение.

Важным показателем является также *уровень укомплектованности кадрами*: $Y_k = \frac{Ч_ф}{Ч_шт}$,

где Y_k – уровень укомплектованности кадрами; $Ч_ф$ – численность фактическая; $Ч_шт$ – численность по штатному расписанию.

Рассмотрение данного показателя в динамике позволяет определить не только популярность фирмы на рынке труда, но и степень развития кадровой политики в ней – в частности, *эффективность процедур набора персонала*.

Численность персонала управления может быть аналитически обоснована, исходя из запроектированного состава и объема работ либо укрупненно определена по нормативам численности и нормам управляемости.

Комплексным показателем, характеризующим влияние условий труда на его результативность, является *интенсивность труда*,

которая выражается отношением производительных затрат к продолжительности рабочего времени: $I_m = \frac{Z_m}{P_v}$,

где I_m – интенсивность труда; Z_m – количество затраченного труда; P_v – рабочее время.

Этот показатель показывает величину трудовых затрат, расходуемых на производство и реализацию туристского продукта в единицу рабочего времени. Интенсивность труда связана с его производительностью, так как повышение производительности труда означает уменьшение трудовых затрат на единицу продукции. При этом следует учитывать тот факт, что наибольшую производительность обеспечивают работники определенной возрастной группы и поэтому трудовой потенциал фирмы в определенной степени зависит от того, каков удельный вес таких работников в общей их численности. На основании этих расчетов можно судить о том, насколько привлекательно предприятие для работников, обеспечивающих высокую производительность труда.

Величина этого показателя рассматривается в динамике. Сравниваются темпы роста средней зарплаты на предприятии с темпами роста средней заработной платы в регионе.

Заработная плата как один из факторов удовлетворенности работника фирмой выделяется особо как в связи с ее стимулирующей ролью, так и в связи с инфляцией, нарастание которой не может не сказаться на ориентациях работников;

Оценка *качества трудовых ресурсов предприятия* ведется исходя из социально-демографической структуры трудового коллектива. В этом случае рассчитывают трудоемкость работ по функции управления: $T_n = \sum_{i=1}^K H_m * P_i$,

где T_n – трудоемкость работ по функции управления персоналом; H_m – нормативная трудоемкость решения управленческой задачи; P_i – повторяемость (объем) решения i -й задачи; K – количество (состав) управленческих задач.

Эффективность управления персоналом

Эффективность деятельности фирмы в отношении менеджмента персоналом достигается:

- *правильным выбором сотрудников* (их профессиональной, духовной и физической пригодностью);
- *сохранением заинтересованного в достижении целей предприятия штата сотрудников* (низкой текучестью кадров);
- *устраивающими всех методами оплаты и стимулирования труда и значимыми мероприятиями по социальной защите каждого*

члена трудового коллектива;

- привлечением сотрудников к управлению. А значит:
- до сведения каждого сотрудника должны быть доведены весь объем задач и ответственность за их исполнение;
- следует распределить разработанные задачи среди сотрудников в соответствии с их работоспособностью и способностями;
- задачи и компетенции должны передаваться на длительное время;
- при необходимости шеф должен давать советы. Кроме того, все сотрудники должны постоянно получать информацию обо всех важнейших процессах на предприятии.

Все эти факторы служат достаточно мощным мотивирующим механизмом, так как позволяют каждому сотруднику определить свои возможности и потребности в направлении кадрового продвижения.

Понятия и категории, обязательные для усвоения:

Экономическая эффективность менеджмента туризма, частота поездок, интенсивность путешествий, средняя продолжительность поездок, комплексный тур, размещение туристов, расходы на питание и напитки, дорожные расходы, рекреационные и культурно - спортивные расходы, расходы на посещение магазинов и прочие, показатели эффективности менеджмента, личные доходы граждан, коммерческие доходы, государственные доходы, доля поступлений от туризма в ВВП, поступления чистой иностранной валюты, прямые издержки, косвенные издержки; социальная эффективность менеджмента туризма, эффективность управленческих решений, эффективность управления персоналом.

Сообщения, доклады, рефераты:

1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.
2. Экономическая эффективность менеджмента туризма.
3. Измерение экономической эффективности менеджмента туризма.
4. Сущность, критерии и показатели эффективности управления туристским предприятием.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение эффективности менеджмента туризма и назовите ее составляющие.
2. В чем суть управляющего воздействия в области экономического менеджмента?
3. Охарактеризуйте расходы посетителей в стране пребывания.
4. Охарактеризуйте издержки, связанные с туризмом.
5. Какой вам представляется социальная эффективность менеджмента туризма?
6. Назовите показатели, оценивающие положение туристской фирмы на рынке труда.

Практическое задание:

1. Составьте словарь основных терминов по теме.
2. Попробуйте спроектировать новую, более эффективную организованную структуру туризма в конкретном регионе Витебской области.
3. Разработайте программу подготовки открытия турфирмы.
4. Разработайте вариант въездного тура.

Учебное издание

ШАХНОВИЧ Сергей Васильевич

ШАХНОВИЧ Елена Сергеевна

КОЗЛОВА Ангелина Борисовна

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Методические рекомендации

В 4 частях

Часть 4

**Управление процессом труда
и эффективность менеджмента в туризме**

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

И.В. Волкова

Подписано в печать .2013. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 3,19. Уч.-изд. л. 2,79. 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.