Н.И. Кабушкин

МЕНЕДЖМЕНТ

туризма

УЧЕБНИК



Н.И. Кабушкин

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Утверждено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебника для студентов специальности «Экономика и управление социально-культурной сферой» высших учебных заведений

5-е издание, стереотипное

МИНСК ООО «НОВОЕ ЗНАНИЕ» 2005

УДК 338.48(075.8)
ББК 75.81я73
К124

Рецензенты:
кафедра менеджмента спорта и туризма
Академии физического воспитания и спорта
Республики Беларусь
(зав. кафедрой, кандидат философских наук, доцент *М.М. Енишин*);
доктор экономических наук, профессор *Л.А. Воробьев*

Кабушкин Н.И.

К12 Менеджмент туризма : учебник / Н.И. Кабушкин. — 5-е изд., стереотип. — Мн. : Новое знание, 2005. — 408 с.

ISBN 985-475-139-2.

Рассмотрены особенности туризма как объекта управления. Представлены система и структура управления туризмом. Раскрыты функции, принципы и методы туристского менеджмента. Рассмотрены требования к личности менеджера турфирмы и дана характеристика стилей руководства.

Адресован студентам и аспирантам, изучающим теорию и практику управления туристской индустрией, руководителям туристских фирм и слушателям ИПК.

УДК 338.48(075.8)
ББК 75.81я73

SamISI
Inv № 437825

ISBN 985-475-139-1

© Кабушкин Н.И., 1999
© Кабушкин Н.И., 2003, с изменениями
© Оформление. ООО «Новое знание», 2002,
с изменениями

Предисловие

Менеджмент туризма в странах СНГ на практике существует уже давно, но теория его разработана относительно слабо. Множество публикаций, разнообразие подходов в описании различных аспектов менеджмента туризма, эмпирическая и исследовательская работа в этом направлении свидетельствуют о значимости данной дисциплины и подтверждают растущее практическое значение менеджмента туризма.

В этой книге менеджмент понимается как управление, т.е. умение руководителя любого уровня добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения членов своего трудового коллектива.

Мы вступили в рыночное хозяйство в тот период, когда на международном рынке уже произошли существенные изменения в отношении туризма. Туризм во всем мире стал одной из самых значительных экономических отраслей, а для некоторых развивающихся государств — основой их существования (Таиланд, Кипр, Малайзия и др.). Кроме того, во многих странах мира туристская отрасль предоставляет рабочие места и возможности для профессионального роста приблизительно 350 млн. рабочих и служащих. При этом объем занятости в данной отрасли возрастает почти в два раза быстрее, чем в других сферах услуг.

Туризм — явление, известное каждому. Во все времена нашу планету пересекали многочисленные путешественники и первопроходцы. Но лишь недавно туризм возник как специфическая форма деятельности людей, которой обязательно нужно управлять. А это сложный и многогранный процесс, в основе которого лежат наука и искусство. С учетом этого и строится содержание данного учебника.

Размышления о том, что такое туристский менеджмент, в конечном счете сводятся к одной из важнейших функций менеджмента — мотивации путешествия. Почему люди отправляются

в путешествия? Что они ищут во время отпуска? Какие факторы влияют на предложение туристских услуг и их количество? Все ли путешествующие имеют одинаковые представления об отдыхе? Остаются ли мотивы путешествия и потребности в нем стабильными или же они изменяются? Можно задать еще много вопросов, так или иначе связанных с менеджментом в туристской индустрии.

На развитие менеджмента в туризме во все времена оказывали влияние экономические, социальные, технико-технологические и культурные факторы, а также изменение личностных ценностей. С одной стороны, неудовлетворенная потребность в путешествиях связана с желанием устранить препятствия на этом пути. Именно поэтому путешествия должны быть обеспечены покупательской способностью. С другой стороны, путешествие может позволить себе только тот, кто располагает для этого необходимыми денежными средствами. Это следует понимать так: без доходов, которые дает развитая экономика, нельзя достигнуть массового туризма, а следовательно, и нет предмета управления.

Кроме экономических, в туризме очень важны и социальные факторы. Как известно, в Конституции законодательно закреплено право каждого гражданина на отдых, а чтобы это право реализовать, необходимо решить ряд проблем социальной направленности: транспорт, дороги, организация ночлега, питания, проживания и многое другое — все то, чем пользуется потребитель туристских услуг на определенной территории. Речь идет о создании соответствующей туристской инфраструктуры, которую мы определяем как туристский продукт. Поскольку есть туристское место как конечная цель путешествия или туристский продукт, пользующийся спросом у населения, то следует признать, что слагаемые туристского продукта требуют управления ими, т.е. совокупность технических средств и технологий, используемых при формировании туристского продукта, и составляет группу технико-технологических факторов.

Культурные факторы и изменение личностных ценностей туристов играют первостепенную роль в системе управления туризмом. Туризм нельзя рассматривать изолированно от общего развития человечества. Подтверждением этого положения служит раздел менеджмента «Теории систем», объясняющий весь комплекс взаимосвязей составных элементов туристской индустрии, т.е. при системном подходе понятие «туризм» рассматривает-

ся как совокупность элементов, имеющая конечную цель, входные параметры, связь с внешней и внутренней средой и обратную связь. Это значит, что все составляющие находятся в определенных отношениях и связях друг с другом, которые и образуют (формируют) целостность и единство системы туризма.

В области менеджмента перед туристскими организациями стоит сегодня двуединая задача:

в полной мере внедрить в практику работы рыночные отношения, т.е. наполнить менеджмент туризма рыночным содержанием;

адаптировать ноу-хау в области туризма к условиям нового века, т.е. максимально полно учесть мировые изменения в этом отношении.

Каждый из нас представляет себе туризм как отрасль, более или менее известную, поскольку все мы куда-то ездили и проводили отпуска вдали от дома. Но вряд ли кто-нибудь задумывается о предпосылках, последствиях и взаимосвязях, сопровождающих туризм. То, что скрывается за всем этим, и составляет содержание курса «Менеджмент туризма».

В данном учебнике на основе общих концептуальных принципов представлены различные аспекты менеджмента туризма (менеджмента туристских регионов, туристских организаций и предприятий). Автор сконцентрировал внимание на тех методах управления туризмом, которые наиболее важны для отечественной науки и практики.

Книга построена как учебник и адресуется людям, изучающим туристскую индустрию, а также руководящим работникам и специалистам, работающим в этой сфере. В методическом отношении данный учебник базируется на материале о классическом менеджменте, изложенном автором в учебнике «Основы менеджмента». Простота и доступность изложения позволят читателю самостоятельно изучить различные аспекты управления туризмом.

В работе над подготовкой книги использованы материалы учебных семинаров под названием «Экономика и управление туризмом», проведенных по программе «Transform» нашими коллегами из Германии: профессором У. Ромом — директором международного курса глобального менеджмента (Высшая школа, г. Бремен), профессором К. Шухардтом — ведущим специалистом по евро-

маркетингу Высшей школы г. Бремена, а также деканом факультета туризма Профессиональной академии г. Равенсбурга, профессором К.Х. Хэнеслером. Автор выражает им искреннюю благодарность за содействие.

В издании книги большую помощь оказали ректорат БГЭУ, а также профессорско-преподавательский состав кафедры управления туризмом, за что автор им очень признателен.

Н.И. Кабушкин,
директор Высшей школы туризма
Белорусского государственного
экономического университета,
заслуженный работник
образования Республики Беларусь,
доктор экономических наук,
профессор

ТУРИЗМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1 ГЛАВА

1.1. Основные понятия и управленческие категории туризма

1.2. Основные этапы развития менеджмента

1.3. Особенности туризма как объекта управления

1.1. Основные понятия и управленческие категории туризма

Необходимость введения данного раздела в учебник диктуется потребностью в разработке общего языка как для статистики, так и для выработки концептуальных подходов к общению руководителей и специалистов туристской индустрии на различных уровнях управления. Следует иметь в виду, что в отношении понятийного аппарата, предложенного в данном учебнике, уже сформировался широкий международный консенсус, что особенно важно для использования его в практике управления в странах СНГ. В основу понятийного аппарата положены понятия и категории из концепции определений для статистики туризма, рекомендованные Всемирной туристской организацией.

«Менеджмент» (manage) — слово английского происхождения и означает «управлять». Трактовок понятия «менеджмент» существует очень много. И это естественно, так как на разных стадиях развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологическим, финансовым, корпоративным, функциональным и т.п.).

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент — это все человеческие возможности, которые используют лидеры для достижения стратегических и тактических целей организации.

В данном учебнике термины «управление» и «менеджмент» используются как синонимы. В классическом же представлении категория «управление» шире категории «менеджмент», так как она применяется к различным видам человеческой деятельности, например к управлению автомобилем и иными, более сложными, техническими системами. Термин же «менеджмент» означает

управление социально-экономическими процессами на уровне организации — управление хозяйственной деятельностью и персоналом.

Поскольку в последнее время понятие «менеджмент» в различных изданиях трактуется по-разному, в данном учебнике его следует понимать как управление социально-экономическими явлениями и процессами, происходящими в туристской индустрии.

1.1.1. Определение туризма

Можно ли однозначно ответить на вопрос, что включает в себя понятие «туризм»? У одних туризм ассоциируется с километрами, пройденными нехожеными тропами, с палаткой, с песнями у костра, для других — это поездки по историческим местам, для третьих — путешествия по зарубежным странам. И все они правы, поскольку туризм чрезвычайно разнообразен.

Сегодня мы воспринимаем туризм как самый массовый феномен XX в., как одно из самых ярких явлений нашего времени, которое реально проникает во все сферы жизни и изменяет окружающий мир и ландшафт. Туризм стал одним из важнейших факторов экономики, поэтому мы рассматриваем его не просто как поездку или отдых. Это понятие намного шире и представляет собой *совокупность отношений и единство связей и явлений, которые сопровождают человека в путешествиях.*

Туризм является разновидностью путешествий и охватывает собой лиц, путешествующих и пребывающих в местах, находящихся за пределами их обычной среды, с целью отдыха, в деловых или иных целях. На первый взгляд понятие «туризм» является доступным каждому из нас, так как все мы совершали куда-нибудь поездки, читали в газетах статьи о туризме, смотрели телепередачи о путешествиях, а планируя свой отпуск, пользовались консультацией и услугами туристских агентств. Однако в научных и учебных целях весьма важно определить взаимоотношения между составными элементами туризма как отрасли народного хозяйства. Хотя в процессе развития туризма появились различные толкования этого понятия, особую значимость при определении этого явления имеют следующие критерии:

1. Изменение места. В данном случае речь идет о поездке, которая осуществляется в место, находящееся за пределами обычной

среды. Однако нельзя считать туристами[1] лиц, ежедневно совершающих поездки между домом и местом работы или учебы, так как эти поездки не выходят за пределы их обычной среды.

2. Пребывание в другом месте. Главным условием здесь является то, что место пребывания не должно быть местом постоянного или длительного проживания. Кроме того, оно не должно быть связано с трудовой деятельностью (оплатой труда). Этот нюанс следует учитывать, потому что поведение человека, занятого трудовой деятельностью, отличается от поведения туриста и не может классифицироваться как занятие туризмом. Еще одним условием является и то, что путешественники не должны находиться в посещаемом ими месте 12 месяцев подряд и более. Лицо, находящееся или планирующее находиться один год или более в определенном месте, с точки зрения туризма считается постоянным жителем и поэтому не может называться туристом.

3. Оплата труда из источника в посещаемом месте. Суть данного критерия в том, что главной целью поездки не должно быть осуществление деятельности, оплачиваемой из источника в посещаемом месте. Любое лицо, въезжающее в какую-нибудь страну для работы, оплачиваемой из источника в этой стране, считается мигрантом, а не туристом этой страны. Это относится не только к международному туризму, но и к туризму в пределах одной страны. Каждый человек, путешествующий в другое место в пределах одной страны (или в другую страну) для осуществления деятельности, оплачиваемой из источника в этом месте (или стране), не считается туристом этого места.

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

Анализ приведенных выше особенностей, характеристик и критериев позволяет выделить следующие признаки туризма:

- деловые поездки, а также путешествия с целью проведения свободного времени — это перемещение за пределы обычного ме-

[1] Турист (ночующий посетитель) — посетитель, который осуществляет по меньшей мере одну ночевку в коллективном или индивидуальном средстве размещения в посещаемом месте.

ства жительства и работы. Если же житель города передвигается по нему с целью совершения покупок, то он не является туристом, так как не покидает свое функциональное место;

❑ туризм — это не только важная отрасль экономики, но и важная часть жизни людей. Он охватывает отношения человека с окружающей его внешней средой.

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

Это обобщенное определение в некоторых случаях может быть дополнено и конкретизировано. Необходимо обратить внимание на терминологию. Во многих языках с давних времен используется слово «туризм» (tourism, tourisme, turismo), которое произошло от выражения «великий тур» (Grand Tour). «Великий тур» означал первоначально ознакомительную поездку. Ее совершали в XVII—XVIII ст. молодые представители дворянства, а в XIX ст. такие поездки стали популярны и среди других слоев населения. Целью путешествий было знакомство с чужими культурами. Как в прошлые столетия — во времена «великих туров», так и сегодня основное назначение туризма — знакомство с другими странами, народами, средство налаживания контактов и взаимопонимания между ними.

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

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

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

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

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

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

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

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

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

1.1.2. Типы туристов

Изучая менеджмент туризма, очень важно правильно ответить на следующий вопрос: кто и какими туристскими услугами пользуется? При этом следует подумать о том, будут ли семьи г-на Иванова и г-на Сидорова отдыхать одинаково и совпадут ли их потребности в туристском продукте. Ответ однозначен — нет. В связи с этим всех туристов можно классифицировать по следующим признакам:

- в зависимости от их активности;
- в зависимости от стиля жизни.

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

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

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

Пример. *Г-н М. просыпается около полудня и идет в плавательный бассейн. Там он встречает веселую компанию, они беседуют, пьют в баре коктейль, немного плавают и слушают музыку. После полудня г-н М.*

играет с другим отдыхающим в теннис. На вечер у него есть договоренность на ужин. После ужина — посещение дискотеки, которая длится до утра.

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

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

Отдыхающие с целью познания, изучения. Данный тип туристов заинтересован в повышении своего образовательного уровня, познании нового. В данном типе выделяются три подгруппы: $П_1$, $П_2$ и $П_3$. Туристы типа $П_1$ посещают места, описанные в путеводителях. Тип $П_2$ уделяет внимание не столько признанным достопримечательностям, сколько поиску таких мест, где он может почувствовать их атмосферу. Для него на передний план выдвигаются чувства и настроения. Туристы типа $П_3$ имеют ярко выраженные культурные и социально-научные интересы, их очень притягивает природа.

Любители приключений. Лишь немногие любители острых ощущений отправляются в странствие в одиночку и при этом подвергают себя действительно серьезному риску. К типу искателей приключений можно отнести таких туристов, которые ищут необычных впечатлений с определенной долей риска. Для них риск — это возможность испытать себя.

Классификация туристов на группы в зависимости *от стиля их жизни* предполагает более углубленный подход к выделению типов, так как рассматривает человека и его поведение не изолированно, а в связи с его жизненной позицией, отношением к различным вещам и его желаниями.

При выделении групп туристов в зависимости от стиля их жизни в основу положен не какой-то отдельный критерий, а общее отношение человека к своей жизни. Сделать это очень сложно, так как тенденции и экономическая ситуация в обществе подвержены очень сильным изменениям во времени.

В зависимости от стиля жизни выделяют четыре группы туристов: любители наслаждений, тенденциозные, семейные и всецело

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

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

П р и м е р. *Члены семьи С. проводят свой отпуск в Альпах на берегу высокогорного озера. Они размещаются в гостинице в комфортабельных апартаментах с самым лучшим видом. Днем они занимаются серфингом и парусным спортом, для разнообразия играют в гольф и теннис. Для них важно, чтобы за ужином их хорошо обслужили и предложили разнообразное меню. После ужина они иногда ходят на дискотеку или встречаются со знакомыми в баре.*

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

П р и м е р. *Г-жа Б. собралась по-настоящему отдохнуть во время отпуска. Она отправляется в небольшой пансионат. Днем много катается на велосипеде и ходит в походы. Некоторое время она посвящает тому, чтобы насладиться одиночеством, ландшафтом, игрой света, оттенком. Если не позволяет погода и по вечерам она остается в пансионате, — читает, общается с другими отдыхающими. Вечерами посещает концерты.*

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

Пример. Семья К. сняла на время отпуска домик для отдыха на берегу моря. Семья состоит из четырех человек. Чаще всего их можно найти на улице. Они играют в мяч, читают, загорают, купаются. Все домашние обязанности распределены: дети ходят за хлебом, каждый убирает за собой кровать, за покупками ходят всей семьей. Вечером они идут ужинать в ресторан или готовят сами. Если остаются дома, то все помогают готовить ужин.

Всецело отдыхающие. Важнейшим условием для туристов этого типа является возможность отдохнуть. В данную группу входят сравнительно пассивные туристы, которые проводят свой отпуск традиционным способом: довольствуются тишиной, долго спят, любят вкусно и обильно поесть, совершают короткие прогулки или недальние поездки. Любители такого отдыха радуются, если на время отпуска могут быть сохранены их любимые привычки, ведь они не любят экспериментировать.

Пример. Г-н и г-жа В. уже многие годы ездят отдыхать в небольшой пансионат для семейных пар. За завтраком они прочитывают свою местную газету, которую присылают для них по заказу. После завтрака они часто доезжают на машине до парка и идут на прогулку. Иногда они ездят в ближайший город, немного гуляют по улицам и остаток времени проводят в каком-нибудь уютном кафе.

1.1.3. Виды и формы туризма

В качестве признака, позволяющего классифицировать путешествия по *видам туризма*, можно использовать мотивационные факторы. При такой классификации следует исходить из основного мотива, побудившего человека отправиться в поездку. Хотя мотивы не всегда определяются однозначно, все же можно выделить семь видов туризма в системе его управления.

Туризм с целью отдыха. Данный вид заключается в кратковременном или более продолжительном отдыхе с целью физического или психологического восстановления организма. Кроме того, к этой группе относится и курортный отдых, при котором для лечения или восстановления сил используются природные свойства почвы, климата и морской воды.

Туризм с целью изучения культуры. Туризм, ориентированный на познание чужой культуры, подразделяется на познавательный и паломнический. Познавательный туризм охватывает посещение исторических, культурных или географических достопримечательностей. Туристы, путешествующие с познавательной целью, чаще всего интересуются социальными и экономическими отношениями посещаемых ими стран. Целью паломнического туризма является посещение мест, имеющих особое религиозное значение.

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

Спортивный туризм. К спортивному туризму относятся поездки с целью активного участия в спортивных мероприятиях, а также поездки, которые носят пассивный характер участия в спортивных соревнованиях.

Пример активного участия в спорте: *экспедиция Л. отправляется в Карпаты, чтобы заняться горнолыжным спортом*; пассивного участия: *футбольный фанат ездит на все крупнейшие соревнования своего футбольного клуба.*

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

Социальный туризм — путешествия, которые субсидируются из средств, выделяемых на социальные нужды, чтобы создать условия для путешествий школьникам, студентам, пенсионерам, ветеранам войны и труда и иным гражданам, которым государство, государственные и негосударственные фонды и иные благотворительные организации оказывают социальную поддержку.

Он имеет свои особенности:

1. Целевая направленность социального туризма вытекает из «обязанности общества предоставить своим гражданам реальные, эффективные и не дискриминационные возможности доступа к ту-

SamISI
Inv № 437825

ризму». Это туризм, доступный каждому гражданину с учетом его возраста, здоровья и социального положения, осуществляемый прежде всего в интересах менее обеспеченных людей.

2. Его основные участники — определенные категории населения, прежде всего учащиеся, студенты, пенсионеры, инвалиды, ветераны войны и труда, малообеспеченные семьи. Вместе с тем социальный туризм может быть также компенсацией за напряженную работу, стимулированием эффективного труда и включать соответствующие категории работников предприятий, организаций, учреждений.

3. Источники финансирования социального туризма — государственные и муниципальные средства, выделяемые на социальные нужды, соответствующие средства частных, корпоративных, государственных, смешанных предприятий и организаций, благотворительных фондов.

4. Это преимущественно организованный, коллективный туризм. Он носит прежде всего культурно-познавательный, восстановительный, оздоровительный характер.

5. Формы и инструменты, определяющие потребление турпродукта в этой области, имеют существенные особенности. Туризм поступает гражданам в виде бесплатных и льготных путевок в дома отдыха, санатории, турбазы, бесплатных и льготных путешествий, льготных транспортных тарифов, налоговых и таможенных льгот. Определенное своеобразие имеется и в географии, временах года.

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

Пример дипломатического туризма: *члены Российского парламента едут в город М., чтобы принять участие в парламентских заседаниях;* туризма, связанного с политическими мероприятиями: *госпожа В. симпатизирует политическим направлениям определенной партии в Москве. Она посещает съезд этой партии.*

Иногда необходимость конкретизации туризма по его *формам* возникает в связи с различной длительностью путешествий (продолжительные и непродолжительные путешествия). В этом случае в качестве основного критерия такой классификации выбран срок

пребывания в путешествии. Если путешествия различаются по такому внешнему критерию, как *длительность пребывания*, то можно сказать, что эти путешествия относятся к различным формам туризма. Существует много возможностей, позволяющих выделить формы туризма по внешним критериям: по происхождению туристов; по организационной форме; по длительности пребывания в путешествии; по возрасту; по транспортным средствам; по времени года или сезону.

На первый взгляд может показаться, что между формами и видами туризма нет большого различия. В обоих случаях путешествия группируются исходя из определенных точек зрения. Разница состоит в том, что виды туризма различаются по мотивации путешествующих, т.е. по внутренним факторам, а формы туризма — по внешним причинам и воздействиям, что очень важно для менеджмента.

Формы туризма в зависимости от *происхождения туристов*. В зависимости от происхождения путешествующих туризм подразделяется на в н у т р е н н и й и м е ж д у н а р о д н ы й. В данном случае слово «происхождение» относится не к национальности или месту рождения человека, а к его месту жительства и работы.

Формы туризма в зависимости от *его организации (организационной формы)*. В зависимости от форм организации различают паушальный (предоставление комплекса услуг за одну стоимость) и индивидуальный туризм. П а у ш а л ь н ы й тур — это стандартизированный, предварительно организованный комплекс туристских услуг. И н д и в и д у а л ь н ы й т у р имеет те особенности, что турист организует и осуществляет его самостоятельно. Подобные туры называются также одиночными, но это не означает, что нужно путешествовать в одиночку, ведь путешествовать можно и семьей, и при этом путешествие называется одиночным.

Понятие «индивидуальный туризм» чаще всего противопоставляется понятию «массовый туризм». Массовый туризм первоначально означал, что в туризме участвуют многие люди. С течением времени это понятие приобрело отрицательное значение. В настоящее время с массовым туризмом ассоциируются отрицательные воздействия прежде всего паушального туризма, из-за чего понятия «индивидуальный туризм» и «массовый туризм» больше не подходят для выделения форм туризма по количеству участников.

Формы туризма в зависимости от *длительности пребывания.* Очень важной классификацией форм туризма является их классификация в зависимости от продолжительности пребывания.

Продолжительность путешествия относится ко времени, которое затрачивается туристом в ходе поездки или пребывания в посещаемом месте или стране. Однодневные путешествия классифицируются следующим образом: менее трех часов; три — пять часов; шесть — восемь часов; девять — одиннадцать часов; двенадцать и более часов. Путешествия с ночевкой можно классифицировать следующим образом: 1—3 ночи; 4—7 ночей; 8—28 ночей; 29—91 ночь; 92—365 ночей.

Продолжительные путешествия, как правило, дополняются непродолжительными поездками. К непродолжительным поездкам относятся транзитные поездки, однодневные поездки и кратковременный туризм. Транзитный туризм — это остановки туристов по пути следования к месту назначения. Однодневный туризм — это туры продолжительностью в световой день: они не предполагают остановки на ночлег. Особенно важная форма непродолжительного туризма — кратковременный туризм. Кратковременный туризм включает в себя деловой туризм и поездки на выходные дни. Независимо от того, совершаются поездки в деловых или личных целях, средняя их продолжительность составляет 2—4 дня, т.е. они включают минимально один, максимально — три ночлега.

Формы туризма в зависимости от *возраста путешествующих.* При классификации форм туризма учитывается также возраст путешествующих. По возрастной шкале определены следующие группы туристов: дети, путешествующие со своими родителями; молодежь (туристы в возрасте 15—24 лет); относительно молодые, экономически активные люди в возрасте 25—44 лет; экономически активные люди среднего (45—64 лет) возраста (путешествуют, как правило, без детей); пенсионеры (65 лет и старше).

Формы туризма в зависимости от *транспортных средств.* В зависимости от транспортного средства, используемого для перемещения туристов из одного места в другое, различаются следующие формы туризма: авиатуризм, автобусный, железнодорожный, автомобильный и морской.

Формы туризма в зависимости от *времени года.* В зависимости от времени года различается зимний и летний туризм. Сезонная классификация форм туризма показывает колебания спроса на туристские услуги в течение года. Время, в которое совершается

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

П р и м е р. *Сезоном отдыха на побережье Средиземного моря считается лето, сезон познавательного туризма по Сицилии — весна, осень, а летние месяцы попадают в межсезонье.*

Кроме предложенных шести критериев существуют и другие точки зрения, позволяющие классифицировать путешествия по формам. Чтобы классификация туризма была более полной, Всемирная туристская организация предлагает классифицировать туризм по следующим типам: *внутренний туризм* — путешествия жителей какого-либо региона по этому региону; *въездной туризм* — путешествия по какой-либо стране лиц, не являющихся ее жителями; *выездной туризм* — путешествия жителей какой-либо страны в другую страну. Эти основные типы туризма могут по-разному сочетаться, образуя категории туризма. Категории туризма могут относиться не только к какой-либо стране, но и к региону; термин «регион» — к какому-то району в пределах какой-либо страны либо к группе стран. Определение «туризм в пределах страны» охватывает собой внутренний и въездной туризм; «национальный туризм» — внутренний и выездной туризм; «международный туризм» — въездной и выездной туризм.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Объясните, чем классификация по стилям жизни отличается от классификации по активности.
2. Аргументируйте, почему имеет смысл выделять типы туристов.
3. Подумайте, к какому типу туристов отнести себя, своих родственников и знакомых.
4. Объясните, почему нижеописанное путешествие можно отнести к спортивному, общественному туризму, а также к туризму с целью отдыха.

Члены семьи Г. проводили отпуск на лыжной базе. После завтрака под руководством тренера они занимались гимнастикой, чтобы подготовить себя к лыжным прогулкам. После этого они уходили на лыжню. Инспектор по лыжам формирует группы в зависимости от умений и проводит с ними занятия. Г-н и г-жа Г. — опытные лыжс-

ники, и под руководством инструктора совершают дальние пробежки на лыжах. Их дети определены в другую группу. После утренних тренировок дети возвращаются в гостиницу на обед, после чего под наблюдением профессиональных воспитателей ожидают своих родителей. Вечером все отдыхающие встречаются у открытого камина, готовят шашлык, проводят групповые игры. Кроме того, они показывают видеофильмы, которые снимались в течение дня. Инструкторы по лыжам обсуждают с каждым лыжником индивидуально, какие были допущены ошибки и как их можно избежать.

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

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

б) супругов С. знакомые из соседнего города пригласили в гости;

в) семья Д. отправилась в двухнедельный отпуск на Кипр;

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

1.1.4. Туристское предложение

Экономика любого рынка, в том числе и рынка туризма, определяется спросом и предложением. Спрос и предложение не существуют обособленно. В общем виде туристское предложение представляется как объект туризма. Речь идет о туристском продукте, который представляется как комплекс услуг, необходимых для удовлетворения потребностей туриста, предоставляемых в период его туристского путешествия и в связи с этим путешествием. Это значит, что к туристскому предложению относится все, что может быть использовано для удовлетворения туристского спроса: климат, ландшафт, гостиницы, рестораны, учреждения развлекательного характера и т.д. Следовательно, туристское предложение охватывает очень разнообразные элементы, и в целях оптимизации управления их необходимо систематизировать (рис. 1.1).

Туристское предложение состоит из *первичного* (первоначального) и *производного* предложений. Первичное предложение притягивает туристов своей естественной пользой. Оно создается не только для туристских целей. Производное предложение состоит из элементов, которые создаются исключительно для туристского использования. В составе производного предложения можно



Рис. 1.1. Составляющие туристского предложения

выделить *туристскую инфраструктуру* и *туристскую супраструктуру*.

Отнесение предложения к первоначальному или производному базируется на том, какие особенности, пригодные для использования в туризме, уже имеются и какие должны быть созданы для привлечения туристов.

Первоначальное предложение изначально не связано с туризмом. В нем имеются различные факторы, которые оказывают на туристов естественное притягательное влияние. Первоначальное предложение отличают следующие показатели:

- природные особенности страны (географическое положение, климат, топография, растительный и животный мир);
- социально-культурные факторы (культура, традиции, постройки религиозного и мирового значения, менталитет, гостеприимность, обычаи);

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

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

Пример. *В городе проживает 45 тыс. жителей. Кроме того, город располагает мощностями для размещения 18 тыс. туристов. Ранее население снабжалось электроэнергией, вырабатываемой небольшой гидроэлектростанцией. Однако с увеличением числа туристов электроэнергии этой станции стало не хватать. В связи с этим городские власти приняли решение увеличить мощность электростанции.*

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

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

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

П р и м е р. *Для организации отдыха любителей горных лыж требуется обязательное наличие следующих элементов первичного и производного предложений:*

природные особенности — топография (горы), климат (снег);

туристская супраструктура — гостиницы, рестораны;

собственно туристская инфраструктура — автобус, лифты, лыжни, прокат лыж.

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

Для эффективного менеджмента необходимо объединение всех туристских услуг, которые производят организационные звенья, относящиеся к отрасли туризма: туристские регионы; туристские предприятия[1]; туристские организации.

Туристский регион. Если взять за основу данное нами ранее определение туризма, то к категории туристского региона можно отнести много разнообразных мест. Туристским регионом может считаться как любой город мирового значения, так и небольшой населенный пункт, имеющий старинные постройки и привлекающий внимание туристов. Так как туристские регионы могут очень сильно отличаться друг от друга, мы попытались систематизировать их. В основе данной классификации туристских мест лежит мотив субъекта, побудивший его отправиться путешествовать в определенное место.

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

---

[1] Туристские предприятия и туристские организации рассматриваются в главе 3.

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

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

Пример. *Научный институт разрабатывает крупный проект. Прежде чем начать работу, в одном из городов собираются на конференцию специалисты института и независимые эксперты. В городе есть гостиница, специализирующаяся на организации конгрессов и конференций. Участникам предоставляются проживание, питание, залы заседаний с соответствующим техническим оснащением.*

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

Пример. *Производитель трикотажа некоторую часть своего товара производит в Китае. Г-н К. летит в Китай, чтобы обсудить с фирмой-производителем особенности зимней коллекции трикотажных изделий.*

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

Пример. *Политический деятель одной из африканских стран приехал в Европу, чтобы выступить с докладом в Европейском парламенте в Страсбурге.*

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

Пример. *Бизнесмен А. вынужден переночевать в гостинице аэропорта, так как следующий рейс — только завтра. Аэропорт для него — пересадочный пункт.*

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

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

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

Природные лечебные факторы — это лечебные свойства почвы, моря или климата. Курортные постройки — это здания, сооружения, в которых проводится лечение. Здания и сооружения должны соответствовать нормам гигиены, иметь безупречный вид и эксплуатироваться обученным персоналом. Важно, чтобы в таких местах была спокойная обстановка и чтобы их окружал приятный, экологически чистый ландшафт.

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

Близлежащие места для отдыха. Как говорит само название, такие места расположены поблизости от мест постоян-

ного проживания человека. Часто люди отправляются в такие места на несколько часов или на выходные, чтобы получить разгрузку. Один и тот же регион, одно и то же место отдыха могут по-разному рассматриваться туристами: все зависит от того, откуда они прибыли и сколько хотят провести здесь времени.

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

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

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

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

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

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

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

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

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

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

6. Семья В. проводит отпуск в Карпатах.

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

1.2. Основные этапы развития менеджмента

1.2.1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма

Туризм, каким мы его представляем сегодня, — сравнительно молодой феномен, имеющий, однако, корни, уходящие в древние времена. Если обратиться к истории, то следует начать с первого «вынужденного» путешествия, когда Бог изгнал Адама и Еву из рая. В соответствии с принятым определением туризма здесь уже присутствуют некоторые его признаки: смена места проживания, нахождение в другом регионе, временность. Такую историческую интерпретацию туризма можно было бы распространить и на древние странствия народов, паломничества, кругосветные экспедиции, различные туристские походы.

Однако современное учение о туризме не признает первых путешественников как туристов, так как у них отсутствовала «настоящая» мотивация: путешествие не было удовольствием, оно совершалось не по собственной воле и не являлось самоцелью. Напротив, путешествие чаще всего было тяжелым (в физическом и моральном смысле слова), очень сложным в технологическом аспекте и, наконец, было всего лишь средством достижения цели. Главными мотивами были коммерция, открытие новых земель, завоевания, религиозные миссии и т.п.

Таким образом, сегодня вряд ли кто скажет, когда и как зародились искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал там, где люди работали группами, и, как правило, в трех сферах человеческого общества: *политической*, когда возникала необходимость в установлении и поддержании порядка

в обществе; *экономической* — при изыскании, производстве и распределении ресурсов; *оборонительной* — при защите от врагов и диких зверей.

Даже в древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность определенных групп. Сама жизнь заставляла первобытные народы быть прекрасными следопытами, путешественниками, обязывая их знать географию обитаемых земель и чутко прислушиваться к неумолимым законам суровой природы. В результате этого закладывались и развивались различные умения и навыки, совершенствование которых и приводило к необходимости совершать далекие походы и путешествия, открывая неведомые земли.

В классическом менеджменте туризма выделяют четыре периода его развития: предварительная фаза — до XIX в.; начальная фаза — 1800—1917 гг.; фаза развития и подъема — 1917—1990 гг.; фаза распада централизованных организационных структур туризма и создание туристских предприятий различных форм собственности — 1990-й год и по настоящее время.

Эти периоды отличаются выбором транспортных средств: пешком — на лошади — паровозом (по железной дороге) — на автомобиле — на самолете; мотивацией путешествий: от путешествия, вызванного необходимостью, к путешествию самоцели (познание мира, лечение, отдых, рекреация и т.п.); количеством участников и их принадлежностью к общественным слоям: от элиты — к среднему сословию — к состоятельным классам и до массового охвата людей туризмом (т.е. всех слоев общества).

Приведенные ниже материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления туризмом, однако позволяют в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки о менеджменте.

1.2.2. Первый (древний) период

В развитии менеджмента этот период был самым длительным — начиная с IX—VII тысячелетия до н.э. и примерно до XVIII в. Прежде чем управление выделилось в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт в этой сфере.

Первые (самые простые, зачаточные) формы упорядочения и организации совместного труда существовали уже на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно около IX—VII тысячелетия до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов — их производству (производящей экономике). Этот период и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

К III—II тысячелетию до н.э. относится первая управленческая революция: превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т.е. менеджеров.

Вторая революция в области менеджмента связана с именем вавилонского правителя Хаммураби (1792—1750 гг. до н.э.). Ее суть заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

Достижения Навуходоносора II (605—562 гг. до н.э.) — строительство, разработка технически сложных проектов, эффективные методы управления и контроля качества продукции — характеризуют третью управленческую революцию. Если первая была религиозно-коммерческой, вторая — светско-административной, то третья — производственно-строительной.

Применительно к туризму самым древним путешествием следует считать морскую экспедицию (1501—1484 гг. до н.э.) в знаменитую страну благовоний — Пунт. Его организовала царица древнего Египта Хатшепсут[1].

За 2000 лет до н.э. египтянин Синухит предпринял путешествие в страну Эдем, т.е. на Восток, описав его на папирусе под названием «Приключения Синухита».

В VI в. до н.э. египетский фараон Нехао организовал знаменитое трехлетнее путешествие вокруг Африки.

---

[1] Шаповал Г.Ф. История международного туризма. Мн.: Экоперспектива, 1998. С. 18—23.

Древние греки путешествовали еще в VIII в. до н.э. Они принимали участие в античных олимпиадах в качестве зрителей или участников. Но даже в те времена данный мотив путешествий являлся не единственным. Географ и историк Геродот путешествовал в V в. до н.э. Он изучал обычаи и нравы своих современников.

Римляне построили широкую сеть дорог, которые служили первоначально в военных целях и облегчали передвижение людей, меняющих место проживания или пребывания. Древние римляне, особенно те, кто мог себе это позволить, предпочитали проводить горячие летние месяцы не в перенаселенном Риме, а за пределами города, в загородных домах. Это явление популярно и в настоящее время: многие люди имеют и пользуются загородными домами, расположенными в живописной местности. Известно также, что для оздоровления римляне любили посещать курорты и теплые источники. Курорт Ст. Мориц в Швейцарии пользовался у них особой популярностью.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным достоянием. В этот период (3000—2800 гг. до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и т.д.).

В период расцвета греческих городов-государств, в ходе развития политических, экономических и культурных связей начинали складываться определенные традиции, способствовавшие возникновению некоего подобия центров туризма. Так, древние греки, съезжавшиеся в Олимпию со всей Эллады в качестве зрителей или участников олимпийских игр, пользовались неприкосновенностью во время путешествия по территории соседних государств.

Когда сформировались определенные религиозные течения, появилась еще одна многочисленная категория путешественников — пилигримы. Постепенно складывался закон гостеприимства для путешественников при поездках в чужеземные страны. При перемещении богатых путешественников за определенную плату им предоставлялись проводники, те или иные средства передвижения, охрана в пути, жилье и питание.

Падение Римской империи привело к сокращению поездок и путешествий. В средние века путешествия были не только затруднительны, но и опасны. Кроме государственных служащих, куп-

цов и студентов, совершающих свои поездки в рабочих целях, в средневековье мало кто решался пускаться в далекий путь, так как велика была опасность физической расправы или ограбления.

Одним из первых, кто охарактеризовал управление как особую сферу деятельности, был Сократ (470—399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип его универсальности. Вслед за ним Платон (428—348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

1.2.3. Индустриальный период развития менеджмента (1800—1917)

В этот период наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как проанализировал различные формы разделения труда и охарактеризовал обязанности государя и государства.

В конце XVIII в. все больше стал проявляться феномен, который сейчас мы называем *промышленной революцией*. С ней практически совпала четвертая революция в менеджменте. Этот процесс не только повлиял на экономику многих стран, но и лег в основу современного туризма.

Основной характеристикой этого периода стало увеличение численности населения Земли почти вдвое, что могло произойти только с индустриализацией экономики. Рост населения повлек за собой миграцию. Люди стали покидать свои места и уезжать в новые индустриальные города по очень простой причине: только в этих городах была возможность найти работу. Началось массовое строительство, и вместе с ним появился спрос на рабочих-строителей, а также на рабочую силу в совершенно новых областях, на которые никогда не было спроса в сельской местности. Эффект от этих процессов прежде всего проявился в увеличении доли городского населения. Дети бывших мигрантов выросли в городе, и их уровень жизни стал более высоким, чем он мог бы быть в деревнях, откуда были родом их родители.

Итак, индустриализация создала два новых сектора в обществе: а) городское население, ставшее основой рынка железнодорожных пассажиров и вместе с этим рынка популярных экскурсий; б) новые классы фондодержателей и финансистов — богатых людей, сформировавших рынок путешествий и туризма.

Эпоха монополистического капитализма создала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой революцией в управлении.

Одно из первых организованных туристских путешествий относят к 1841 г., когда английский предприниматель Томас Кук осуществил перевозку около 600 человек с целью прогулки по железной дороге. В 1845 г. им же было организовано путешествие в г. Ливерпуль с проведением там экскурсии. В 1847 г. Т. Кук организовал туристское общество, которое занималось тем, что продавало путевки для путешествий не только по Англии, но и за ее пределы. Считается, что Т. Кук был первым менеджером в области туризма. Лишь немногим молодым представителям дворянского сословия XVII и XVIII столетий присваивается статус туристов, так как наряду с мотивом получения образования начинает, наконец, играть важную роль и такой элемент, как удовольствие (знакомство с иноземными культурами).

Молодые люди, получив образование, отправлялись в «великий тур» (впервые документально зафиксирован в XVII в.), чтобы до вступления в профессиональную жизнь познакомиться с чужими культурами. «Великий тур» длился два-три года. Для англичан он начинался в Лондоне и заканчивался в Риме с обязательными остановками в городах Испании, Франции, Греции и Италии.

Существует единая точка зрения на время возникновения менеджмента в туризме России. В 1777 г. в Москве появился «План предприемлего путешествия в чужие края» Вениамина Генша. Более ранних документальных подтверждений о специально организованных коллективных поездках за границу или по России нет, поэтому год появления «Плана...» Генша принято считать точкой отсчета в истории российского туризма как организованного движения. По этому плану каждый из участников путешествия дол-

жен был вручить В. Генну, организатору (менеджеру) намеченного туристского мероприятия, гонорар, установленный по контракту. Речь идет о том, что группа людей под началом опытного руководителя-менеджера должна была совершить коллективную поездку в страны Западной Европы.

Первыми представителями самодеятельного туризма в России были очень состоятельные и влиятельные люди, совершавшие путешествия по собственному почину по своей стране и за рубежом. Известно, что Петр I в Южной Германии в 1697 г. совершил восхождение на гору Броккен (1142 м над уровнем моря) с туристскими целями.

Упоминания об экскурсиях, проводимых на территории России, относятся к XVIII в. В 1770 г. описываются экскурсии, проводимые в Тифлисе.

Развитие туристско-экскурсионного дела в России тесно связано с именами передовых педагогов-менеджеров (Н.И. Новикова, В.Ф. Зуева и др.), которые, по существу, занимались рекреационным детским туризмом.

Русское географическое общество, созданное в 1845 г., тоже в значительной степени способствовало развитию путешествий и экскурсий. Однако этот процесс был еще очень замедлен по сравнению со странами Западной Европы.

В 1895 г. на базе общества путешественников-велосипедистов создается образцовое Российское общество туристов (РОТ). В 1907 г. при РОТ образуются комиссия по организации образовательных экскурсий для школьников, а также экскурсионные комиссии при педагогическом и краеведческом обществе. В 1928 г. РОТ было упразднено и на его базе создано Общество пролетарского туризма РСФСР, председателем которого стал Н.В. Крыленко.

Путешествия и туризм в XIX в. совершались в основном по железной дороге и на пароходах. Но не только эта, чисто технологическая, причина способствовала росту количества путешествий. Более важным условием этого стали крупные проекты экономического развития в торговле и индустрии новых услуг. Сами же эти проекты становились реально осуществимыми как раз в связи с развитием транспорта.

Поступательное развитие железнодорожного транспорта способствовало дальнейшей урбанизации населения. Большие города разрастались, превращаясь в индустриальные мегаполисы.

В большинстве крупных городов сформировавшийся средний класс был занят в обслуживающих отраслях промышленности. Доходы этой многочисленной части населения все возрастали, и они уже могли себе позволить отдохнуть. Это было характерно для всего работающего населения. Возрастающие потребности и возможности проведения досуга (спрос) рождали предложение — началось формирование *индустрии отдыха и развлечений*.

Пока путешествия не стали очень распространенными и составляющие их части еще не были объединены, туристских поездок было мало и путешественники сами являлись организаторами своего отдыха (например, за переезд платили непосредственно в офис железнодорожной или мореплавательной компании). Но постепенно оформилась потребность в некой организации, которая взяла бы на себя заботу о создании «туристского комплекса». Поначалу такие компании представлялись как *агенты транспортных компаний*. В то же время эволюция путешествий и развитие индустрии и коммерции подтолкнули туристских организаторов к осознанию необходимости обеспечить размещение уже перевезенных путешественников в отелях.

Итак, именно все возрастающие человеческие потребности и возможности обусловили появление *агентов-менеджеров по путешествиям*. Это же предопределило и возникновение туристских организаторов. Большая часть населения, предъявляющая спрос на путешествия, теперь предпочитала доверить составление программы своего путешествия туристскому организатору, т.е. менеджеру.

Эта новая практика позволяла расширять свою долю рынка и транспортным компаниям. Появились менеджеры транспортных компаний. С высоты сегодняшнего дня такой вид деятельности уже можно назвать *туроперейтингом*, а компании, занимающиеся этой деятельностью, — *туроператорами*. Так, туроператоры покупают большую часть услуг транспортных предприятий по низким ценам (оптом) и продают в розницу потребителям по ценам ниже тех, которые им могут предложить в каком-либо другом месте. Томас Кук начинал как туроператор и только позже стал розничным турагентом. Значение опыта Т. Кука состоит в том, что его деятельность положила начало происхождению *экскурсий* как формы цивилизованного отдыха или даже праздника и оформлению этого отдыха в первый «турпакет». Этот подход к туризму идеально способствовал как развитию железнодорожного транспорта, так

и процветанию пассажирского пароходства. Самое же главное в том, что деятельность первого туроператора-менеджера позволяла самой многочисленной и небогатой части общества на Западе в прошлом веке предъявить спрос на путешествия. Таким образом, основными факторами, повлиявшими на развитие туризма в XIX в., были рост благосостояния, увеличение свободного времени, появление транспортных средств.

1.2.4. Период систематизации менеджмента туризма (1918—1990)

Отличительной чертой данного периода развития менеджмента является формирование новой организационной структуры управления туризмом в СССР. Появилась организационно-административная структура туризма социалистического типа.

В первые послереволюционные годы интерес к туризму и экскурсиям очень возрос. Организационно-методическое руководство туристско-экскурсионной работой было возложено на Главный политико-просветительный комитет Наркомпроса. Встал вопрос о подготовке в специальных центрах организаторов туризма, и так называемые экскурсионные станции начали готовить экскурсоводов.

Началось структурное расширение сети туризма и экскурсий. В 20-е годы стали создаваться отделы ближних и дальних экскурсий при Наркомпросе. Изучением методов и принципов управления туризмом занимались Московский институт методов внешкольной работы, кафедра экскурсионного дела МГУ, экскурсионные секции Главполитпросвета и др. В этот период уже вырисовались органы государственного управления туризмом — профсоюз, ВЛКСМ и Наркомпрос.

Необходимость развития иностранного туризма в СССР поставила задачу создания специального органа. Такой орган решением Совета Труда и Обороны был создан в 1929 г. — всесоюзное общество «Интурист».

В 1937—1940 гг. была проведена комплексная реорганизация структур управления туризмом. В ее основу было положено жесткое централизованное планирование и управление туризмом в СССР, которое сохранялось до 1990 г.

В 1930 г. произошло слияние АО «Советский турист» с Обществом пролетарского туризма. Было создано Всероссийское добро-

вольное общество пролетарского туризма и экскурсий (ОПТЭ). Деятельность ОПТЭ была поставлена на государственную основу. Это общество создало организационно-управленческую структуру туризма по территориальному принципу. В 1936 г. ОПТЭ было ликвидировано и его материально-техническая база была передана ВЦСПС. В том же году при ВЦСПС было создано Туристско-экскурсионное управление (ТЭУ ВЦСПС).

В первые послевоенные годы в Европе отмечалась высокая миграция населения, что стимулировало спрос на международные путешествия. Вместе с восстановлением разрушенного народного хозяйства восстанавливалась и налаживалась система управления туризмом.

В 1962 г. создается система Советов по туризму, руководство которой осуществлял Центральный Совет ВЦСПС по туризму. Для решения вопросов международного молодежного обмена в июне 1958 г. было создано Бюро международного молодежного туризма «Спутник», которое занималось не только приемом групп зарубежной молодежи и организацией советского туризма за рубеж, но и внутрисоюзными путешествиями юношей и девушек, организацией их отдыха в молодежных лагерях.

В международном масштабе туристскую деятельность координирует ВТО (Всемирная туристская организация), созданная в 1968 г. Основными задачами ВТО являются оказание помощи международному туризму с целью развития туристской отрасли, укрепление дружеских и культурных связей, борьба против любых препятствий свободному международному передвижению людей, сбор и последующее распространение технической информации по всем видам туризма, научно-исследовательская работа в области туризма, координация туристской деятельности в региональном и межрегиональном масштабе, сотрудничество с ООН и другими международными организациями, заинтересованными в развитии туризма.

1.2.5. Период распада централизованной системы управления туризмом (с 1990 г. по настоящее время)

Перестройка в СССР привела к распаду единой туристско-экскурсионной системы. На ее базе начали создаваться туристские организации различных форм собственности. В преобладающем большинстве это частные туристские фирмы, занимающиеся в ос-

новном выездным туризмом. По существу, речь идет об открытой системе туризма, которая постоянно взаимодействует с внешней средой.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Выявите особенности развития менеджмента туризма в древнем периоде.
2. Почему феномен промышленной революции дал толчок развитию туризма?
3. Выделите и поясните факторы, повлиявшие на развитие туризма в XIX в.
4. Проиллюстрируйте на конкретных примерах, как развивался менеджмент туризма в 1918—1990 гг.
5. Представьте модель управления туризмом в период с 1990 г. по настоящее время.

1.2.6. Развитие менеджмента в России[1]

Менеджмент в XVII в.

Начало развитию менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. Произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок.

В развитии системы государственного управления важную роль сыграл А.Л.Ордин-Нащокин (1605—1680). Он попытался ввести городское самоуправление в западных приграничных городах России. Таким образом, А.Л. Ордин-Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивших вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического (на микроуровне) менеджмента.

Петровские реформы по совершенствованию управления экономикой — особая эпоха в развитии российского менеджмента. Круг его управленческих действий весьма широк — от изменения летосчисления до создания нового государственного управленческого аппарата. Детализируя и конкретизируя управленческие

[1] История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. М., 1997. С. 11—160.

аспекты периода правления Петра I, можно выделить следующие преобразования в центральном и местном управлении:

- развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;
- содействие развитию сельского хозяйства;
- укрепление финансовой системы;
- активизация развития внешней и внутренней торговли.

Известные законодательные акты Петра I регулировали различные сферы деятельности государства. Издание указов, регламентов, инструкций и контроль за их исполнением — не что иное, как государственный менеджмент эпохи Петра I.

Можно выделить появившиеся в этот период управленческие идеи И.Т. Посошкова (1652—1726). К оригинальным идеям И.Т. Посошкова следует отнести разделение богатства на вещественное и невещественное. Под первым он подразумевал богатство государства (казны) и народа, а под вторым — эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы И.Т. Посошкова об улучшении управления экономикой исходили из решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни.

Развитие управленческой мысли в XVIII в.

Первая четверть XVIII в. была периодом петровского реформирования управления экономикой как на макро-, так и на микроуровне. Созданная Петром I система управления имела необратимый характер.

Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А.П. Волынского (1689—1740). Последовательным идеологом крепостничества был В.Н. Татищев (1686—1750). В области управления хозяйственными делами России В.Н. Татищев особое значение придавал управлению финансовой политикой. Он считал, что государство должно не наблюдать за хозяйственными процессами, а активно регулировать их в интересах России.

Во второй половине XVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины II. В целях совершенствования управления экономикой России по указанию Екатерины II было издано «Учреждение для управления губерний Российской империи».

Особенности управления экономикой России в XIX в.

К началу XIX в. невозможность управления российским государством старыми методами, необходимость его преобразования осознавались и самой высшей властью. Основные преобразования в управлении экономикой в начале XIX в. произошли в период царствования Александра I. В 1801 г. был издан манифест об учреждении министерств, которые строились на принципах единоличной власти и ответственности.

Особая роль в развитии менеджмента в России отводится М.М. Сперанскому (1772—1839). Цель преобразований он видел в придании самодержавию внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Систему власти М.М. Сперанский предложил разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную, т.е. вопросы законодательства находились бы в ведении Государственной думы, вопросы суда — в ведении Сената, управление государством — в ведении министерств, ответственных перед Думой.

В 1864 г. Александр II утвердил «Положение о губернских и уездных земских учреждениях», которым утверждалось всесословное самоуправление.

Развитие менеджмента в XX в.

В начале XX в. большая часть управленческих преобразований происходила под руководством С.Ю. Витте (1849—1915) и П.А. Столыпина (1862—1911). Программа реформ П.А. Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана на двадцать лет. Речь шла в основном о децентрализации управления Россией.

Советский менеджмент берет отсчет с 7 ноября 1917 г. В поисках некапиталистических форм управления на микро- и макроуровнях Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых являются следующие: введение рабочего контроля; создание Высшего Совета народного хозяйства; образование местных органов экономического управления.

Период «военного коммунизма» характеризуется директивно-командными методами управления сверху донизу. Во время новой экономической политики с позиций управления выделились три уровня управления (высший, средний и низший).

О роли В.И. Ленина, И.В. Сталина, Н.С. Хрущева, Л.И. Брежнева и М.С. Горбачева в развитии системы управления экономикой есть много публикаций, которые автор рекомендует изучить при анализе исторических аспектов развития менеджмента.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. В чем сущность знаний управленческих нововведений А.Л. Ордина-Нащокина?
2. Назовите основные принципы управленческих преобразований Петра I.
3. В чем новизна управленческих подходов И.Т. Посошкова?
4. Какая роль в совершенствовании менеджмента отводится В.Н. Татищеву?
5. В чем суть преобразований в области менеджмента, предложенных в эпоху царствования Александра I и Александра II?
6. На конкретных исторических материалах проследите развитие советского менеджмента.

1.3. Особенности туризма как объекта управления

Труд в управлении туризмом специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей, хотя на первый взгляд можно предположить, что менеджмент туристского региона и туристской организации опирается на ту же базу, что и менеджмент любого предприятия системы «человек — человек».

На какой слой клиентуры ориентироваться? Каким образом создается предлагаемая услуга? Какой оборот ожидать в следующем году? Какие делать инвестиции? Все эти и многие другие общие вопросы, в принципе, не специфичны для менеджмента туристских организаций, но все же играют значительную роль в этой отрасли.

Задача менеджмента туризма состоит не только в том, чтобы выявить эти общие тенденции и закономерности его развития, но и в том, чтобы найти его специфические особенности. Всегда необходимо помнить, что туризм — не волшебство, а серьезная и тяжелая работа тружеников этой сложной и многогранной, имею-

шей свою специфику отрасли, особое содержание трудовых отношений. Туризм имеет ряд присущих только ему особенностей. Важно выявить, чем же мы отличаемся от других, так как если этого не знаем мы, менеджеры туристской индустрии, то и рынок (покупатели туристских услуг) никогда не узнает этого. А ведь особенности туристской отрасли вытекают из специфических свойств услуг, предоставляемых туристскими предприятиями и организациями.

Основную задачу данного параграфа можно определить следующим образом: мы хотим показать специфику туристских услуг и их воздействие на менеджмент туристской организации. В соответствии с этим следует определить, как глубоко и в каком направлении должен развиваться управленческий инструмент, чтобы правильно решать те специфические проблемы, которые присущи туристским организациям.

Первая особенность туризма заключается в большой глубине его проникновения[1] *и сложности взаимосвязей между его составными элементами.* Большая часть туристских предприятий — небольших размеров. Крупные туристские предприятия создаются лишь в густонаселенных районах, они типичны для туристской индустрии, но это не заводской цех с одним типом организационной структуры управления. В туристской индустрии много туристских предприятий и организаций, которые так или иначе должны вписываться в единую региональную систему управления, где преследуется цель обеспечения длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке.

Вторую особенность туризма как объекта управления можно представить в виде нечетких и трудно измеримых целей. Для менеджмента частных туристских предприятий, которые в своей деятельности ориентируются на получение прибыли, характерны четкие и измеримые цели — накопление ценностей, движение наличности, прибыль... Для менеджмента туристских организаций таких целей не существует ни на уровне предприятия, ни на уровне региона.

Из-за того что туристская организация не имеет измеримых целей, нельзя объективно оценить ее производительность и успех. Речь идет о вероятностном характере процессов, происходящих

[1] Туризм как явление существует везде, где живет человек.

в туристской индустрии. Это значит, что очень сложно точно спрогнозировать все явления и процессы, происходящие в туризме (изменилась политическая обстановка, резко ухудшились климатические условия, изменилась (усложнилась) система налогообложения и т.д.).

Следующая особенность туризма заключается в сильном влиянии со стороны заинтересованной клиентуры. Каждое туристское предприятие осуществляет свою деятельность в окружении различных заинтересованных лиц и клиентов. Туристские организации работают с большим количеством заинтересованных лиц, которые оказывают сильное влияние на организацию. Кроме того, внутри отдельных заинтересованных групп имеются свои интересы. Туристские организации не могут ожидать от своих участников того, что все они будут вести себя одинаково, поскольку существуют определенного рода противоречия между владельцами гостиниц, местными жителями и приезжими туристами. Члены организации могут разделиться на три–четыре заинтересованные группы, представители гостиниц, возможно, будут требовать сокращения однодневного туризма, владельцы подъемных лифтов выступят за расширение потока туристов, так как они заинтересованы в этом. Даже внутри одной группы (например, среди представителей гостиничных комплексов) прослеживаются различные интересы. Крупные гостиницы чаще всего меньше заинтересованы в предложении курортного сервиса, так как они располагают всеми необходимыми сооружениями для размещения и организации отдыха гостей у себя. Небольшие гостиницы, живущие за счет проезжающих туристов, заинтересованы в том, чтобы туристская организация улучшала курортное предложение и проводила соответствующие мероприятия.

В некоторых туристских регионах в последние годы возникли разногласия между местными жителями и отдыхающими туристами. Туристы в преклонном возрасте желают, чтобы у них был спокойный отдых. Им нравится, когда в регион длительное время не привлекаются новые туристы. Когда же их интересы нарушаются, они могут объединиться и сильной группой выступить против какого-либо другого вида туризма в данном регионе.

Наряду со всеми группами населения, заинтересованными в развитии туризма, а также участвующими в туристской деятельности, туристская организация, как и любое другое предприятие, со-

трудничает с кредиторами, с политическими структурами, с городскими управлениями, с туристами, а также с поставщиками.

Туристская организация может быстрее уравновешивать интересы между различными, задействованными в процессе обслуживания группами, если в своей деятельности она руководствуется общепринятыми нормами, приоритетами и представлениями о ценностях и имеет перед собой широкомасштабные цели по дальнейшему развитию региона. Именно поэтому нормативному менеджменту (на уровне туристской организации — политике предприятия, на уровне региона — планированию и координации деятельности путем разработки ведущего образа) уделяется очень большое значение.

Важнейшей особенностью туризма как объекта управления является *специфика туристского продукта, его неотделимость от источника формирования.* Товар в материальном виде (мясо, одежда) существует независимо от его производителя, туристская услуга (а это тоже товар) неотделима от источника ее создания. Если, например, потребитель туристского продукта в апреле заказал тур на июнь, а в мае туристская фирма прекратила свое существование, то эта услуга потребителю оказана не будет в силу отсутствия ее источника.

Так как туристский продукт проявляется в виде услуги, то его необходимыми признаками являются присутствие клиента и невозможность складирования этой услуги, т.е. речь идет о том, что туристскую услугу нельзя переслать по почте. В связи с тем что при реализации туристского продукта усиливается личностный аспект, процесс предоставления туристских услуг может быть автоматизирован в гораздо меньшей степени, чем, например, процесс производства товаров. Ведь нельзя с высокой степенью вероятности (даже с применением ЭВМ) спрогнозировать поведение туриста — оно зависит не только от объективных обстоятельств, но и от субъективных факторов. По этой причине в менеджменте туризма неизмеримо больше внимания должно уделяться управлению персоналом и регулированию межличностных отношений. Это прежде всего относится к работе туристских предприятий, услуги которых предоставляются при непосредственном контакте с людьми.

Внешние эффекты туристского продукта также можно представить как специфику туристской индустрии. В этом смысле общение туриста с окружающими его людьми следует рассматри-

вать как отношения в свободной обстановке. В то время как на его повседневную жизнь накладывают отпечаток жилье, работа, свободное время, отпуск, проведенный в путешествии, — это встречи с другими путешествующими и местными жителями. Отношение путешествующего к ним и его мотивы обусловлены тем, как человек привык жить, работать, каковы его возможности в организации свободного времени. Чем больше в своей повседневной жизни человек ощущает ограниченность природных ресурсов, чем больше он заключен в рамки определенных норм поведения, тем больше у него желания выбрать для отдыха неизвестную страну. Проведенные в этом отношении исследования показывают, что поведение гостя влияет на отношение к нему принимающих его людей, и на других путешествующих. Если на пляже туристы купаются без купальных костюмов, до полуночи устраивают шумные праздники, занимаются новыми видами спорта, и все это — во вред природе, то это вызывает негативное отношение к ним местных жителей, что может ухудшить их отдых.

Туризм оказывает большое влияние на такие сферы, как экономика, экология, политика, которые, в свою очередь, воздействуют и на туризм. Туристский регион имеет от гостей прибыль. Выручка, получаемая от их обслуживания, является первичной выручкой и более значима, чем полученная от постоянных жителей региона. Прибыль от туризма новым потоком вливается в местный экономический кругооборот и дает приумножающий эффект: она «проходит» через местную экономику. Гостиница, например, покупает у бакалейщика хлеб, а последний на деньги, первоначально полученные от туриста, строит новое здание. Сумма денег, которая остается в регионе, будет тем выше, чем больше услуг будет предоставляться непосредственно на месте, т.е. чем сильнее будет местное производство. Региону может быть выгоден туризм и в отношении экологии, если отчисления от туризма пойдут на сохранение ландшафта и поддержание его в порядке.

Очень часто на начальном этапе развития туризма за его счет возводятся различные сооружения, в том числе и очистные. В то же время туристы создают высокую загруженность автодорог, оставляют много мусора, в высокой степени эксплуатируют местную природу. Общество получает от туризма выгоду, так как благодаря ему прекращается текучесть кадров. Но каждый туристский регион должен пройти через замену структур, потому что обслу-

живающий персонал чаще всего привлекается извне, особенно специалисты. Если же приезжие начинают владеть слишком многими земельными участками и предприятиями, то это уже вызывает недовольство среди местного населения. Отчуждение местных жителей может привести к тому, что новые намерения по развитию туризма станет тяжело осуществлять. Таким образом, планирование и формирование туризма должно происходить при условии привлечения общественности. Участие в этом процессе всех заинтересованных групп (экономистов, экологов и т.д.) является первейшей необходимостью. Кроме того, должна еще существовать и организация, которая выступит посредником между различными партнерами по туристской деятельности.

Специфика туристского продукта связана со *спецификой туристского спроса*. Спрос на туристские услуги не однороден в силу трех основных причин. Первая из них — *неосязаемость и несохраняемость туристского продукта*.

Туристскую услугу невозможно увидеть при заключении договора, попробовать как товар на вкус. Сложность в работе менеджера туристской фирмы заключается в том, чтобы убедить покупателя в выгодности именно его услуги, ведь качество туристского продукта колеблется в весьма широких пределах и зависит не только от поставщиков, но и от времени и места предложения. Хранить туристский продукт невозможно, потому что, если клиент отказался от путешествия в последний момент, заменить его кем-то уже практически невозможно.

Разнообразие потребителей туристских услуг — еще одна причина неоднородности спроса на них. Различные категории туристов отличаются целью поездки, своими требованиями к туристским услугам, а также ценой, которую они готовы и в состоянии заплатить. Каждому типу туристов соответствует определенный тип туристского рынка. Картина будет еще более разноплановой, если будут учтены особые категории отдыхающих — пациенты горных санаториев и специализированных клиник или учащиеся воспитательных учреждений. Дальнейшее сегментирование рынка определяется страной проживания туристов. Новейшие методы определения рынка туризма разделяют отдыхающих еще и на группы по стилю жизни («новые русские» и др.) Производители туристских услуг ориентируются на вполне определенные типы отдыхающих. Их потребности они знают хорошо, и удовлетворе-

ние этих потребностей приносит им наибольший доход. На туристский спрос очень сильно влияют такие факторы, как доход, структура семьи, возраст ее членов, их образование и профессия.

Доход — важнейший фактор, влияющий на туристский спрос. Путешествовать может только тот человек, у которого хватает для этого средств. Иными словами, только та туристская потребность становится туристским спросом, на удовлетворение которой имеются средства. В научных исследованиях туристских проблем выделяются две основные взаимозависимости величины дохода и спроса на туристские услуги: доход, покрывающий только жизненные потребности (не эффективен для туризма); доход, позволяющий покупать товары высшей категории (очень эффективен для туризма).

Первое не должно никого удивлять: совершенно ясно, что нет спроса в туристских услугах, если весь доход используется для того, чтобы обеспечить существование семьи.

Структура семьи также влияет на объем и вид туристского спроса. Результаты исследований доказали, что частота путешествий среди лиц, имеющих небольшую семью (один-два человека), наиболее высока. Ниже она у многодетных семей (более пяти человек).

В обществе, члены которого в большинстве своем имеют небольшие семьи (одинокие, семьи без детей, пожилые супружеские пары, чьи дети уже стали самостоятельными), спрос на туристские услуги увеличивается, так как семейный бюджет распределяется на меньшее количество персон или получают доход все члены семьи. В этом случае люди путешествуют чаще. Они предъявляют высокие требования к качеству отдыха и к услугам, цена для них играет, скорее, второстепенную роль. Исключение составляют семьи, где детей воспитывает кто-то один и доход семьи в результате этого сравнительно низок. Именно поэтому отношение к туризму матерей и отцов-одиночек отличается от отношения лиц, не имеющих семей, и от отношения семей, где работают и отец, и мать.

Возраст — третий фактор, влияющий на спрос туристских услуг. Пожилые люди и маленькие дети редко путешествуют из-за различных трудностей, сопровождающих человека в пути и непригодности некоторых мест для данных категорий населения. Однако некоторые люди пенсионного возраста, отошедшие от активной трудовой деятельности, предъявляют высокий спрос на

туристские услуги, особенно тогда, когда у них нет финансовых проблем и противопоказаний медицинского характера.

Следующим фактором, от которого зависит спрос на определенные туристские услуги, являются образование человека и его профессия. Частота путешествий зависит от того, насколько человек привязан к своей профессиональной деятельности. Владельцы мелких предприятий и их семьи путешествуют сравнительно реже, чем служащие или чиновники, которые каждый год используют отпуск продолжительностью в несколько недель. Образование и профессия отдыхающих влияют не только на количество совершаемых ими путешествий, но и на вид туристских услуг. От этих факторов зависит и то, как человек проводит свой отпуск.

Высокая значимость общественных факторов — экономической ситуации в стране, экологии и социальных факторов — вот третья причина различного спроса на туристские услуги.

Экономическая ситуация в стране. Экономическое положение каждого отдельно взятого члена общества непосредственно зависит от общей экономической ситуации в стране: чем лучше общее состояние экономики, тем выше спрос на туристские услуги.

Экология туристского региона. Известно, что экология региона является важнейшим критерием, на который ориентируются люди при выборе места для отдыха. Ясно также, что сам туризм представляет большую опасность для окружающей среды. В зависимости от сознательности общества экологические критерии воздействуют на туристский спрос двойным образом: реакция на уже причиненный ущерб окружающей среде — земли и регионы, пострадавшие от экологии, не интересуют туристов; туристы сами понимают недопустимость ущерба окружающей среде — у них нет больше спроса на туристские услуги или действия, которые могут нарушить экологическое равновесие в природе.

Социальные факторы. Определенное влияние на спрос туристских услуг оказывают и социальные факторы. Наряду со структурой семей для туризма представляют важность еще три социальных параметра: *условия жизни и труда, уровень образования*, а также *наличие свободного времени*.

Условия жизни и труда. Демократическое общество с социально-рыночной направленностью экономики очень выгодно влияет на развитие туризма. Подобное общество может быть названо так-

же обществом потребителей, мобильным обществом, образованным обществом, свободным обществом. Спрос на туристские услуги в обществе подобного типа особенно высок.

Однако при критическом рассмотрении существа проблемы стоит спросить себя: почему людям, живущим в развитом обществе, так необходим отпуск? В ответ можно привести различные теории. Считается, что люди, находясь в окружении современного индустриального общества, во время отпуска должны восстанавливать свои духовные и физические силы, так как в повседневной жизни они встречаются с множеством различных стрессов. Они страдают от монотонности и напряженности на работе и в повседневной жизни. Отдых становится необходимым для сглаживания ритмов профессиональной деятельности, а отпуск — заслуженной компенсацией за трудности повседневной жизни. Увеличивается спрос на туристские услуги, так как люди стремятся хотя бы на короткое время выйти за рамки урбанизированного мира.

Уровень образования. Чем выше средний уровень образования в обществе, тем больше его члены ценят отдых и возможность знакомства с новым и неизвестным. Чем больше людей имеют квалифицированное образование, тем сильнее спрашиваются услуги, имеющие компонент познания и изучения.

Свободное время. Количество свободного времени, которым располагают субъекты туризма, соответственно влияет на выбор ими туристских услуг. Наличие свободного времени — важный фактор для тех, кто хочет отправиться в путешествие. В обществе, которое великодушно относится к людям, предоставляя им отпуск регулярно, а также создавая для них сравнительно непродолжительное подвижное рабочее время, кроме основного отпуска могут быть позволены частые непродолжительные поездки. В зависимости от этого и определяется спрос на туристские услуги.

Следующая особенность туризма как объекта управления выражается в комплексности туристских услуг. Туристская услуга — это все то, что турист принимает во внимание или чем он пользуется во время путешествия (при изменении места своего пребывания и при пребывании в конечном пункте своей поездки). Отсюда следует, что туристская услуга складывается для туриста из целого комплекса услуг (как материальных, так и нематериальных), которые являются специфическим туристским продуктом. Эти отдельные туристские услуги являются дополняющими.

Понятие «дополняющий» — важное для менеджмента туризма. Турист, который «собирается в отпуск», вряд ли отправится в путешествие, если в конечном пункте поездки не будет возможности для проживания или если он не будет обеспечен питанием; лыжник не станет бронировать в этом месте гостиницу, если у него не будет возможности покататься на лыжах. Эти примеры показывают тесную связь между отдельными услугами в сфере туризма.

Эта зависимость может иметь значительные последствия при управлении предприятием. Так как отдельные дополнительные услуги выполняются различными фирмами, предлагающими их, следовательно, эти предприятия в высокой степени зависят друг от друга. Выход из такой ситуации видится только в кооперации.

В последние годы особенно возросло значение совместной работы между туристскими предприятиями. Такая совместная работа предприятий может осуществляться на горизонтальном или на вертикальном уровне. Совместная работа предприятий, или горизонтальное разделение работы организаций, имеющих одинаковые интересы, проводится в сферах размещения, обслуживания, туристского посредничества, оздоровления, воспитания и транспорта. На основе чисто производственного базиса развиваются в последнее время гостиничные цепи, или гостиничные группы, как горизонтальные совместные объединения отдельных предприятий. Возможность кооперации, которая определилась в последнее время, — это система франчайзинга.

Вертикальная кооперация — это объединение предприятий и организаций, которые стремятся владеть рынком и снизить зависимость от других учреждений. К таким организациям мы относим прежде всего сформированные в большинстве случаев как государственные туристские организации на национальном, региональном и местном уровне, занимающиеся обустройством мест для отдыха и размещением туристов. Эти организации подвергаются различным интеграционным воздействиям в зависимости от уровня развития экономики своей страны. Это также и объединения предприятий в сферах организации путешествий и гостиничного размещения — такие, как воздушно-транспортные компании, имеющие сеть гостиниц.

Как уже отмечалось ранее, туристская услуга состоит из двух туристских предложений: первичного и производного. Как внутри производного предложения, так и между первичным и производ-

ным предложениями существует дополняющая связь, которая обусловливает возникновение тесной взаимосвязи между исполнителями предложений. Первичное предложение — важнейшая часть туристского продукта и, исключая общую инфраструктуру, не изменяется. Менеджмент производителей услуг вынужден, таким образом, приспосабливаться к важнейшей части туристского продукта, а именно к природному предложению, а не к меняющимся запросам и желаниям туристов и вследствие этого на долгий срок подвержен высокому риску. Это ограничение пространства для действий у менеджмента исполнителей услуг, предлагающих природный фактор (но не у туроператоров), является самым существенным признаком туризма с точки зрения менеджмента.

Во время своего пребывания на отдыхе турист получает услуги в комплексе. Туристское предложение места, региона, страны рассматривается как «коллективная продукция». Не отдельные услуги, а целый комплекс их стоит в центре туристского спроса. Этот комплекс услуг турист объединяет в понятие «цель путешествия». Он вспоминает о своем последнем, проведенном в путешествии, отпуске и о всех полученных в то время и в определенном месте услугах. Тем самым мы можем подтвердить мнение о том, что *цель путешествия — это место осуществления туристического спроса* (туризм с целью отдыха). Цель путешествия подчинена всему остальному, и если человек думает о выборе путешествия, то решает, куда поехать во время очередного отпуска.

Если цель путешествия рассматривать как оказание целого комплекса рыночных услуг в структуре туристского спроса, тогда фирма или лица, предлагающие этот комплекс услуг (если они хотят руководствоваться ориентированным на рынок менеджментом), должны последовательно приспосабливаться к этому «примату цели путешествия»: туристическим местом должен быть продукт, который рассматривается как единое целое, согласовывается с предметным разнообразием и подчинен рыночным законам. Ни отдельные услуги гостиницы, ни предложение только покататься на лыжах, ни ресторан, ни сооружение для досуга, взятые отдельно, не в состоянии играть основную роль на рынке предложений туристских услуг. Все эти отдельные услуги должны быть объединены в полный комплекс услуг. В зависимости от клиентуры одна или другая услуга играет более или менее важную роль во всем этом комплексе. Между тем, что требует рынок, и тем, что пред-

принимает предоставляющий услуги в туризме, еще имеются нерешенные проблемы, которые устраняются с помощью рыночного менеджмента.

Наконец, как особенность туризма следует выделить его сезонность, т.е. зависимость объема туристских услуг прежде всего от природно-климатических условий. При решении проблемы менеджмента в туризме данное явление должно обязательно учитываться руководителями туристских предприятий, поскольку колебания спроса могут существенно ухудшить условия функционирования всей туристской индустрии.

Особенности туристской отрасли как объекта управления указывают на то, что менеджеры туристского бизнеса должны считаться с тем, что эта отрасль совершенно не похожа на другие отрасли и поэтому механически перенести наработки или модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно. И если оправдавшая себя на практике модель управления (например, промышленным предприятием) дает необходимый эффект, то применение ее в туристской отрасли может привести к деградации последней. В связи с этим можно выделить следующие черты, характерные для управления любым туристским предприятием:

во-первых, при планировании туристской деятельности во главу угла должны ставиться нужды, потребности и желания конечных потребителей. С учетом этого и определяется сфера приложения труда любого туристского предприятия. Речь идет о том, удовлетворяет ли туристская фирма нужды промежуточных потребителей (посредников), или это может быть государственный заказ. В связи с этим дислокация туристского предприятия (в силу его тяготения к непосредственному конечному потребителю) определяется, с одной стороны, месторасположением основного контингента потребителей туристского продукта, а с другой — месторасположением рекреационных ресурсов, которые являются практически основным фактором (частью) туристской отрасли;

во-вторых, непервичность туристской услуги. Хотя в современном мире значение туризма как средства восстановления сил и здоровья огромно, туристский продукт не стал еще товаром первой необходимости и вряд ли станет им в ближайшей перспективе. Кроме того, на туристских услугах больше, чем на прочих платных услугах, сказывается изменение покупатель-

ской способности населения. На развитие туризма также очень сильно влияют политические и экологические явления;

в-третьих, в туристской отрасли гораздо большее значение имеет маркетинг. Это связано с тем, что продавец туристской услуги, не имея возможности представить ее образец-эталон (как это практикуется при реализации товаров), должен найти аргументы в пользу своего товара-услуги, а это можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга. Кроме того, в связи с непостоянством качества услуги, субъективизмом в ее оценке возникает необходимость ее постоянного контроля, т.е. эта функция менеджмента приобретает особую значимость. Одна и та же туристская поездка может быть по-разному оценена двумя разными людьми, что иногда вызывает недоразумения во взаимоотношениях между туристской фирмой и клиентами. В этой связи менеджмент туризма должен быть сосредоточен в направлении создания системы СОРИ (система сбора, обработки и распространения информации);

в-четвертых, туристская услуга уникальна (повторить ее во всех аспектах не представляется возможным). Это маршрут поездки, условия обслуживания, стоимость и т.д. Даже два тура по одному и тому же маршруту у одной и той же фирмы часто проходят по-разному (это и состояние транспортного средства, события в стране пребывания и т.п.).

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. В чем специфика труда менеджера туристского предприятия?
2. В чем специфика туристского продукта?
3. Поясните (на конкретных примерах) особенности туризма как объекта управления.
4. В чем суть комплексности туристского предложения?

СИСТЕМА И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ

ГЛАВА 2

2.1. Система управления туризмом

2.2. Туристские регионы, организации и предприятия

2.3. Структура управления туризмом

2.1. Система управления туризмом

На основе системной теории попытаемся разложить комплексную общую систему туризма на составляющие ее подсистемы. Когда говорят *системная теория*, то возникает вопрос: что же вообще представляет собой система? Например, куча песка не является системой. Песок можно перемешать, добавить горсть или забрать, но куча все равно останется. В системе это невозможно, так как при каких-либо изменениях поменяются связи между ее частями, а следовательно, и ее целостный характер.

Чтобы дать определение понятию *система*, можно сказать, что система — это упорядоченная совокупность элементов, между которыми существует или может быть создана тесная взаимосвязь.

Применительно к системе туризма можно сказать, что это совокупность и единство отношений и явлений, происходящих в туристской отрасли. Таким образом, система туризма представлена системой отношений, в которой туристские предприятия, организации и регионы взаимодействуют с внешней средой. Схематически взаимозависимости и воздействия в системе туризма представлены на рис. 2.1.

В основе системы туризма лежат две субсистемы: *субъект туризма* и *объект туризма*. Под *субъектом туризма* понимается участник туристского мероприятия, или турист, который ищет возможности удовлетворения своих потребностей путем получения специфических туристских услуг. Названные услуги предоставляются *объектом* туризма. Под *объектом туризма* понимается все то, что может стать для субъекта туризма (туриста) целью путешествия. Это может быть туристский регион широкой или узкой специализации со всеми его туристскими структурами.

Система туризма существует в общественном окружении. Окружающий систему туризма мир представлен *экономикой, экологией, технологиями, политикой и социальной системой*. Перечисленные системы общественного окружения оказывают сильное воздействие на туризм, хотя они и не являются единственными.



Рис. 2.1. Система управления туризмом

Зависимость туризма от внешней среды — одна из самых значительных его характеристик и особенностей. Как между субсистемами, так и между внешними системами и системой туризма существуют определенные взаимосвязи.

Поскольку между системой туризма и внешним миром, в котором существует туризм, существуют определенные взаимосвязи, то можно утверждать, что туризм — это открытая система, которой можно и нужно управлять, используя методы и принципы современного менеджмента.

Таким образом, туризм как открытая система находится во взаимосвязи с внешним миром, представленным такими общественными системами, как экономика, экология, социальная среда, политика и технологии. Система туризма подразделяется на

две субсистемы: субъект управления туризмом и объект управления туризмом.

Рассматривая влияние внешней среды на туризм, следует иметь в виду, что оно не везде одинаково. Для менеджмента важно выявить наиболее существенные факторы внешнего воздействия и выработать эффективные способы реагирования на них. Рассмотрим взаимозависимость системы туризма и внешней среды (общественного окружения).

2.1.1. Экономика

Экономика и туризм тесно взаимодействуют друг с другом. Различается воздействие экономики на туризм, и наоборот — воздействие туризма на всю экономику страны.

Воздействие экономики на туризм

Общие экономические факторы могут воздействовать на туризм как положительно, так и отрицательно. Факторами, положительно влияющими на туризм, являются:

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

Факторы, отрицательно воздействующие на туризм, следующие:

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

Величина реального дохода воздействует на спрос туристских услуг. При увеличении реального дохода потребители получают в свое распоряжение больше денег. Если денег оказывается больше, чем это необходимо для финансирования жизнеобеспечения людей, увеличивается и спрос на путешествия.

Распределение дохода также воздействует на туризм. Чем равномернее распределяется доход в обществе, тем больше людей смогут позволить себе путешествия. Эту взаимосвязь можно было обнаружить уже в XIX — начале XX в.

Стабильность валюты — тоже важный фактор в системе туризма. Если курс доллара высокий, то это не позволяет купить много долларов, и наоборот. При такой ситуации с валютой от-

дых и поездка жителя нашей страны в США будут стоить дорого, а поездка американца в Россию станет очень выгодной. Колебания обменного курса приводят к тому, что разница цен на одни и те же услуги становится весьма значительной.

Воздействие туризма на экономику

Более подробно по сравнению с воздействием экономики на туризм рассмотрим воздействие туризма на экономику. В связи с этим можно выделить пять экономических функций туризма (рис. 2.2).

Производственная функция. Предприятие выполняет производственную функцию, если используются такие производственные факторы, как труд, земля и капитал. При комбинировании производственных факторов для производства нового продукта создается прибавочная стоимость. Такой процесс называют накоплением ценностей. Предприятия, работающие в туристской отрасли, производят новые продукты и содействуют накоплению ценностей. Таким образом, они выполняют производственную функцию.

Туристские продукты чаще всего имеют вид нематериальных товаров, так как они представляют собой услуги. Для производства этих услуг необходим персонал. Существует мнение, что туристская отрасль сильно персонифицирована, поэтому второй важной функцией туризма является **функция обеспечения занятости населения**. Количественный рост кадров в туристской отрасли может быть приостановлен только в результате внедрения технических разработок. Технические средства облегчают деятельность, но не могут заменить личное общение с гостем. Туризм *прямым* или *косвенным* образом способствует занятости населения. Говоря о *прямом эффекте* предоставления занятости в туризме, мы имеем в виду то, что население получает рабочие места непосредственно в туристских предприятиях — главным образом в гостиничных, транспортных предприятиях и в турбюро. Туризм создает эффект занятости и в других отраслях экономики, поэтому говорят о *косвенном эффекте* в занятости населения.

Функция создания дохода. Кто работает, тот, как правило, получает доход от своей деятельности. С функцией туризма по обеспечению занятости тесным образом связана функция созда-

ния дохода. Используя экономическую терминологию, можно сказать, что экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода. Это относится прежде всего ко всем людям, чье рабочее место напрямую зависит от туризма. В данном случае речь идет о прямом эффекте создания дохода в туризме.

Дополнительно следует учитывать и то, что каждый рубль, зарабатываемый туристским предприятием на первом обороте средств и получаемый в виде дохода, снова уходит со счета предприятия. Таким образом возникают новые доходы, но уже третьих лиц. Если эти лица выступают в роли поставщиков каких-



Рис. 2.2. Экономические функции туризма

либо товаров для туристского предприятия, то в этом случае можно говорить о функции косвенного эффекта создания дохода в туризме.

Пример. *Менеджер гостиницы заключает договор с пекарем на поставку хлеба, булочек и другой выпечки, необходимой для обслуживания гостей в ресторане этой гостиницы. Пекарь, таким образом, получает некоторую часть своего дохода от сотрудничества с туристской отраслью, так как товары, поставляемые в гостиницу, потребляются туристами.*

Создание дохода в туризме способствует увеличению *национального дохода*. В науке об экономике говорится об этом эффекте в том случае, когда имеется в виду, что доход, полученный в одной отрасли, способствует возникновению нового дохода у другого субъекта хозяйственной деятельности. Эффект увеличения национального дохода в туризме имеет прежде всего региональное значение. Значительное увеличение дохода происходит тогда, когда первичная выручка туристской отрасли (как в примере с пекарем) переходит в региональную торговлю, промышленность и сельское хозяйство.

В рамках регионального аспекта важную роль играет следующая экономическая функция туризма — **функция сглаживания**, проявляющаяся в том, что туризм способствует экономическому развитию слабых в структурном отношении регионов. Туристов, как правило, интересуют регионы со слабо развитой промышленностью, места, имеющие первозданный ландшафт и окружающую среду в состоянии полного равновесия. Чаще всего это регионы с преимущественным развитием сельского хозяйства. Для местных жителей таких регионов туризм представляет собой важный источник дополнительного дохода: он способствует выравниванию их доходов, так как эти доходы чаще всего более низкие, чем в местах с развитым промышленным производством.

Функция сглаживания в туризме имеет также и международное значение. В этом смысле происходит то же самое, что и в сельскохозяйственном регионе. Рассмотрим небольшое островное государство, жители которого живут преимущественно за счет ведения сельского хозяйства и рыбной ловли. Ясно, что

туризм для такой страны имеет важное экономическое значение, ведь туристы потребляют товары и услуги местного производства. В данном случае туризм перераспределяет доходы стран с индустриальным и сельскохозяйственным производством.

Последняя экономическая функция туризма, которую мы рассматриваем, — **функция нивелирования платежного баланса**. В народном хозяйстве существует понятие платежного баланса со всеми его составными частями. Составной частью баланса услуг является баланс путешествий внутри страны (Беларусь) и выезд за рубеж (Швейцария). В этом балансе расходы местных туристов, выехавших за границу, противопоставляются доходам, полученным от потребления товаров и услуг иностранными туристами.

Туризм по-разному влияет на платежный баланс каждой страны. Традиционно баланс путешествий является дефицитным, т.е. белорусы оставляют за границей во время путешествий больше денег, чем иностранцы в Беларуси. Большинство североевропейских стран считаются странами выездного туризма. Совсем иная ситуация в Швейцарии, где баланс путешествий показывает постоянное превышение, т.е. расходы иностранных гостей в Швейцарии выше расходов швейцарцев за границей. Следовательно, в Швейцарии доминирует въездной туризм.

Таким образом, народнохозяйственное значение туризма определяется следующими факторами: производственной функцией (воспроизводство); функцией содействия занятости населения; функцией накопления дохода (эффект увеличения дохода); функцией сглаживания и функцией нивелирования платежного баланса.

2.1.2. Экология и туризм

Экологический туризм — путешествия, совершаемые с целью экологического воспитания и образования туристов.

Исследования римского клуба «Границы роста», опубликованные в 1972 г., обратили внимание средств массовой информации и общественности на то, что человечество находится в опасном положении. Загрязнение воздуха и воды, беззаботное изменение природного ландшафта, грабительское отношение к природным ресурсам стали причиной серьезного нарушения природного ба-

ланса, что будет иметь отрицательные последствия для человечества. Если человечество надеется выжить, оно должно проявлять более бережное, чем сейчас, отношение к экологии.

Современный туризм в определенной мере наносит вред окружающей среде. Происходит изменение естественных условий, в особенности ухудшение жизненных условий людей, животного и растительного мира.

Среди лиц, работающих в туризме, по поводу утверждения о необходимости сохранять природную среду как важнейший сырьевой ресурс туристского региона споров нет. Но при оценке воздействия туризма на природную среду и ответного противодействия мнения расходятся. Проблематика восприятия экологических явлений и управления ими заключается в том, что многие из этих явлений не могут быть определены. Нельзя также объективно оценить воздействие их на туристов и местных жителей. Кроме того, последствия их трудно оценить из-за многочисленных обменных воздействий.

Приходится констатировать то, что многие нарушения экологического равновесия распознаются слишком поздно. Часто происходит так, что не воздействия, которые были обнаружены первыми и которые имеют длительный характер, а их последствия неблагоприятно сказываются на человеке.

Столкновение туристов и местных жителей, загруженность природы туризмом превратились сейчас в центральную проблему человечества. Так, всего 52% туристов считают, что загруженность ландшафта и природы в результате воздействия туризма представляет большую опасность для населения. Местные жители среди факторов, возникающих из-за вредного воздействия туризма, на первое место ставят загрязнение воздуха транспортом и использование земли.

Таким образом, туристы кратковременное удовлетворение своих индивидуальных потребностей в отдыхе ставят выше, чем заботу о длительном использовании природы.

Для управления туристскими потоками с целью сохранения экологического равновесия используется инструментарий визитного менеджмента. Визитный менеджмент контролирует время поездок (максимальную длительность пребывания, время посещений), виды посещений (разрешенные виды спорта и т.д.) или интенсивность использования региона (максимально допусти-

мое число посетителей). Ограничительные меры вводятся информированием населения, повышением стоимости путешествий или государственными указами.

Использовать визитный менеджмент в полной мере мешают прежде всего следующие факторы: местные жители не хотят, чтобы ограничивали их активность в свободное время; природа, требующая защиты, не имеет владельца, способного ее сохранить; ограничения не совпадают с кратковременными интересами туристских предприятий.

Таким образом, условия нашей жизнедеятельности подвержены серьезной опасности, а целенаправленная защита окружающей среды затруднена, так как туризм теснейшим образом связан с экономическими интересами. В противостоянии экологических проблем и экономических интересов последние чаще всего пользуются преимуществом.

Считается, что проблемы защиты окружающей среды должны решаться после экономических. На самом же деле сохранение целостности окружающей среды является важнейшей предпосылкой развития туризма, так как только первозданная природа привлекает туристов и способствует их полноценному отдыху. Разрушение окружающей среды рано или поздно приводит к исчезновению в регионе туризма как отрасли экономики. Следовательно, проблематику в развитии туризма можно определить следующим образом: с одной стороны, мы не можем отказаться от туризма как от экономического фактора; с другой стороны, он несет общую ответственность за разрушение нашего жизненного пространства. Как решить эту дилемму?

1. На *индивидуальном уровне* — необходимость сохранения окружающей среды должно сознаваться каждым путешествующим и соответственно должно быть изменено его отношение к этой среде.

2. На *государственном уровне* — должен получить развитие **мягкий туризм**. Это туризм, который стремится сохранить равновесие между окружающей средой, отдыхом и экономическим воспроизводством или между экологией, обществом и экономикой. Туризм, ориентирующийся на проблемы окружающего мира, — это такой тип туризма, при котором менеджмент систематически и целенаправленно культивирует критерий равновесия окружающего нас мира.

3. *Процесс нового мышления* должен коснуться также и лиц, ответственных за туристскую деятельность, ведь, чтобы туризм сохранился, задачи целенаправленной защиты окружающей среды должны стать важнее кратковременных интересов получения прибыли.

4. *Политика* должна содействовать сохранению окружающей среды.

Таким образом, состояние экологии оказывает большое воздействие на систему туризма, так как туристская отрасль сильнее всех остальных отраслей экономики зависит от целостности окружающей среды. Туризм же как массовое явление значительно разрушает окружающую среду, но как отрасль экономики находится не только в тесной взаимосвязи с экологией, но и с неэкономическими потребностями, ценностями и структурами. Одной из таких структур является социальная сфера.

2.1.3. Социальная сфера как внешняя среда туризма

В процессе освоения определенного региона туристами в контакт вступают четыре различные культуры. Это культура того региона, откуда приезжают туристы; культура отдыха (стиль жизни и нормы поведения туристов во время отдыха); культура местных жителей и культура обслуживания. Все культуры влияют одна на другую. Так, например, культура приезжих определяет их поведение, а вместе с тем и культуру отдыха. Культура отдыха в свою очередь зависит от культуры обслуживания. При этом то, как местные жители воспринимают приезжих, отражается на поведении гостей.

Степень общественного воздействия туризма на культуру местных жителей зависит от различных факторов. Главным среди них является возможность самоопределения местных жителей и их открытость по отношению к новым воздействиям. Следует ожидать, что в том регионе, где население имеет открытый способ мышления, а туризм при этом доминирует и утверждает чужую культуру, местная культура постепенно исчезнет, а первыми, кто быстро начнет впитывать чужую культуру, будут молодые люди. Так возникают эффекты идентификации и имитации. При этом идентификация означает внутреннюю передачу составных частей чужой

культуры, имитация же проявляется во внешнем подражании отдельным видам поведения и элементам привнесенной культуры.

При открытом способе мышления, но умеренной степени утверждения чужой культуры должно происходить медленное изменение культуры местных жителей путем запоздалого введения в нее элементов этой чужой культуры. В регионе, где проживает население с закрытым способом мышления, но где существует высокая вероятность утверждения чужой культуры благодаря тому, например, что много земли перешло во владение приезжих, можно ожидать сознательного и открытого отчуждения местных жителей. Такое негативное отношение может привести к тому, что местные жители затруднят осуществление новых туристских проектов.

Часто в процессе развития туристского региона местное население переживает различные фазы восприятия чужой культуры. На начальном этапе, когда чужая культура еще значит немного, имеет место внедрение чужой культуры или даже ее имитация. При растущем утверждении чужой культуры и потере собственной идентичности происходит отказ от собственной культуры или высокая ее стилизация. Только на зрелом этапе развития туристского региона удается по-новому (на фоне чужой культуры) определить собственную идентичность и прийти к новому самоосознанию национальной культуры.

При оценке социальных эффектов туризма должна учитываться и структура населения региона. Речь идет об окраинных регионах, которые уберегались от стремительных преобразований. Те люди, которые стремились к предпринимательству и переменам в своей жизни, оставили эти окраинные регионы и переехали в центр, а то население, что осталось, не хочет изменений в своей жизни. Местные жители оказываются, таким образом, неподготовленными к общественным преобразованиям, возникающим в процессе развития туризма. Кроме того, эти преобразования не так четко выражены, как преобразования, вызванные другими отраслями в центре страны. Облегчить психологическое изменение образа жизни и защитить идентичность местного населения сможет профессионализация культуры обслуживания. Это значит, что по отношению к гостям должна быть соблюдена духовная дистанция: они ведь всего лишь клиенты и им оказывается всего лишь профессиональная услуга.

Социальная структура в странах, принимающих много отдыхающих иностранцев, подвержена влиянию туризма, так как изменяется иерархия профессий. Услуги туристской отрасли по сравнению с работой в других отраслях часто хорошо оплачиваются, поэтому работа в туризме имеет высокий спрос.

Туризм оказывает воздействие и на семейную структуру. Прежде всего изменяются отношения между родителями и детьми, а также положение женщины в семье.

Пример. *Восьмилетний мальчик показал туристам дорогу к храму и получил за это чаевые, превышающие недельную зарплату его отца; женщины, работающие в туристской отрасли, получают собственный доход и становятся более независимыми.*

Ясно, что семейная структура не может оставаться без изменений, если, как в первом примере, дети приносят в семью основной доход. Большая финансовая независимость работающих женщин — это тоже феномен XX в.

В решении проблем менеджмента следует учитывать воздействие туризма на традиционные нормы и ценности отдельных туристских регионов, потому что представления о том, как следует одеваться и вести себя в обществе, в разных странах различны. Прежде всего в регионах с сильным влиянием католической церкви и в настоящее время, например, считается неприличным, когда женщины на пляже остаются без верхней части купальника. Многие из тех, кто отправляется на отдых в дальние страны, оскорбляют чувства местного населения, нарушая их нормы и ценности. В то время как либерализация в стиле одежды местными жителями воспринимается более-менее положительно, существуют сферы, где воздействие туризма вызывает совершенно нежелательные последствия. Так, например, европейский секс-туризм вызвал в Юго-Восточной Азии появление детской проституции.

Таким образом, между *социальной сферой* в стране посещения и системой туризма существует тесная взаимная связь. С одной стороны, для развития туризма в этой стране важное значение имеет общественный и экономический порядок в ней; с другой стороны, само это явление (туризм) обусловливает преобразования в общественных отношениях стран, осваиваемых туристами. Взаимодействие двух различающихся между собой культур

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

2.1.4. Влияние политики на развитие туризма

Рассматривая вопросы влияния политики на развитие туризма, в первую очередь следует определить роль государства в развитии туризма, т.е. выявить рычаги государственного регулирования туризма. Это нужно для того, чтобы с помощью государства определить механизмы, сдерживающие стихийное развитие туристской индустрии и направить его в нужном для государства и его жителей направлении. Во-первых, роль государства будет заключаться в разработке правовых и финансово-экономических рамок, определяющих параметры развития отрасли. Во-вторых, в разработке механизма инвестиций, направляемых государством для приоритетного развития инфраструктуры туризма, особенно на участках, финансирование которых из частных источников затруднено.

Кроме того, в компетенцию государственных органов управления можно включить такие вопросы, как:

- участие в процессе подготовки и переподготовки кадров для туристской сферы;
- поддержка малых и средних предпринимателей;
- распространение информации о состоянии туристской отрасли внутри страны;
- продвижение национального турпродукта на международных туристских рынках;
- разработка новых национальных турпродуктов;
- расширение предложения на национальном туристском направлении и т.д.

Связь между политикой и туризмом заключается в том, что государство управляет туризмом, а туристская активность требует вмешательства со стороны государства. Этот фактор при различных формах государственного управления проявляется по-разному.

Тоталитарное государство — это крайность: при такой системе общественных отношений туризм выполняет государственную и государственно-политическую функцию, т.е. подчинен политическим целям, планируется и управляется государственными учреждениями. Чаще всего такие страны закрыты и для внешнего мира.

Пример. *В бывшем СССР поездки в западные страны были большой привилегией и позволялись в исключительных случаях. Отказ или запрет поездок в капиталистические страны насаждался как средство, позволяющее добиться от населения верности режиму. За границу можно было попасть исключительно в составе групп, которые сопровождали сотрудники государственных учреждений. При этом нельзя было нарушать намеченный маршрут, а останавливаться на ночлег можно было только в определенных гостиницах.*

В то время как тоталитарное государство отличается жесткой государственной регламентацией, ситуация в стране с рыночной системой экономики совершенно иная. Государство самоустраняется от управления туризмом и предоставляет каждому гражданину свободу действий. Это означает, что туризм может беспрепятственно развиваться, со всеми своими недостатками и преимуществами.

Между этими двумя крайностями находится государство с социально-рыночной экономикой. При социально-рыночной экономике свобода действий каждого индивидуума ограничивается в пользу благосостояния всех членов общества. Государство вмешивается для того, чтобы обеспечить и расширить материальное благосостояние широких слоев населения. Это так называемая социальная политика.

Здесь туризм подчиняется государственному регулированию и управлению, и государство формирует политику туризма. *Политика туризма* — это целенаправленное содействие развитию туризма и его формированию путем влияния на важные для этой отрасли особенности. Государство не одиноко в постановке данной цели: политику туризма создают также и негосударственные учреждения типа туристских союзов и объединений.

Государственная политика туризма создается на всех уровнях: страны, области, района, коммуны. Она может быть направлена на:

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

- повышение конкурентоспособности и мощности туристской экономики;
- создание предпосылок, необходимых для того, чтобы большее количество населения могло участвовать в туризме;
- расширение сотрудничества в сфере международного туризма.

Но не только официальная политика, т.е. разработанные в государстве мероприятия и решения, но и политики прямым или косвенным образом влияют на развитие туризма. Считается, что чем сильнее государство вмешивается в туристскую деятельность, тем сильнее тенденция к ее централизации.

Существует несколько составных элементов в мире политики, так или иначе влияющих на туризм. Это экономическая политика, политика пассажирских перевозок, социальная политика, территориальная политика, политика культуры и политика досуга.

Экономическая политика. Политико-экономические решения часто носят всеобщий характер и касаются развития экономики в целом. Они влияют и на туристскую отрасль народного хозяйства. Очень часто законы и постановления, которые на начальном этапе их введения в действие не касались туристской отрасли, в конце концов начинают оказывать на эту отрасль более широкое влияние, чем законы, разработанные специально для туризма.

Политика пассажирских перевозок. Политика перевозок — это второй элемент, постоянно воздействующий на туризм. Данный факт подтверждается уже самим определением туризма: поездка + пребывание. Отправиться в путешествие означает каким-либо образом стать участником пассажирских перевозок. В данной сфере существует обоюдная связь, ведь не только туризм зависит от перевозок пассажиров, но и они сами в значительной степени зависят от развития туризма, так как он является важной предпосылкой процесса пассажирских перевозок. Эта взаимосвязь особенно сильно проявляется в период массовых отпусков, когда на автомагистралях и других путях сообщения оживленное движение, что приводит к пробкам на дорогах.

В политике пассажирских перевозок можно выделить три составные части:

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

- политику транспортных средств, которая может доброжелательно воздействовать на туризм путем целенаправленного содействия и формирования определенных предложений (например, маршрут Гласир-экспресса проходит по очень привлекательной местности между Ст. Морицем и Церматтом в Швейцарских Альпах. Поездка в таком экспрессе стала особенно интересной, когда вместо обычных вагонов поезд оборудовали специальными вагонами для лучшего обозрения);
- политику тарифов, которая определяет стратегию формирования цены на проезд в общественных транспортных средствах и может содействовать развитию туризма путем предоставления дифференцированных цен (например, молодые люди и студенты могут покупать билеты на поезд и самолет по льготным тарифам).

Социальная политика оказывает также существенное воздействие на развитие туризма. Мероприятия социально-политического характера могут управлять спросом на туристские услуги. Различаются три направления этой политики: законодательное регулирование рабочего времени и отпусков, перераспределение дохода и стимулирование развития социального туризма. Мы уже говорили о том, что путешествовать можно только тогда, когда за гражданами закреплено право на отдых. *Законодательное регулирование права на отдых* гарантирует всем работающим гражданам регулярное освобождение на время от работы. То, что государство устанавливает сроки отпусков и каникул в разное время, способствует тому, что спрос на туристские услуги распределяется равномерно в течение года.

Способ распределения дохода в обществе очень важен для туризма. Только когда в XIX и XX вв. улучшилась экономическая ситуация и широкие слои получили в свое распоряжение больше средств, чем необходимо для повседневной жизни, туризм смог стать массовым феноменом. Отличительным признаком современного социального государства является достижение более высокого уровня благосостояния для возможно большего количества граждан. При этом государство занимается *перераспределением дохода*, используя различные рычаги и стимулы.

В рамках социальной политики государство управляет туристским спросом через *стимулирование развития социального туризма*. Под *социальным туризмом* понимается то, что государство субсиди-

рует строительство различных сооружений для отдыха и тем самым создает условия для хорошего проведения отпуска определенных социальных групп — молодежи, женщин, имеющих детей, и людей пожилого возраста. Некоторые слои населения не смогли бы отправиться в отпуск, если бы государство не увеличивало спрос туристских услуг для отдельных категорий граждан.

Территориальная политика. Относительно туризма задачей территориальной политики является, с одной стороны, создание наилучших условий для развития туризма, а с другой — устранение вредных для природы его последствий. Одна из важных задач в этом направлении — не допускать количественного и качественного сокращения территорий, пригодных для отдыха. В странах со слабой экономикой в сферу задач территориальной политики входит контроль за пользованием землей и природными ресурсами, за продажей земли и за продажей инфраструктуры.

Политика культуры. Как уже отмечалось ранее, туризм создает опасность окультуризации осваиваемых стран. Мы определили окультуризацию как одностороннее или двустороннее выравнивание различий между культурами различного происхождения. Противодействие процессу окультуризации может оказать политика, способствующая сохранению культурной идентичности, традиций и обычаев народа. Одна из задач такой политики — сохранение исторических памятников.

Политика досуга. Последним элементом политической сферы, окружающей систему туризма, является политика досуга. Политика досуга состоит из мероприятий, разрабатываемых управлениями и учреждениями по улучшению организации свободного времени населения или отдельных групп. Ситуацию с организацией досуга можно описать количественно и качественно. Количественная характеристика организации досуга определяется тем, сколько времени гражданин может быть полностью свободен от работы. Государство законодательно определяет объем свободного времени своих граждан. Такое регулирование очень важно для туризма, так как люди по закону имеют время, которое они могут использовать для путешествий.

Политика досуга определяет не только количество, но и качество организации свободного времени. Качество досуга зависит от того, какие возможности имеет человек для использования своего свободного времени. Если в рамках коммунальной политики

особое внимание уделяется развитию библиотек, музеев, театров, созданию плавательных бассейнов, других спортивных сооружений, прогулочных троп и зеленых зон, то качество предложения по использованию свободного времени улучшается.

Таким образом, формирование политики туризма является важным фактором. В условиях социальной рыночной экономики государство прямо или косвенно направляет развитие туризма. Туристская политика — это осознанная поддержка государством туристской отрасли и формирование основных ее направлений путем воздействия на важные составляющие.

2.1.5. Технологии, обеспечивающие развитие туризма

Мы рассмотрели связь системы туризма с экономикой, социальной сферой и политикой. Теперь проследим влияние технологий на туризм. Технологии, обслуживающие туристскую отрасль, подразделяются на три сферы: транспортная техника, оснащение гостиниц и ресторанов, коммуникационная техника.

Транспорт. Развитие туризма и его преобразование в современный массовый феномен вряд ли были бы возможны без соответствующего обновления транспортных средств. Но для туризма важна не только чисто техническая сторона, но и последствия развития средств передвижения, которые оказывали или оказывают влияние на состояние общества и культуры. В связи с этим важнейшим показателем является мобильность, создавшая возможность свободы передвижения. Повышенная мобильность увеличивает личную свободу каждого человека, так как он получает больше возможностей для изучения посещаемой местности. С другой стороны, и регионы больше не могут существовать изолированно, как это было раньше. Контакт с внешним миром расценивается и как частично положительный, и как отрицательный фактор. Невозможно сделать однозначный и окончательный вывод по поводу того, хорошо это или плохо — открыть какое-либо место для внешнего мира.

Повышенная мобильность вызывает и нежелательные последствия, важнейшие из которых:

- транспортные средства создают шум и загрязняют атмосферу;

- люди в пути находятся не в спокойной обстановки. Это особенно характерно для автомобильного и авиационного движения, где перемещаются большие потоки пассажиров;
- впечатления, полученные при высокой скорости поездки и частой смене мест, более поверхностны, чем при умеренной скорости путешествия.

Гостиничная и ресторанная техника. Вторая составная часть технологий, оказывающих большое воздействие на туризм, — это гостиничное и ресторанное оборудование и оснащение. В последние десятилетия они значительно улучшились, поэтому упростились и рабочие процессы в гостиничном и ресторанном хозяйстве.

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

Примеры:

системы компьютерного резервирования с применением Интернета в течение нескольких секунд дают информацию о свободных местах в гостиницах, о транспортных компаниях мира и позволяют сразу же сделать заказ на множество различных услуг;

информация о движении транспортных средств и тарифах запрашивается электронным способом;

автоматизировано оформление билетов на проезд.

Таким образом, развитие транспортных средств предоставило туристам большую свободу передвижения. Гостиничная и ресторанная техника упростила и стандартизировала работу в гостиницах и ресторанах, частично сэкономила рабочую силу. Для развития коммуникационной техники большое значение имеют разработки компьютерных технологий, так как компьютеры позволили быстро передавать и обрабатывать большие объемы информации, необходимые отдельным туристским предприятиям и учреждениям.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Что вы понимаете под субъектом и объектом туризма? Дайте расширенное толкование этих понятий.

2. Чем отличается открытая система туризма от любой закрытой экономической системы?

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

а) после того как дети выросли и уехали из родительского дома, семья фермеров переоборудовала пустые комнаты в комнаты для гостей и стала сдавать их отдыхающим (отдых в фермерской усадьбе);

б) служащая транспортного бюро сдает на трое суток комнату приезжему туристу;

в) школа серфинга в Сочи предоставляет сезонную работу для пяти инструкторов;

г) руководитель турбюро настолько занята своей профессиональной деятельностью, что у нее не остается времени для работы по дому, поэтому она два дня в неделю пользуется услугами домработницы.

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

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

6. Что должно быть сделано для того, чтобы на долгое время сохранить целостность природы и одновременно развивать туризм как экономический фактор?

7. Что вы понимаете под словом *окультуризация*? Приведите примеры положительного и отрицательного ее воздействия.

8. В каких политических сферах принимаются следующие решения:

а) городские власти планируют строительство объездной дороги, чтобы избавить узкие исторические улицы своего города от транзитного движения;

б) правительство обсуждает закон о поддержке среднего бизнеса. Предприятия средней величины получат налоговые льготы;

в) организация строит дом отдыха для малообеспеченных семей. Строительство осуществляется за счет общественных средств;

г) музыкальный фестиваль «Славянский базар» в Витебске финансируется из городского бюджета;

д) город нуждается в дополнительных средствах для проведения известного музыкального представления. Чтобы обойти конкурентов, политики решают использовать для строительства специального зала, необходимого для проведения мюзикла, общественные средства.

9. Как может государство, используя туристские мероприятия политического характера, добиваться защиты окружающей среды? Приведите несколько примеров.

10. Технический прогресс привел к тому, что передвижение людей стало быстрее, безопаснее, комфортабельнее и экономичнее. Но повышенная мобильность желательна далеко не для каждого случая. Почему?

11. Вы узнали, как туризм изменился под воздействием совершенствования техники. Подумайте об обратной связи: каким образом туризм влияет на развитие техники? Приведите примеры.

2.2. Туристские регионы, организации и предприятия

Формирование туристского предложения происходит в учреждениях туристской отрасли. Объект туризма (туристская отрасль) включает в себя три основных компонента — туристский регион (место), туристскую организацию и туристское предприятие.

2.2.1. Туристский регион

Турист пользуется комплексом услуг, которые предоставляются ему в определенном *месте, или регионе*, где происходит туристское мероприятие (событие). Это место из-за своих привлекающих факторов становится центром туризма. Туристские места отличаются причинами, по которым в них задерживается субъект туризма (турист).

Когда турист выбирает цель своего путешествия, он сравнивает между собой различные места и те услуги, которые там имеют-

ся, и выбирает из них то, что ему лучше подходит. Тот продукт, который турист заказывает и покупает, состоит из услуг, предлагаемых в данном месте (туристском регионе). Территория, где предлагается комплекс услуг, не обязательно имеет четко выраженные границы. Это может быть часть региона или туристский центр, гостиница, где имеются все необходимые сооружения для организации отдыха и размещения туристов. Такая территория может охватывать какую-либо область, страну или даже группу стран, которые турист выбирает как цель своего путешествия.

Есть несколько подходов к определению туристского региона, связанных с ответом на следующие вопросы: как определить территорию, которую турист выбрал для путешествия, и какой размер территории воспринимается различными рыночными сегментами как цель путешествия?

Можно предположить, что туристским местом (целью путешествия) будет город, область, страна, район или даже какое-то село, т.е. какое-либо географическое пространство. А можно предположить и то, что туристское место определяется по признаку общности спроса и географически не выделяется (например, круиз в несколько стран). В этом случае учитывается точка зрения потребителя, поскольку спрос может иметь и импульсивный характер.

> Всемирная туристская организация определяет туристский регион как территорию, которая располагает большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, учебного процесса или оздоровления. Из данного определения следует вывод о том, что туристский регион, для того чтобы считаться самостоятельным, должен иметь все необходимые сооружения для пребывания в нем туристов.

Как видим, ВТО определяет туристский регион как место, располагающее какими-либо аттракционами и приспособленными к ним туристскими сооружениями и услугами, которые выбирает турист или группа туристов и которые продаются производителем услуг.

То, чем туристский регион является для определенного туриста, зависит от его потребностей и его восприятия. Для туриста-спортсмена — игрока в гольф — туристским регионом скорее всего будет являться спортивный центр с площадкой для игры в гольф.

Для заморских туристов (например, для американцев), которые за шесть дней хотят посмотреть всю Европу, туристским регионом будет являться весь европейский континент.

В дальнейшем под туристским регионом следует понимать географическую территорию (место, регион), которую гость или туристский сегмент выбирает с целью путешествия. Такая территория содержит все сооружения, необходимые для пребывания, размещения, питания и организации досуга туристов. Таким образом, регион представляет собой единый туристский продукт и конкурентоспособную единицу и должен управляться как стратегическая коммерческая единица.

Туристский регион можно рассматривать, учитывая требования самих отдыхающих. При такой модели выделяются четыре параметра, исходя из которых отдыхающий, прибыв однажды в место отдыха, хочет осуществить свои туристские мотивы еще и еще раз. В зависимости от опыта, мотива поездки и удаленности от места жительства отдыхающий выделяет следующие параметры: жилье, место, ландшафт и экскурсии.

Следует иметь в виду, во-первых, чем на большее расстояние удалена цель путешествия, тем шире туристский регион (швейцарец путешествует по южной Англии, которая будет являться для него туристским регионом; азиат совершает недельную поездку по Европе, которая тоже становится для него туристским регионом); во-вторых, чем уже цель поездки, тем меньше туристский регион (для хирурга, который заинтересован лишь в участии в конгрессе, гостиница, где будет проводиться конгресс, станет его туристским регионом; для участника конгресса, который одновременно интересуется культурой города и хочет сделать кое-какие покупки, весь город становится туристским регионом).

Современный менеджмент должен учитывать все нюансы, связанные с определением «туристский регион», так как этот регион представляется для него соответствующей конкурентной единицей. По этой причине при определении продукта туристского региона следует использовать ориентированное на потребителя мышление. Производственный аппарат всего региона производит только тот комплекс услуг, который имеет спрос у потребителя, и этот комплекс услуг может изображаться как цепь услуг.

Цепи услуг — это аналитические инструменты, которые, с точки зрения потребителя, разделяют полную услугу на отдельные части-элементы и частичные процессы. Потребитель не ориентируется при пользовании различными элементами услуг на предприятия, а относит услугу и ее качество к региону как к единому целому. Таким образом, регионы через все элементы цепи услуг должны стремиться к перспективному развитию.

Качество региона как производителя туристских услуг должно измеряться по тому, насколько хорошо этот регион может приспособить свои услуги под потребности заказчиков. Если какому-то региону удастся установить на рынке достаточные цены за свои продукты, этот регион может накопить достаточно ценностей, чтобы хорошо оплатить работу всех участников производственного процесса, а также оградить от внешних эффектов производства и потребления туристских услуг всех лиц, занятых в этом процессе (например, население, которое не ощущает на себе никаких экономических эффектов, но страдает от увеличения транспортного движения туристов). Способность получить от рынка достаточное накопление ценностей можно обозначить как конкурентоспособность региона.

Стратегическая цель всего региона как конкурентной единицы — обеспечение конкурентоспособности на длительный период. Взаимодействие отраслей (гостиниц, транспортных предприятий, торговли), их рынков, населения и окружающего мира оказывает влияние на конкурентоспособность региона. Рынки предъявляют высокие требования к продукции и тем самым стимулируют работу отраслей, и наоборот: конкурентоспособные отрасли заинтересованы в сохранении и увеличении количества требовательных клиентов на местах. Отрасли, получающие от туризма хорошую прибыль, формируют определенное позитивное мнение у местного населения. Население, позитивно относящееся к туризму в своей местности, — гарантия гостеприимства, что облегчает реализацию инновационных туристских проектов. Взаимодействие окружающей среды и региона, особенно отношение населения к позитивным и негативным внешним эффектам или реакция на позитивные и негативные тенденции, также оказывает влияние на состояние конкурентоспособности. Туристский регион как конкурентная единица схематически представлена на рис. 2.3.

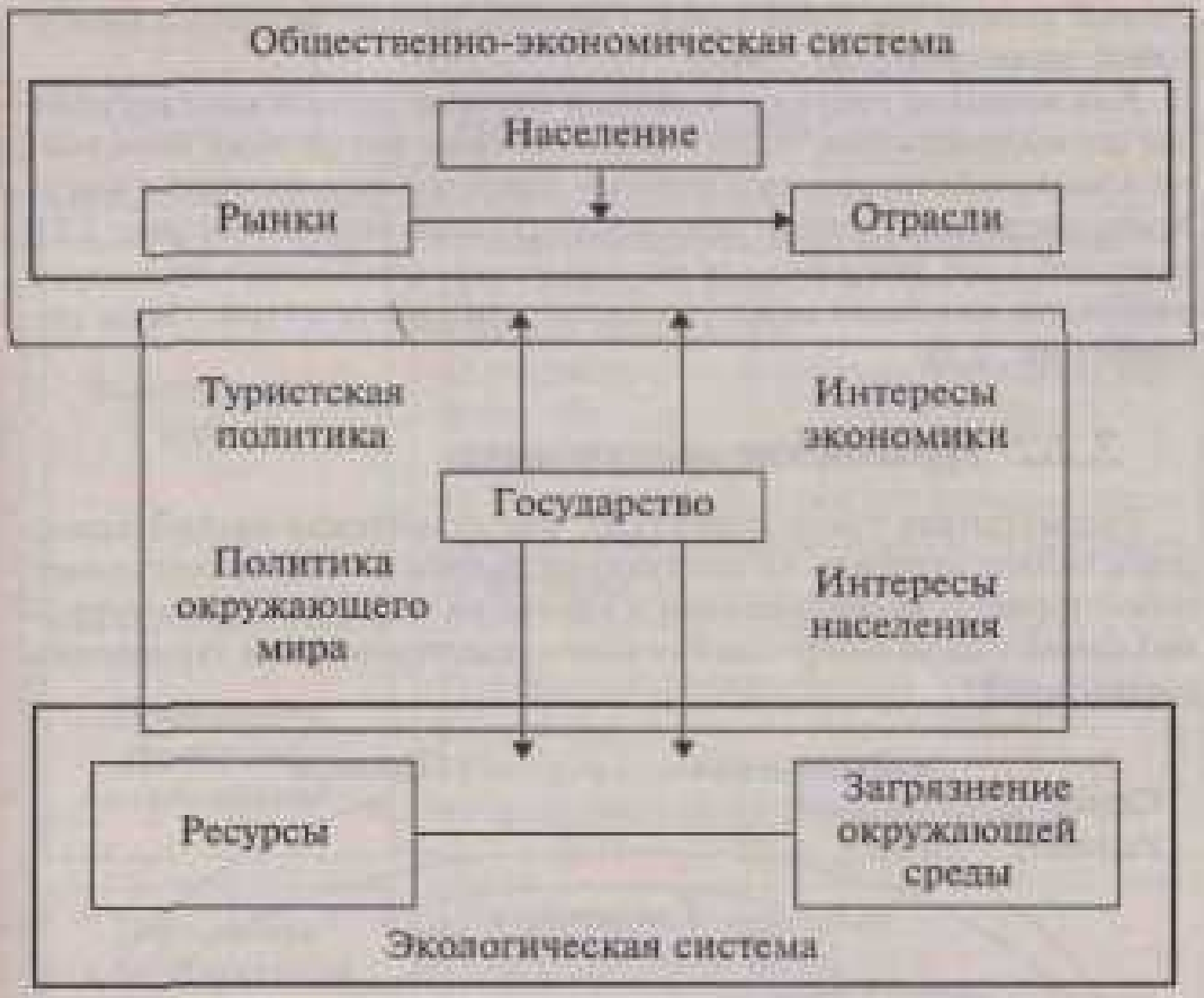

Рис. 2.3. Взаимосвязь элементов туристского региона

При определении содержательной части туристского региона во главу угла следует поставить мотивацию туристов. В зависимости от этого различаются туристские места *широкого* и *узкого профиля*. Нахождение человека в туристском месте широкого профиля оказывается чаще всего случайным, так как причиной путешествия является не само это место. Туристскими местами широкого профиля являются образовательные центры, промышленные и административные комплексы, а также транспортные системы. В отличие от туристских мест широкого профиля посещение туристских мест узкого профиля является самоцелью. Сюда входят зоны с различными туристскими достопримечательностями, что в конечном счете и привлекает туристов в данный регион. Все вышеизложенное позволяет представить тури-

стский регион как своего рода систему, набор связанных между собой элементов (рис. 2.4).

Как видно из рисунка, в данной системе туристского региона все его составляющие тесно взаимосвязаны: внутренний блок тесно взаимодействует с различными сферами окружающего мира. Когда сфера деятельности туристского региона определена (рис. 2.5), немаловажное значение для менеджмента приобретает процедура распределения задач между поставщиками услуг в туристском регионе (рис. 2.6).

2.2.2. Туристские организации

Рассматривая такую структуру, как туристская организация, попытаемся ответить на следующие вопросы: что представляет собой туристская организация и каково ее место в системе туризма? какие задачи она решает? какие существуют типы туристских организаций?



Рис. 2.4. Система туристского региона



Рис. 2.5. Сфера деятельности туристского региона

Вопрос о необходимости и важности существования в туристском регионе объединенной туристской организации не дискутируется. Такая организация должна взять на себя выполнение кооперативных задач в своем регионе. В различных источниках

Услуги муниципалитета

на местном уровне

— планирование местности, инфраструктурные мероприятия
— маркетинг (предложение местности, общественная работа)
— координация
— информация для туристов, их сопровождение
— досуг туристов
— заседания, конгрессы

на региональном и межрегиональном уровне

— развитие области, туристское региональное планирование, сохранение природы и культуры
— анализ рынка, концепция маркетинга
— кооперация и представление интересов в объединениях, службах, управлениях
— профессиональные консультации, внутренний маркетинг
— работа с прессой, с отечественными и иностранными турбюро, туроператорами, транспортными предприятиями

Услуги предприятий гостиничного комплекса и питания

— бронирование мест
— дополнительное обслуживание в гостиницах
— диетическое питание
— национальная кухня
— ночные бары и т.д.

Услуги туроператоров и турпосредников

— см. рис. 2.11

Транспортные услуги

— комплекс услуг, предлагаемых железной дорогой, автомобильным, морским и воздушным транспортом

Рис. 2.6. Распределение задач между поставщиками туристских услуг в туристском регионе

туристские организации называются по-разному и выполняют разные функции менеджмента.

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

С другой стороны, туристские организации представляются туристскими посредниками, т.е. туристские организации данного типа должны выполнять маркетинговые функции, носить кооперативный характер и иметь возможность организовать работу как на государственном уровне, так и в частном порядке.

В любом случае туристские организации формируют туристскую политику, т.е. должны создать выгодные для туризма рамочные условия и стимулировать его развитие в подведомственном районе. Такими организационными структурами являются туристские организации в виде частнохозяйственных (объединения) или государственных (управление) структур. Они осуществляют свою деятельность на трех уровнях: национальном (федеральном), областном и городском (коммунальном).

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

Туристские организации охватывают государственные и частные структуры на региональном, национальном и международном, а также частично на местном уровне (рис. 2.7). Такие организации необходимы для планирования развития туризма в регионах и странах, координации сбыта туристского продукта.

На федеральном уровне находятся туристские организации федерального или правительственного ранга, оказывающие прямое или косвенное воздействие на туризм.

Примеры:

министерство путей сообщения одобряет изменение тарифов на железной дороге;

министерство юстиции и комитет таможенного контроля контролируют визовый режим перехода границы туристами.



Рис. 2.7. Иерархическая структура различных уровней управления региональными туристскими организациями

Кроме министерств, существуют специальные комитеты, которые делают независимые экспертные заключения, касающиеся определенных туристских проблем. Эти комитеты также относятся к туристским организациям федерального уровня.

Пример. *Правовой комитет Парламента России рассматривает вопрос о перенесении основных направлений правового обеспечения в туризме, разработанных в Брюсселе, в российское право.*

Государственные организации регионального уровня разрабатывают собственные программы поддержки туризма в своем регионе. Такие программы способствуют развитию туристской инфраструктуры, ремесел, курортных учреждений и социального туризма. Кроме того, эти организации проводят маркетинг.

Особенность туристских организаций коммунального уровня состоит в том, что функционально весьма трудно выделить государственную и частную стороны их деятельности. Раньше формированием инфраструктуры, рекламой и обслуживанием гостей занимались управления по туризму. В последние годы вы-

полнение этих задач взяли на себя почти повсеместно частно-правовые организации — туристские управления, объединения, информационные центры, ООО, ОАО и т.д. Членами туристских организаций коммунального уровня становятся в основном гостиничные и торговые предприятия, а также все лица и фирмы, заинтересованные в развитии туризма в своей местности.

Управления и объединения решают те же задачи, которыми ранее занимались управления по туризму: формирование туристской инфраструктуры; реклама; обслуживание гостей; посреднические услуги по расселению туристов.

Таким образом, государственные туристские организации — это политические учреждения, дислоцирующиеся на трех уровнях: национальном, областном и районном (местном). Частные туристские организации осуществляют свою деятельность также на трех уровнях, однако создаются и финансируются они негосударственными структурами (объединениями и союзами). Наибольший эффект в деятельности туристских организаций достигается тогда, когда государственные и частные предприятия объединяют свои интересы в рамках единого союза.

Следовательно, для различных территориальных уровней — областей, территориальных единиц, регионов, стран (групп стран) туристские организации необходимы. В зависимости от уровня (места, региона, страны) задачи менеджмента решаются по-разному. Традиционно различные уровни туристских организаций рассматриваются по иерархии: национальная организация располагается над региональной, а региональная, в свою очередь, — над местной. Задачи у всех типов организаций одинаковы, но разница в том, что они распространяются на разные по размерам территории и имеют неодинаковую значимость. Раньше исходили из того, что нижний уровень организации должен стремиться выполнять свои задачи по примеру верхнего уровня. Сейчас такое утверждение довольно относительно, ведь для оптимизации управления важно знать, что ожидают различные уровни организаций друг от друга: местные туристские организации — от организаций верхнего уровня (региональных и межрегиональных).

В функции местных туристских организаций входят: организация информационного бюро для туристов; исследование рынка; ознакомление вышестоящего региона с проблемами туризма; формирование марки для вышестоящего региона; консультация по

вопросам рынка; программа обучения и квалификации кадров; система бронирования мест в гостиницах; представительство интересов на вышестоящем уровне; общее участие в ярмарках; СМИ на верхнем уровне; формирование мнения; маркетинг в отдаленных регионах.

Анализ мелких и крупных туристских мест показал, что в крупных регионах более высокие требования предъявляются к проведению организациями верхнего уровня маркетинга, а такие функции, как планирование ведущего образа, формирование и координация предложения, даже не упоминаются. Такой факт кажется обоснованным, так как на эти функции ориентируются в своей деятельности местные организации, ведь они имеют для этого большие возможности. Особо выделяются функции сервисного обслуживания в отдаленных регионах.

С точки зрения менеджмента региональной организации к вышестоящим и нижестоящим организациям предъявляются разные требования. Задачи *местных и субрегиональных объединений* зависят от величины и возможностей этих объединений. Их маркетинговая деятельность ориентируется на радиус досягаемости их марки. При осуществлении деятельности, связанной с рынком, а также при разработке самостоятельных акций на соответствующем рынке они присоединяются к совместной деятельности других структур. В обязательном порядке должна выполняться информационная и маркетинговая работа. От вышестоящей туристской организации требуется формирование имиджа большого региона; проведение маркетинга за границей (координация совместной деятельности); представительство местной организации на важнейших туристских рынках.

Относительно распределения обязанностей и ответственности (что очень важно для менеджмента в туризме) между различными уровнями туристских организаций можно выделить следующие задания-функции для каждой из них:

функции предложения должны взять на себя организации более низкого уровня. Они имеют прямой контакт с отдельными исполнителями услуг и хорошо знают продукт. К низшему уровню относятся те организации, которые располагают всеми сооружениями и минимальным количеством аттракционов для размещения и развлечения гостей, а также необходимым для выполнения такой деятельности кадровым составом;

функции представительства интересов должны выполняться на каждом уровне государственной (политической) структуры организациями с одинаковым географическим радиусом деятельности. Такие организации имеют практически одинаковый вес относительно политических структур. В большинстве стран выполнение представительских функций берут на себя местные, областные и национальные туристские организации;

маркетинговые функции должны выполняться в каждом регионе в зависимости от его известности, имиджа и финансовых возможностей. Как правило, местная туристская организация должна пытаться повысить свою известность на национальном уровне; региональная организация на национальном уровне и на ближайших зарубежных рынках должна стремиться к формированию и сохранению марки. Национальная туристская организация должна представлять на рынках свою национальную марку, расширять и укреплять туристскую известность нации. Таким образом, каждый уровень выполняет маркетинговые функции на своем рынке;

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

Безотносительно к уровням управления все функции туристских организаций можно сформулировать следующим образом:

разработка и исполнение местной курортной и региональной туристской политики;

объединенная политика, учитывающая рыночные условия;

обеспечение общих интересов в транспортном сообщении;

формирование туристского самосознания;

организация культурной, фольклорной, общественной и спортивной жизни;

руководство деятельностью турбюро;

обсуждение предложений, указаний и жалоб, относящихся к туристской деятельности;

выполнение задач по формированию и координации туристского предложения;

эксплуатация курортных и туристских сооружений и долевое участие;

налаживание и укрепление связей с управлениями, гостиничными предприятиями, транспортными и туристскими организациями, различными объединениями, прессой, радио, телевидением, организациями всех форм собственности.

При распределении функций между различными уровнями необходимо, чтобы между ними было налажено ориентированное на выполнение общих задач сотрудничество.

Таким образом, туристские организации занимают определенное место в системе туризма в целом, поскольку представляют собой органы управления и частные объединения, которые формируют (создают) туристские услуги (туристский продукт) для рыночной продажи, выступают посредниками и координируют функциональную деятельность туристских предприятий и регионов.

2.2.3. Туристские предприятия

Туристские предприятия представляют собой третий важный компонент, создающий туристское предложение внутри подсистемы «объект туризма». В туристской отрасли функционируют различные туристские предприятия. Одни из них предоставляют клиентам исключительно туристские услуги, а для других туризм — это одно из нескольких второстепенных направлений их коммерческой деятельности. Предприятия, существующие только за счет туризма, называются туристскими предприятиями сферы *первичных услуг*, а предприятия, получающие доходы не только от туристской деятельности, — туристскими предприятиями сферы *вторичных услуг* (рис. 2.8). Таким образом, услуги первых предприятий служат исключительно туризму и составляют основу его существования, а услуги второй группы предприятий удовлетворяют лишь некоторую часть туристского спроса, так как туризм для них — лишь один из многих источников существования и их услугами пользуются не только туристы.

Следует иметь в виду, что некоторые туристские предприятия в зависимости от выполняемых ими функций одновременно принадлежат и к одной, и к другой категории. Например, туристские гостиницы и туристские бюро всегда оказывают только первичные туристские услуги, а ресторан или кафе в санатории или в доме отдыха — это предприятия первичных услуг, но такие же рестораны и кафе в городе уже не являются непосред-



Рис. 2.8. Классификация туристских предприятий

ственно туристскими предприятиями, поскольку выполняют вторичную туристскую функцию.

В основе приведенной классификации лежат такие признаки, как общность спроса клиентов, функциональная роль предприятий в системе туризма, объем и удельный вес предлагаемых ими туристских услуг. Рассмотрим каждый тип туристских предприятий.

ТУРИСТСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПЕРВИЧНЫХ УСЛУГ

Туроператоры и турпосредники

Туроператор — субъект предпринимательской деятельности, осуществляющий на основании лицензии разработку и продвижение туристского продукта, рассчитанного на массовый и индивидуальный потребительский спрос, а также его реализацию турагентам и туристам.

Этот новый продукт называется паушальным (комплексным) туром. Туроператор предлагает клиенту комплексный тур от своего имени, на свой риск и за свой счет.

Паушальный (комплексный) тур — это пакет услуг из нескольких составляющих. Туроператор составляет этот пакет предварительно для еще неизвестного ему потребителя и предлагает его за одну общую стоимость. Туроператор собирает в пакет дополняющие друг друга услуги, которые производятся чаще всего разными предприятиями (исполнителями услуг). Результат комбинирования — получение нового продукта. В этот продукт входят также услуги турпосредника по консультированию и сбыту.

Слово *паушальный* указывает по крайней мере на два признака: комплексный тур, представляющий собой пакет, который состоит из нескольких услуг и продается за общую стоимость; тур является серийным, готовым и самостоятельным продуктом. При этом всем потребителям предлагаются одинаковые услуги. Паушальный тур предлагается постоянно и, как правило, в течение длительного периода времени (например, туроператор предлагает с апреля по сентябрь каждую субботу путешествие в Париж).

Всех туроператоров, работающих на туристском рынке, можно классифицировать по их *размерам, региону деятельности, ширине и глубине программы и экономическим целям.*

По размерам различаются крупные, средние и мелкие туроператоры. К крупным туроператорам относятся предприятия, услугами которых пользуются более 100 тыс. человек в год, а их оборот составляет около 35 млн. долларов. В группу средних туроператоров входят предприятия с клиентурой от 30 до 100 тыс. человек в год. Чаще всего они имеют узкую специализацию деятельности: заполняют только одну из рыночных ниш (специализация на определенном туре — например, образовательные туры; специализация на определенном регионе — например, Карпаты). К категории мелких туроператоров относятся самые разнообразные типы предприятий: специализирующиеся на походном или молодежном туризме, занимающиеся организацией путешествий, автобусные предприятия, одно из направлений деятельности которых — перевозка туристских групп.

По региону деятельности различаются международные, межрегиональные, региональные и местные туроператоры. Международных туроператоров мало. Лишь немногие крупные туроператоры предлагают свои продукты в нескольких странах. Чаще всего они открывают за границей свои филиалы или сотрудничают с национальными предприятиями.

К группе межрегиональных туроператоров следует отнести предприятия, обслуживающие большую территорию (несколько регионов). Региональные туроператоры предлагают свои услуги только на определенной географической территории, но по обороту и количеству туристов их можно отнести к крупным туроператорам. Местные туроператоры работают в радиусе досягаемости местной рекламы.

Предложение туроператоров отличается по ширине и глубине их рабочей программы. Широкое предложение охватывает множество разнообразных видов путешествий — например, отдых на побережье моря, экскурсионные и образовательные поездки, знакомство с городами. Предложение туроператора считается более глубоким, если для каждого вида путешествий предлагается большой выбор разнообразных продуктов.

Туроператоры различаются также и по экономическим целям. Не все предприятия при организации туров стремятся получить в первую очередь максимальную прибыль. В данной группе выделяются коммерческие туроператоры, общеполезные (некоммерческие) туроператоры и предприятия «черного туризма». Основная цель коммерческих туроператоров — получение постоянной и большой прибыли. Некоммерческие туроператоры хоть и стремятся к экономичности, но интересы увеличения прибыли не стоят для них на первом плане. Намного большее значение они уделяют организационным и воспитательным целям. Эти цели могут носить социально-политическую, идеологическую или иную направленность. Обобщенно подобные предприятия можно отнести к организаторам туристских социальных мероприятий — например, коммунальное управление преследует какие-то социальные цели; церкви, профсоюзы или политические партии — идеологические цели; вузы — политико-образовательные цели. В группу туроператоров «черного туризма» входят предприятия, которые занимаются туристской деятельностью не постоянно, а по обстоятельствам. При этом они не имеют лицензии и не могут быть отслежены налоговыми органами. Чаще всего это частные лица, которые даже не подозревают о том, что они действуют как юридические лица (председатель какого-то производственного объединения решил организовать для своих сотрудников поездку в Москву. С этой целью он бронирует номера в гостинице и билеты на проезд до Москвы и обратно, заказывает экскурсию по городу и билеты в театр).

Турпосредники. Понятия *турпосредник* и *турбюро* чаще всего употребляются как синонимы, но, строго говоря, они не всегда имеют одно и то же значение. *Турпосредник* — это собирательное понятие. Оно охватывает все предприятия и учреждения, которые в своей основной и дополнительной деятельности выступают как посредники. Определение *турбюро* относится только к тем предприятиям, основная деятельность которых заключена в посредничестве туристских услуг. Мы будем использовать оба выражения в одинаковом значении, так как турпосредники, не являющиеся турбюро, имеют в туристской отрасли второстепенное значение. Пожалуй, ни в одной другой отрасли посреднической деятельности не придается такое большое значение, как в туризме. Это объясняется большой территориальной удаленностью между производителями и пользователями услуг (например, между гостиницей и отдыхающим), отсутствием представлений о рынке (потребитель редко знаком с предложениями страны, в которой он ни разу не бывал), необходимостью предварительного бронирования при ограниченных мощностях производителя услуг. Путешествия за границу, в малознакомые места бронируются почти всегда через несколько промежуточных структур. Если какой-либо индивидуальный турист бронирует через швейцарское турбюро номер в гостинице или перелет в такую дальнюю страну, как Чили, то турбюро при этом покупает услуги у швейцарского международного туроператора, который в свою очередь закупает услуги за границей. В стране назначения оператор, занимающийся въездным туризмом, закупает услуги у местных производителей и продает их международному оператору из страны, откуда ожидаются клиенты. Оператор въездного туризма следит также за организацией путешествия на месте (заказ, инкассо, исполнение и т.д.), т.е. посредник выполняет для производителей и потребителей важные управленческие функции. К турпосредникам чаще всего обращаются при желании осуществить комплексное путешествие, так как они являются связующим звеном между туристом и производителем туристских услуг. Турпосредники характеризуются ассортиментом услуг, правовым и экономическим положением и величиной предприятия.

Ассортимент услуг турпосредников. Ассортимент — важнейший критерий, позволяющий различать турпосредников. Он определяется тем, с какими и со сколькими туроператорами и исполнителями услуг сотрудничает посредническое предприятие.

В этом отношении выделяется восемь различных типов предприятий:

- *турбюро, предлагающее полный набор туристских услуг.* Данный тип турбюро осуществляет свою деятельность согласно лицензиям. Предприятие имеет лицензию международной ассоциации воздушного транспорта на продажу авиабилетов, часто также лицензию на продажу железнодорожных билетов, представляет интересы не только крупных, но и многих средних и мелких туроператоров, равно как выполняет функции турагента — субъекта предпринимательской деятельности, осуществляющего на основании лицензии продвижение и реализацию туристского продукта и сопутствующих туристских услуг;
- *бюро путешествий и экскурсий.* Эти бюро специализируются на продаже паушальных туров, иногда продают авиа- и железнодорожные билеты;
- *специализированные турбюро.* Занимаются сбытом определенного вида тура, обладая при этом высокой профессиональной компетенцией в своем направлении (например, студенческие туры, детские туры и др.);
- *турбюро по продаже «горящих» путевок, дешевых билетов на самолет* (не имеют лицензии на продажу авиабилетов);
- *турбюро-филиал.* Филиал имеет узкую специализацию, иногда расположен за границей;
- *отдел бронирования* продает туры одного туроператора, может существовать как одна из структур туроператора или относиться к любому типу предприятий;
- *турбюро по приему туристов* (въездного туризма) продает туристские услуги, которые регион предлагает туроператорам из других регионов или приезжим гостям;
- *туристский отдел не является туристским предприятием.* Это отдел предприятия, основная деятельность которого не связана с туризмом.

Правовой и экономический статус турпосредников. Не имеют правового и экономического статуса отделы по бронированию, а также турбюро, принадлежащие туроператорам. Полную экономическую и правовую самостоятельность имеют лицензионные турбюро, которые работают на основании договорных обязательств со многими туроператорами и правомочны открывать собственные представительства, филиалы; объе-

динения туристских бюро, которые совместными усилиями координируют свою деятельность; турбюро, созданные на основе договора франчайзинга.

Объем работы турпосредников. В зависимости от величины предприятия различаются крупные, средние и мелкие посредники. В туристской отрасли главным образом работают предприятия мелких и средних размеров.

Таким образом, важнейшее различие турпосредников заключается в разнообразии предлагаемого ими ассортимента. Важнейшими типами туристских посредников являются турбюро, предлагающие полный набор туристских услуг, и бюро путешествий и экскурсий. Турпосредники имеют различные правовые и хозяйственные статусы и выполняют разный объем работ и услуг.

Транспортные предприятия специального назначения

Существуют транспортные предприятия, которые специализируются на перевозке туристов. Так как основное направление их деятельности связано с туризмом, их относят к туристским предприятиям первичных услуг. При этом не имеет значения, на какое расстояние перевозятся туристы и как долго длится переезд. К этой группе относится как чартерная авиакомпания, перевозящая туристов из Европы в Новую Зеландию, так и предприятие, эксплуатирующее лифты и подъемники для горнолыжников. К ней же принадлежат железные дороги, паромные переправы, экскурсионные и круизные корабли, канатные дороги.

Гостиничные предприятия

Третья группа туристских предприятий первичных услуг — гостиницы. Гостиничные комплексы существуют исключительно за счет прибыли, полученной от размещения туристов. К группе гостиничных предприятий относятся крупные гостиничные комплексы (гостиницы, пансионаты, дома отдыха) и мелкие хозяйства гостиничного типа (кемпинги, молодежные турбазы, квартиры).

Прочие туристские предприятия первичных услуг

Кроме туроператоров и турпосредников, транспортных предприятий и гостиниц существует еще целый ряд предприятий, которые также относятся к туристским. Важнейшими из них являются кредитные учреждения, страховые компании, станции

проката спортинвентаря и лодок, спортивные школы, производители товаров для туризма и отдыха, рекламные агентства и др.

Кредитной карточкой можно оплачивать услуги и покупку товаров. При таком расчете нет необходимости носить с собой наличные деньги. Потраченные владельцем кредитной карточки суммы через определенное время будут списаны с его счета. Туристы особенно охотно пользуются кредитной карточкой во время зарубежных поездок. Именно поэтому учреждения, выдающие и прослеживающие движение денежных сумм, относятся к предприятиям первичных туристских услуг.

Страховые компании, если они специализируются на страховании туристов, также существуют за их счет. Важный специальный продукт страховых компаний — страхование на случай выхода из договорных обязательств, страхование багажа и страхование на случай болезни во время путешествия за границей.

Большую часть пользователей станций проката составляют туристы, независимо от того, что предлагается в прокат — лыжи, санки, велосипеды, снаряжение для подводного плавания, серфинговые доски, лодки или парусные яхты.

Спортивные школы считаются туристскими предприятиями, если их услугами пользуются не местные жители, а приезжие туристы. Это чаще всего происходит тогда, когда человек может заниматься определенным видом спорта только во время отпуска.

Пример. *Друзья отправились во время отпуска на один из тропических островов, чтобы заняться подводным плаванием. Чтобы научиться приемам подводного плавания, они записались на курсы нырния при спортивной школе, а также взяли в этой школе необходимое снаряжение.*

Говоря о туристских предприятиях первой группы, нельзя забывать производителей товаров для туризма и рекламы. Путешествующим туристам всегда необходимы такие товары, как чемоданы, дорожные сумки, путеводители и карты. Большое экономическое значение имеет торговля сувенирами, которые покупают туристы, чтобы сохранить память о посещаемых ими местах.

Реклама также является важным инструментом, содействующим сбыту туристских услуг. Если предприятие специализируется в изготовлении туристской рекламы, это дает основание отнести его к предприятию туристского типа.

ТУРИСТСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ВТОРИЧНЫХ УСЛУГ

Как уже отмечалось ранее, предприятия первичных и вторичных услуг различаются не видом предлагаемой услуги или товара, а большим их объемом и большей значимостью по сравнению с остальными направлениями их деятельности. Если предприятие предлагает продукт, который используется как туристами, так и не туристами, то в данном случае следует рассмотреть структуру потребителей его товаров и услуг и на этом основании считать его предприятием либо первичных, либо вторичных услуг. Типичными предприятиями вторичных услуг являются предприятия общественного питания, некоторые транспортные предприятия, а также производственные, торговые предприятия и предприятия сферы бытовых услуг.

В группу *предприятий общественного питания* входят рестораны, кафе и бары, услугами которых пользуются как туристы, так и местные жители. *Транспортные предприятия вторичных услуг* отличаются от туристских транспортных предприятий тем, что среди их клиентов преобладают не туристы, а местные жители (в горнолыжных регионах на обычных маршрутах зимой вводятся дополнительные автобусные рейсы для перевозки лыжников). Второстепенный оборот от туризма получают некоторые *промышленные* и *торговые* предприятия (хлебопекарня, обеспечивающая хлебом ресторан гостиницы, и т.д.), а также *предприятия сферы услуг* (многопрофильные страховые компании, предприятия бытовых услуг и т.п.).

Общим признаком всех предприятий вторичных туристских услуг является невозможность точного определения объема товаров и услуг, которыми пользуются туристы. Распределение спроса между туристами и местными жителями может сильно колебаться в зависимости от сезона. Кроме того, в определении степени причастности предприятия к туризму важную роль играет место расположения предприятия (в магазине, расположенном около железнодорожного вокзала, основную массу покупателей составляют приезжие туристы).

Чтобы более наглядно представлять виды туристских предприятий (как первичных, так и вторичных услуг), можно разделить их на группы по направленности функций управления (рис. 2.9).

Связь между субъектом и объектом туризма устанавливается посредством туристских предприятий, которые заранее разграни-



Рис. 2.9. Классификация туристских предприятий по отношению к управляющей (управляемой) системе

чили предлагаемые ими услуги и установили связи между собой. Это прежде всего *турбюро* и *турорганизации*, которые, с одной стороны, выступают как *посредники* (посредники по туризму, агенты по туризму, розничные продавцы), а с другой — как *организаторы туров* (туроператоры).

В последнее время преобладающим количеством предложений на рынке владеют организаторы туров. Наряду с основными услугами, посредничеством и/или организацией поездок турбюро предлагают ряд дополнительных услуг, а в зависимости от места расположения курорта обслуживают и деловые сделки. Такие организаторы туров, как международный союз туризма (TUI), международный туристический сервис (ITS), постоянно занимают ведущее положение вследствие концентрации услуг в туризме и постепенно приобретают форму промышленного менеджмента. Большую конкуренцию организаторам туров и посредническим фирмам составляют воздушно-транспортные предприятия с их развитой системой информации и бронирования.

Классическое разделение труда по функциональному направлению в посреднической туристской фирме представлено на рис. 2.10.

Таким образом, под туристским предприятием следует понимать такую организационно-хозяйственную единицу, которая посредством объединения необходимых производственных средств (труда, денег, земли и др.) осуществляет подготовку, исполнение и предоставление услуг туристам, используя для этого весь арсенал существующих методов управления. Туристские предприятия, создавая, оказывая и предлагая свои услуги, служат для удовлетворения туристских потребностей.

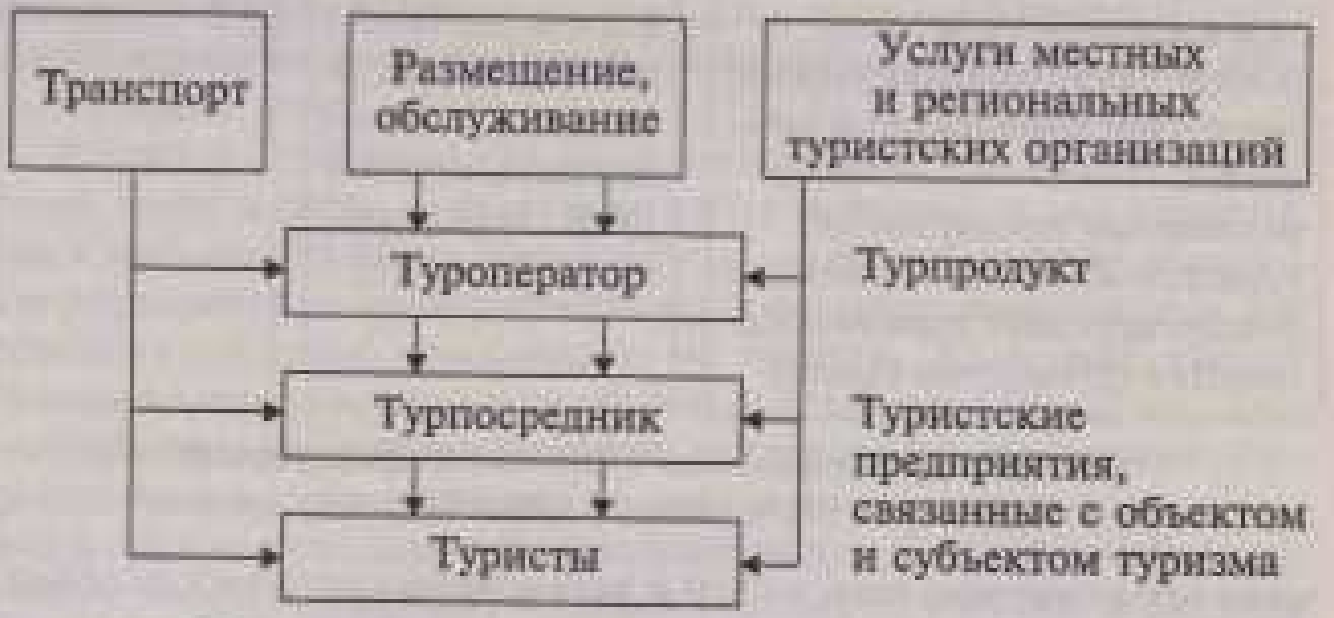

Рис. 2.10. Распределение задач в турорганизации или посреднической турфирме

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Выделите основные подходы к определению туристского региона.
2. Дайте определение туристского региона. Аргументируйте свою позицию.
3. Представьте туристский регион как конкурентную единицу. Подискутируйте с коллегами на эту тему.
4. Как вы понимаете туристское место широкого и узкого профиля?
5. Прокомментируйте рис. 2.4 (система туристского региона).
6. Какому подходу вы отдаете предпочтение при определении туристской организации?

7. По каким признакам классифицируются туристские организации?

8. Попытайтесь представить иерархическую структуру различных уровней управления туризмом в известном вам регионе (России, Беларуси, области, крае и т.п.).

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

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

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

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

а) в пригороде большого города открылся греческий ресторан;

б) автобусное предприятие делает летом три, а зимой — два рейса в неделю в определенный туристский регион;

в) семья П. сдает комнаты в своем доме приезжим гостям.

13. Выделите особенности паушального тура.

14. Выявите различия в работе туроператоров и турпосредников.

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

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

2.3. Структура управления туризмом

2.3.1. Понятие структуры управления

Туризм — это не только важная отрасль экономики, но и сложная организационная структура. Не всегда можно точно определить, что же относится к туризму: потребители не замечают тесного взаимодействия туристских структур, а представители туристских предприятий выделяют в своей работе лишь часть общей системы. Между тем структура туризма определяет место трудовых коллективов и отдельных работников в туристских регио-

ниях, организациях и предприятиях. Это своего рода каркас, на котором строятся их отношения.

В более широком смысле под *структурой управления туризмом* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование как единого целого. По существу, речь идет о логических взаимоотношениях уровней управления и функциональных служб, которые с помощью менеджмента строятся таким образом, чтобы достичь стратегических целей туристской отрасли.

Управлять туристской структурой — значит оптимально распределить цели и задачи между структурными подразделениями и работниками организации[1]. Составляющими организационной структуры управления являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются *звенья* (отделы), *уровни* (ступени) управления и *связи* — горизонтальные и вертикальные.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управле-

---

[1] В данном параграфе термин «организация» взят из классического менеджмента, т.е. это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Признаками такой организации являются: а) наличие не менее двух человек; б) единство цели; в) совместный труд; г) разделение труда. (Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. — Мн., 1996. С. 15—16). Структура управления такой организацией понимается нами как организационная структура.

ния организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Пирамидальная структура управления организацией показана на рис. 2.11.

Несмотря на то что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня, и так до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления. Форма пирамиды указывает на то, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа



Рис. 2.11. Уровни управления организацией

управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление* и *общее руководство*.

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

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

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается. Расчеты показывают, что на высшем уровне он занимает около 10%, на среднем — 50 и на низшем — около 70% общего времени менеджеров (рис. 2.12).

Такое распределение общего времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют два вида заданий: задания по менеджменту и задания по специальности (рис. 2.13). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный — на принятие решений по специальности. Как видно из рис. 2.13, с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту, соответственно, возрастает.

Приведенная классификация уровней имеет самый общий вид. В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.



Рис. 2.12. Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

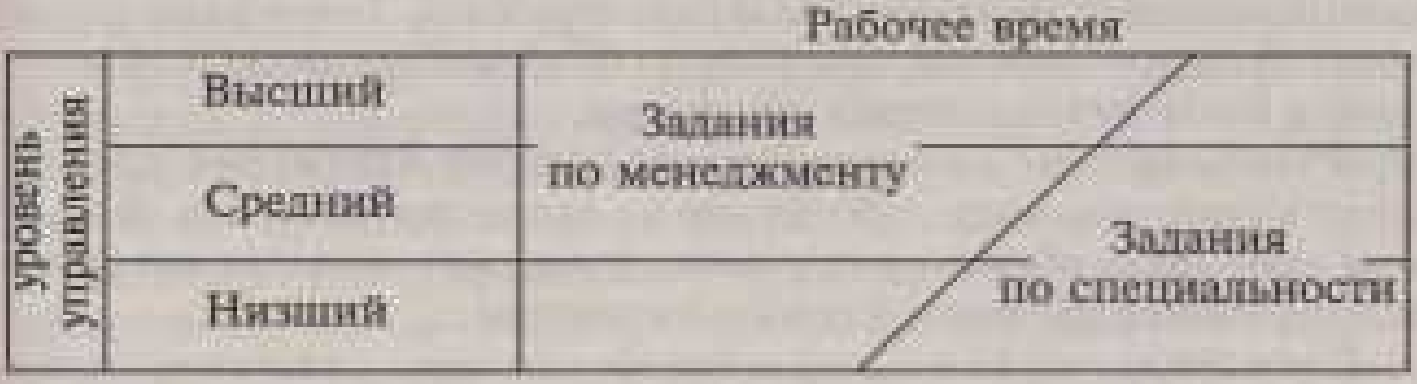

Рис. 2.13. Распределение рабочего времени по менеджменту и специальности

Как уже было отмечено ранее, элементами организационной структуры предприятия являются работники, службы и другие звенья управленческого аппарата, отношения между которыми поддерживаются благодаря *связям*, имеющим горизонтальную либо вертикальную направленность.

2.3.2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в туристской организации

При формировании сфер деятельности организации следует, во-первых, решить общую задачу — функцию этой организации разделить на составные элементы; во-вторых, попытаться все задачи этой функции объединить по смыслу, объему и логике.

Главный смысл разделения труда состоит в специализации работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку. От того, насколько полно и глубоко учтена квалификация исполнителей, будет зависеть эффективность работы организации и личный трудовой вклад каждого из них.

Горизонтальное разделение труда. Горизонтальные отношения имеют согласовательный характер и являются, как правило, одноуровневыми. Горизонтальное разделение труда — это качественная и количественная дифференциация трудовой деятельности. По существу, это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего трудового процесса на различные частные, непрерывные, обособленные виды деятельности со специализацией производства и исполнителей. Такое разделение труда производится, как правило, по функциональному, отраслевому и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения.

Разделение труда по *отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур — например, специализация менеджера по рекламе и т.д.

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник меньшей квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Вертикальные связи — это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких его уровней. В этом случае на первый план выступает

обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Необходимо определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать и контролировать все ее структуры и звенья. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (их воплощение).

Наиболее сложным в наших условиях представляется вид трудовой деятельности, связанный с проведением в жизнь управленческих решений. Это прежде всего обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнить отдельные функции, которые классифицируются по объектам и направлению управляющего воздействия, по этапам выполнения трудового процесса или по другим аспектам.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

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

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

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

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

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

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда: *первая* — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. *горизонтальное* разделение труда; *вторая*, называемая *вертикальной*, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и со-

ставляет *сущность управления*. Горизонтальные и вертикальные связи в структуре управления организацией могут носить линейный и функциональный характер, что характеризует тип организационной структуры[1].

2.3.3. Формальная и неформальная организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. В связи с этим следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации есть и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на ее политику. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам. Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис. 2.14.

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

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

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и

[1] Характеристика типов организационных структур дана автором в учебнике «Основы менеджмента». Этот предмет студенты изучают на втором курсе.



Рис. 2.14. Механизм образования формальных и неформальных организаций

отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью, но их влияние на дело формальной организации может быть весьма существенным. И когда в этом задействовано много людей, власть неофициальной группы заметно усиливается. Наиболее распространенное использование такой власти и злоупотребление ею выражается в форме неофициального общения (так называемый «тайный телеграф»). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация).

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для того, чтобы проявить свою власть, — это ее способность действовать или бездействовать. В практике управления есть немало примеров того, как организации были «поставлены на колени» несан-

кционированным менеджментом (сюда не включаются забастовки, так как они санкционированы профсоюзом и носят законный характер).

Несанкционированное установление производственных норм — это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают негативное влияние на людей. Вместе с тем для некоторых организаций неофициальные группы являются благом, так как они могут работать более усердно, чем это установлено нормами. Таким образом, неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять их власть в нужное русло.

Влияние неформальных отношений можно контролировать, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует такая организация. Когда у менеджера сформируется базовая мотивация функционирования неформальной группы, тогда у него появится и возможность разработки соответствующей стратегии поведения.

Вначале менеджер должен понять, что неформальные организации порождаются основным принципом человеческой психики: они образуются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой. В основе их деятельности лежит концепция малых групп. Взаимодействие порождает чувства, а из чувств рождается консенсус. Взаимодействие людей и составляет базис неформальной организации.

Таким образом, неформальная группа может работать на вас или против вас. Как заставить ее работать на вас? Для этого необходимо выполнить следующие условия:

менеджер должен согласиться с тем фактом, что неформальная организация существует;

нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей;

надо выявить неформальных лидеров и попробовать управлять ими;

необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций;

менеджер должен согласиться с тем, что независимо от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

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

чувство принадлежности. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей возможности социальных контактов, они вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;

взаимопомощь. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

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

общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слаба, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию (слухи), доступ к неформальному получению такой информации возможен только в неформальной организации;

симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам — просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

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

социальный контроль. Неформальные организации осуществляют за своими членами социальный контроль. Речь идет об установлении и укреплении норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение. Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной группой, может положительно влиять на достижение целей формальной организации;

сопротивление переменам. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частич-

но это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу их дальнейшему существованию;

неформальные лидеры. У неформальных организаций, как и у формальных, есть свои лидеры. Однако лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области, а опора неформального лидера — признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить даже за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп в организации — вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. Так, например, фирма «Корнинг гласс» (США) установила в здании эскалаторы (вместо лифтов), чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками; фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

2.3.4. Проектирование организационных структур

Было бы неправильно утверждать, что существуют рецепты оптимальной организационной структуры, подходящей для всех организаций. Организацию следует формировать таким образом, чтобы в последующем можно было эффективно выполнять общие стратегии, выбранные руководством для достижения поставленных целей. Следовательно, чтобы стать экономически эффективными в процессе своего функционирования, организации должны изменить и количественно, и качественно не только свои производственно-экономические задачи, но и организационные структуры. С одной стороны, речь идет о том, чтобы эффективно применить имеющиеся в наличии средства

и обеспечить необходимые для рационального использования ресурсов порядок и стабильность; с другой стороны, организация должна быть достаточно гибкой, чтобы своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды.

Наряду с целями и стратегиями туристской системы, являющимися детерминантами формирования организационных структур, особое внимание следует обратить на следующие аспекты этой проблемы: характеристику окружающего мира; характеристику организации; личные характеристики исполнителей. С точки зрения рамочных условий они могут оказывать большое влияние на выбор формы туристской организации.

Окружающий мир и туристская организация. Анализируя внешний мир, в котором функционируют туристские организации, можно выделить следующие его характеристики:

на рынках сбыта — средние показатели роста туристской отрасли; интенсивность конкуренции на туристических рынках, обусловленную преобразованием рынка продавцов в рынок покупателей; кратковременные изменения приоритетов и растущее разнообразие структуры спроса. В связи с этим особенно заметны усилившиеся стремления к самореализации при планировании свободного времени, повышение экологического сознания и желание активно (или пассивно) использовать свой отпуск;

на рынках занятости — несмотря на безработицу в некоторых других отраслях, в туризме приостановлена нехватка кадров (в гостиничных хозяйствах возросли расходы на оплату труда); увеличились расходы за пользование сооружениями, энергией и сырьем; развиты технологии, позволяющие разрабатывать новые методы и средства управления производством, а также ускоряющие обработку информации.

В связи с расширением этих тенденций большинство туристских организаций неуверенно представляют себе ближайшую перспективу, поэтому при их проектировании усиленное внимание следует уделять постоянному изменению ими своих стратегических целей и формированию более гибких организационных форм.

Сама организация и ее показатели. На организационную структуру организации влияют такие факторы, как объем выполняемой ею работы, разнообразие услуг, производственные технологии и новые приемы обработки информации, ее правовая основа, форма собственности, географическое расположение ее филиалов.

Исполнители задач туристской организации. Уровень образования, структура потребности и позиции сотрудников являются условиями формирования организации, и прежде всего тогда, когда процесс организован с учетом личных качеств людей. Если определенная характеристика отражает организационную специфику всей отрасли, то она влияет и на формирование системы всех организаций. Так, например, в сезонных гостиницах сочетание сильно иерархической организации со сравнительно авторитарным стилем управления можно объяснить тем, что эти предприятия имеют более высокий оборот персонала и низкий по сравнению с другими отраслями уровень квалификации сотрудников. Кроме того, гостиницы сейчас, как и в былые времена, проявляют ярко выраженную профессиональную гордость, а квалифицированный персонал сохранил глубоко проникшее в него иерархическое мышление.

Необходимо также указать и на то, что нынешнее время перемен обусловливает необходимость поддержания у сотрудников чувства причастности к процессу управления, автономии и самореализации. На многих предприятиях такая тенденция приводит к отказу от неподвижной иерархической одномерной системы. Все большее и большее значение приобретает личный авторитет, а традиционное мышление и иерархическая власть отступают на задний план. Чтобы начальник смог проявить себя в работе, он прежде всего должен быть признан коллективом. Преобладание инструментов управления, силы убеждения и профессионально-технических знаний становится основополагающим принципом эффективного менеджмента в туризме.

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

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов:

Первый этап — анализ организационных структур. Анализ действующей структуры управления призван установить, в какой

мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько эта структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся следующие факторы:

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

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

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

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

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

Второй этап — проектирование организационных структур. Все модели проектирования организационной структуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

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

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

структуризация целей предусматривает выработку системы целей, преследуемых организацией, и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае организационная структура управления строится на основе системного подхода, ко-

торый проявляется в форме графических описаний данной структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

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

В процессе проектирования структуры управления организацией решаются, как правило, следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления. В итоге для каждого структурного подразделения устанавливаются управленческие функции, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Вместе с тем, проектируя новые организационные структуры управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к таким структурам, и о принципах их построения.

Организационные структуры должны удовлетворять следующим **требованиям**:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

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

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

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

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

Третий этап — оценка эффективности организационных структур. Степень совершенства организационных структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений. Отдель-

ные параметры эффективности организационной структуры можно определить, использовав ряд коэффициентов (см. гл. 13).

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

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.

2. Выявите отношения субординации и координации в известной вам туристской организации. Покажите, как строятся горизонтальные и вертикальные отношения.

3. Как вы представляете формальную и неформальную организации? Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если «да», то раскройте механизм такого воздействия.

4. Охарактеризуйте процесс проектирования организационных структур.

ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

ГЛАВА 3

3.1. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента
3.2. Характеристика основных функций менеджмента
3.3. Принципы менеджмента

3.1. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента

Когда мы говорим о том, что какое-то предприятие функционирует, то имеем в виду, что люди на этом предприятии совершают определенные действия. Большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организуют ресурсы, необходимые для выполнения этого плана. По мере продвижения мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Следовательно, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. А это и есть функции управления.

Функции управления как бы взаимопроникают друг в друга. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, «говорит» менеджерам о том, как выполняются их планы (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивирования и организации). Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Таким образом, функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Существует несколько подходов к классификации функций управления. Для туристской индустрии важнее всего рассмотреть **планирование, организацию, мотивацию и контроль** (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Функции управления

Каждая из этих функций менеджмента жизненно важна для

организации. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

3.2. Характеристика основных функций менеджмента

3.2.1. Функция планирования

Управление системой туризма должно базироваться на стратегическом (спроецированном в будущее) видении и предвидении. На основе видения (своего рода «рисунков», которые показывают нас в будущем), являющегося ведущей идеей менеджмента, разрабатывается политика туристской фирмы, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры.

Планирование — это один из этапов процесса управления, на котором определяются цели любой туристской структуры, а также методы их достижения. В одних случаях фирма прекращает свое существование после достижения поставленных целей, в других ставятся новые, более значимые цели. Это указывает на то, что планирование не представляет собой какого-то одноразового действия. Это непрерывный процесс (одна из стадий процесса управления) изучения новых путей и методов совершенствования деятельности фирмы за счет выявленных возможностей, условий и факторов.

Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления. Все положения политики туристской фирмы представляются, как правило, в виде ведущего туристского образа. Ведущий образ содержит в себе долгосрочные цели, философию, политику (принципы взаимоотношений с различными заинтересованными группами), культуру предприятия и его законодательные права.

Применительно к конкретному туристскому региону речь должна идти прежде всего о его конкурентоспособности. Конкретно функция планирования включает в себя следующие виды работ:

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

Результатом планирования как функции менеджмента может быть туристский образ региона, представленный в табл. 3.1.

Таким образом, под планированием деятельности туристского предприятия следует понимать систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться, т.е. в процессе планирования предполагается получить ответ на три следующих вопроса:

1. Каково наше сегодняшнее реальное положение?
2. Какой путь следует избрать для достижения целей фирмы?
3. Посредством каких методов и ресурсов можно достигнуть поставленной цели?

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются. Обычно организации формирует единый план для управления своей общей деятельностью, но в ее рамках отдельные менеджеры для достижения конкретных целей и задач организации применяют различные методы. Таким образом, составляется карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) — это попытка взглянуть в дол-

госрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организации будет вести себя в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, например, есть три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать свою деятельность с остальными двумя. И это должно быть отражено в плане. В связи с этим их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, рожденные при стратегическом планировании.

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

Однако никто в одиночку не устанавливает свои цели, не выбирает собственные пути их достижения. Каждый менеджер на основе оперативного плана разрабатывает повседневную краткосрочную тактику, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.

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

Эффективность планирования как функции управления зависит во многом от того, какими из следующих принципов (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов:

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

Таблица 3.1

Туристский образ региона А (график условный)

Критерий оценки	Оценка качества				
	5	4	3	2	1
Соответствие качества услуг цене					
Имидж региона					
Виды и качество предлагаемых услуг					
Гостеприимство					
Возможности для развлечений					
Активный отдых					
Гостиницы и рестораны					
Общая инфраструктура: дороги, их состояние режим работы магазинов сеть железных дорог телефонная связь, места общего пользования					
Социальные факторы (ситуация с преступностью, политическая стабильность и др.)					
Естественные (природные) условия: ландшафт экология (загрязненность внешней среды) города, населенные пункты с особым шармом наличие национальных культурных центров					

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

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

непрерывность — это не одноразовый акт, а постоянный процесс;

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

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют в своей работе. Виды планирования постоянно варьируются: от таких традиционных методов, как бюджетные, до более сложных — моделирования, разработки планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования уменьшает неопределенность, повышает точность прогнозов, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

Один из наиболее распространенных инструментов, используемых при планировании, — бюджетный метод. С его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов.

Другой прием в планировании — анализ окупаемости. При помощи аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. При простых проектах анализ окупаемости используется для прогноза количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

В 1960-е годы широко применялась такая техника планирования, как оперативное исследование. Речь идет об использовании современных моделей управления для анализа проблемы и оценки возможных решений (теория очередей, игр, имитационное моделирование).

Применение той или иной модели в процессе планирования зависит от накопления и анализа объективной информации. Предполагается, что информация должна поступать в каналы управления в достаточном объеме и в нужное время. Это самый ценный актив организации.

Все методы планирования имеют одну цель — помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее в развитии организации, поскольку в управленческой жизни постоянно присутствуют случайности и неопределенное развитие событий. Именно поэтому организации и разрабатывают долгосрочный план, в котором пытаются определить элементы решения альтернатив.

Неопределенность — это одна из основных причин, по которой планирование в организации особенно необходимо, так как оно помогает ей более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

3.2.2. Организационная функция

В любом плане, составленном в туристской фирме, всегда присутствует организационный этап (организовывание), т.е. этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Речь идет о создании (формировании) структуры фирмы и обеспечении ее всем необходимым для решения задач, определенных на этапе планирования. Организационная функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого туристского предприятия (организации). Она нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, то посредством этой функции определяется тот, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий и какие для этого потребуются средства.

Через организаторскую деятельность, т.е. распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями на предприятии. Организации — это **средство** достижения целей предприятия. С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к повышению эффективности работы предприятия, с точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям.

На примере организации работы туроператоров можно более наглядно представить себе организационную функцию управления туризмом. Так, туроператор решает производственную, торговую, информационную задачи, задачу освоения новых регио-

нов и др. По каждой из них менеджер распределяет обязанности и устанавливает ответственность, т.е. речь идет об установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных фирмой целей.

Туристская фирма, имеющая много разных планов и не имеющая цельной схемы (структуры) претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Планирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели организации (организует структуру, создает аппарат, который будет «играть» на сцене), а организация как функция управления создает рабочую систему, главным компонентом которой выступают люди. Речь идет о привнесении человеческого фактора в нечто имеющееся на бумаге (план), в нечто неодушевленное.

Поскольку функция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала. Существует ряд элементов, которые необходимо структурировать для того, чтобы фирма смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своей цели. Независимо от типа и масштабов своей деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

- определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
- определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет);

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

Нелегко определить идеальное число сотрудников, которыми должен руководить один менеджер. В реальной жизни это число сильно варьируется от организации к организации, от одного управленческого уровня к другому. Так, высшие руководители управляют не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут контролировать гораздо большее число сотрудников.

В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющих *нормы управляемости* (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), — время и частоту, т.е. сколько времени менеджеру нужно проводить с каждым сотрудником и как часто это делать. Естественно, что этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

Таким образом, организация — это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

3.2.3. Мотивация как функция управления

При самых прекрасных планах, эффективной организационной структуре, современном оборудовании (оргтехнике, средствах сбора и обработки информации), но без мотивации труда работников фирмы добиться желаемых результатов невозможно: члены трудового коллектива не будут справляться со своими служебными обязанностями. Почему люди работают? Почему одни работают хорошо, а другие плохо? Что нужно для того, чтобы люди работали эффективно? Что вызывает желание и потребность работать? Ответы на эти вопросы можно получить, изучив проблему мотивации.

Мотивация — это работа менеджера, направленная на активизацию сотрудников фирмы в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей фирмы.

При рассмотрении данного вопроса менеджмент ориентируется на два аспекта этой проблемы: мотивацию (мотивы) путешествий и мотивацию трудовых отношений.

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

Следует иметь в виду, что путешествующая группа, т.е. группа людей, совместно совершающих поездку, имеет, как правило, только одну основную цель посещения. Вместе с тем у каждого члена группы может быть и своя, отличная от групповой, мотивация путешествия. В связи с этим для менеджмента очень важно получить ответ на вопрос о том, каким образом могут быть систематизированы причины (мотивы) путешествий. Для ответа на этот вопрос рассмотрим следующий пример:

Пример. Госпожа Ш. работает архитектором. Она получила приглашение принять участие в конференции в Барселоне (с 1 по 8 марта). Г-жа Ш. принимает решение отправиться в поездку в Испанию по разным причинам: с одной стороны, ее заинтересовала повестка дня конференции; с другой — она надеется, что в начале марта в Барселоне уже тепло и она сможет насладиться солнцем. Кроме того, в свободное между заседаниями время можно будет познакомиться с городом и посетить музей.

Можно ли сказать однозначно, какой мотив побудил г-жу Ш. принять приглашение и отправиться в поездку? Пример не раскрывает этого.

Как в данном случае, так чаще всего и во всех остальных единственный мотив выделить нельзя. Ситуация усложняется тем, что причины, сопутствующие поездке, лежат чаще всего в подсознании, а на первый план выдвигается сразу несколько причин. Именно поэтому принято говорить о мотивации путешествия. В связи с этим целесообразно выделить пять основных групп мотивации путешествий (рис. 3.2).

❑ **Физическая мотивация.** Физическая мотивация подразделяется на отдых, лечение и спорт. Если основной причиной путешествия является восстановление физической силы, то на первом месте стоит отдых. Если должно быть восстановлено здоровье, решающим фактором будет оздоровление, лечение. Если во вре-

мя отпуска в первую очередь ищут разгрузку и движение для тела, то в таком случае важнейшей физической мотивацией является спорт.

❑ **Психологическая мотивация.** Главная психологическая мотивация путешествия — желание уйти от повседневной рутины и увидеть что-нибудь новое, необходимость смены обстановки и расслабления. К психологической мотивации относится также и смена впечатлений.

Обе эти мотивационные группы — физическая и психологическая — представляют особый интерес как для современного туризма, так и для эффективного менеджмента.

❑ **Межличностная мотивация.** По значимости вслед за физической и психологической мотивациями следует межличностная мотивация. Многие люди ищут во время поездки необходимые им социальные контакты. Они стремятся завести отношения с другими путешествующими или познакомиться с местными жителями. Большое значение в этой группе мотиваций занимают посещения друзей, знакомых, родственников.



Рис. 3.2. Мотивация путешествий

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

❑ **Мотивация престижа и статуса.** Для группы туристов с такой мотивацией характерно то, что они совершают путешествия с целью развития своей личности. Кроме того, основная цель путешественников этой группы — добиться всеобщего признания и удержать его. Развитие личности чаще всего связано с профессиональной подготовкой, а также с повышением квалификации или переподготовкой.

Если вы подумаете о своем отпуске, то, вероятнее всего, сможете установить, что на принятие решения по поводу определенной поездки повлияло несколько мотиваций. Часто происходит так, что мотивации путешествий не исключают друг друга, а, наоборот, дополняют, даже если они принадлежат к различным группам. Мотивы путешествий могут быть даже противоречивыми.

П р и м е р. *В отпуске стремятся получить покой и отдых, но одновременно разнообразие и общение.*

Мотивация трудовых отношений. В этом смысле мотивация рассматривается нами как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т.е. после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. В этих целях используются: а) стимулирование, т.е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования); б) собственно мотивирование, т.е. создание у работников внутреннего побуждения к труду. Главными здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее. Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может и уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения человека.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники — это всего лишь ресурсы, активы, которые должны эффективно работать. Но после промышленной революции наше общество становилось все более сложным. Технический про-

гресс радикально изменил отношение людей к труду и повседневному их существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с тем, как мотивировать деятельность сотрудников, т.е. как направить их энергию на выполнение определенной работы.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного и его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становится человек, тем важнее для него осознание того, что им движет и что заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения, повышения квалификации и накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удается, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В таком случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно: так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такую возможность, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду — высокими. Следовательно, мотивировать сотрудников — это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности[1].

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение. Ученые считают, что чувство хорошо выполненной работы вызывает удовлетворение собой и, по-видимому, способствует повышению результативности труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

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

во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Менеджер дол-

[1] Современные теории мотивации изучаются студентами на младших курсах (см.: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн., 1996. С.65).

жен создать такую рабочую среду, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Такая окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение работников к делу;

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

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

3.2.4. Функция контроля

Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент процесса управления, который необходимо добавить к функциям управления, — контроль.

Контроль, как правило, ассоциируется с властью, командованием: «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания этой функции. Понятие «контроль» выходит за пределы понятия «контролирование (проверка) как вид административной деятельности». Оно охватывает собой и активную деятельность менеджера — управление.

> В самом общем виде **контроль** означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. По сути это количественная и качественная оценка и учет результатов работы фирмы.

Как видно из определения, в процессе контроля менеджер не столько отдает приказы сотрудникам, сколько оценивает успешность выполнения намеченных организацией планов и удовлетворение потребностей внутренней и внешней среды.

Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно этим значением и пользуется некоторая часть управляющих и теоретиков бизнеса. Однако функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями — определенными первоначальными планами менеджмента и реальными показателями деятельности организации. Следовательно, тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить.

Для менеджмента характерно не только большое количество различных видов планов, но и видов, и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате этого устанавливаются определенные отклонения от заданных показателей с тем, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить воздействие, если результаты позитивные.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? воздействие контроля было позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

В практике управления существует своего рода технология контроля (рис. 3.3). Однако какую бы технологию контроля мы ни применяли, окончательная цель его состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии (рис. 3.4):

эффективность контроля — определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

эффект влияния на людей — выясняется вопрос: применяемая технология контроля вызывает у работников положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда)?

выполнение задач контроля — контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;

определение границ контроля — контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней



Рис. 3.3. Технология контроля

стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Различают три вида контроля.

Предварительный контроль. Он напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления.

Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осу-



Рис. 3.4. Требования-критерии контроля

ществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных — контроль за качеством сырья. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

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

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

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

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей и корректируют их для достижения этих целей.

Заключительный контроль. Цель такого контроля — предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена (при текущем — в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогич-

ные работы предполагается проводить в будущем, и, во-вторых, способствует мотивации.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа.

Этап А — установление стандартов (рис. 3.5). Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом «вырастают» из процесса планирования. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.



Рис. 3.5. Установление стандартов

Этап Б — сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами (рис. 3.6). На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом нужно принять еще одно очень важное решение: определить, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Такой этап контроля очень важен: определяется масштаб отклонений, измеряются результаты, передается и оценивается информация.

Этап В — принятие необходимых корректирующих действий (рис. 3.7).

В этом случае речь идет о регулировании (координации[1]) туристских явлений и процессов. На данном этапе происходит ликви-

[1] Определенные авторы рассматривают координацию как отдельную функцию управления.

дания отклонений от параметров, определенных на стадии планирования, и приведение системы управления в заданное состояние.

Проведение контроля может быть очень дорогостоящим, поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учитывать ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы: понимают ли сотрудники цели организации? представляет ли действующая система контроля менеджерам такую информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках? Несомненно, что в будущих кон-

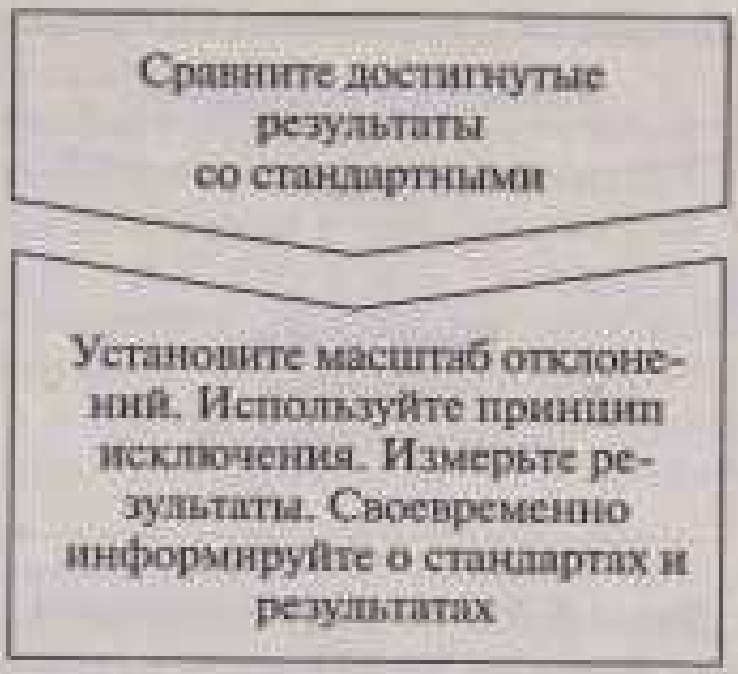

Рис. 3.6. Сопоставление достигнутого со стандартом

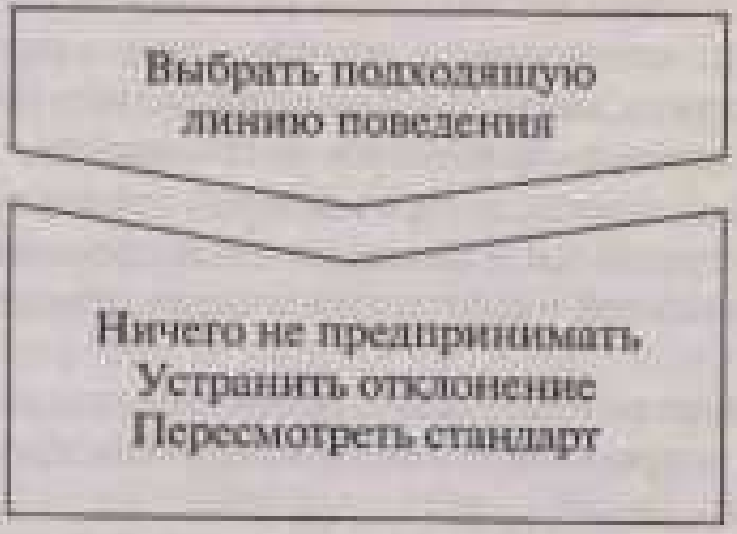

Рис. 3.7. Корректирование действий

трольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

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

3.3. Принципы менеджмента

Принципы управления фирмой определяют требования к системе, структуре и организации управления. Менеджмент туризма осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются руководители всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера и трактуются как принципы управления.

Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций.

Существует несколько подходов к классификации принципов управления. Наиболее полное их толкование дается Г. Кунцем и С. О'Доннелом в книге «Принципы управления: анализ управ-

ленческих функций», шестое издание которой переведено на русский язык в 1981 г. под названием «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций». Авторы рассматривают десять принципов планирования, пятнадцать — организации, десять — мотивации и четырнадцать принципов контроля.

Впервые же принципы рационального управления были сформулированы в 1912 г. в книге американского менеджера Эмерсона «Двенадцать принципов производительности». Однако один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» Анри Файоль высказывал мысль о том, что число принципов управления неограниченно. И это верно, поскольку всякое правило занимает свое место среди принципов управления — во всяком случае на то время, пока практика подтверждает его эффективность.

В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы: общие и частные.

3.3.1. Общие принципы управления

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

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

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

Принцип интеграции предполагает, что внутри системы различные способы отношений и взгляды сотрудников должны интегрироваться, а внутри фирмы может происходить разделение на свои миры.

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

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

3.3.2. Частные принципы управления

В отечественной теории управления частные принципы управления народным хозяйством были сформулированы еще в 1920-е годы. Многие из них не потеряли своего значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает необходимость умелого использования *единоначалия и коллегиальности в управлении*. Сущность *единоначалия* состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По существу, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления и реализации персональной ответственности. *Коллегиальность* предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности решения которой во многом зависит его эффективность и действенность.

Принцип научной обоснованности управления предполагает наличие у руководителя научного предвидения, умения планировать во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель его состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Суть *принципа плановости* состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе,

Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами и несет ответственность за порученное ему дело.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те же в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно, цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По существу, это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

Суть *принципа мотивации* такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* — участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; еди-

ное административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

Принцип государственной законности системы менеджмента. В соответствии с этим принципом выбираемая фирмой организационно-правовая форма должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

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

Принцип устойчивости и мобильности системы управления. При изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспосабливаемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. должны быть максимально полно учтены изменения и требования потребителей туристских услуг.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

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

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

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

Пример. Госпожа Н. и господин Г. отправились в отпуск в Италию. По пути они навестили бывшего однокурсника, проживающего в Люцерне. Первую неделю отпуска супружеская пара провела в Тоскане. Г-жа Н. приняла участие в курсе гончарного искусства. В это время ее супруг посещал группу итальянского языка, где он получил возможность освежить свои знания. Во вторую неделю отпуска супруги отправились на остров Ишиа в бухте Неаполя. Остаток отпуска они провели, беззаботно отдыхая на пляже: купались, загорали. Они также много читали, пользова-

лись медицинским обслуживанием в гостинице, принимали тепловые водные ванны. Кроме того, мы были на экскурсиях: осматривали достопримечательности Неаполя и раскопки Помпеи.

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

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

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 4

4.1. Понятие и классификация методов менеджмента

4.2. Организационно-административные методы управления

4.3. Экономические методы управления

4.4. Социально-психологические методы управления

4.5. Самоуправление

4.1. Понятие и классификация методов менеджмента

Реализация рассмотренных ранее функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

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

Слово «метод» греческого происхождения (methodos), что в переводе означает «способ достижения какой-либо цели». Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают туристские предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи

классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

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

Содержание — это специфика приемов и способов воздействия.

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

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

Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Встречается разделение методов управления на основные и дополнительные (аналитические, сетевые, балансовые, экономико-математические и др.). Поскольку дополнительные методы управления в конечном счете решают те же задачи, что и основные (помогают эффективно использовать административные, экономические и социально-психологические факторы), автор в данном учебном пособии ограничился рассмотрением базовых (основных) методов управления, наиболее часто встречающихся в практике управления туризмом.

Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна — на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

экономические, обусловленные экономическими стимулами;

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

4.2. Организационно-административные методы управления

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точки зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно.

контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов: обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов); рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.). Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Организационно-административные методы от других методов отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу, организационно-административные методы — это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов — *воздействия на структуру управления* (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и *воздействия на процесс управления* (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями). Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Наибольший интерес для нас представляет организационное воздействие руководителя на процесс управления. По существу, это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и на личность в частности. Необходимость в таком распорядительстве возникает в связи с отклонениями в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающими под воздействием как субъективных, так и объективных факторов.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций, таких как унижение, неловкость, досада, раздражение, а иногда и стресс, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

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

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

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

осознанным, внутренне обоснованным.

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

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

направленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия тогда, когда они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

4.3. Экономические методы управления

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

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме — овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Иными словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо, как минимум, обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь, расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы матери-

ального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действенны и целенаправленны.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации, для решения различных экономических и социальных задач. Следовательно, после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном счете формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образовавшаяся прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и социальной сфер.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получат дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысятся действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, система материального поощрения.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо «обратная связь»: не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока еще существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики. Чаще всего применяются линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин: математического программирования, теории игр, массового обслуживания, управления запасами, исследования операций и др.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать и организационно-административные методы воздействия, которые за счет централизации управления помогают выполнять напряженные плановые задания.

4.4. Социально-психологические методы управления

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов — соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские

социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или в же несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно происходит при формировании рыночных отношений. Так, 91% опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению оплаты; 82% опрошенных работников массовых профессий «болеют» за успехи своих коллег.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются *социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.* Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать «че-

ловеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

4.5. Самоуправление

Одна из важнейших задач в развитии организации — создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления.

При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления; каков уровень развития самоуправления в современных условиях; как зависят система планирования, организационная структура, хозрасчетные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления?

Самоуправление трактуется нами как децентрализация управления, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в фирме. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

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

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

Расширение самостоятельности туристских фирм резко повышает значение самоуправления. Это связано с тем, что в новых экономических условиях многократно увеличивается круг вопросов, решаемых на уровне первичного звена управления, поскольку прямых указаний сверху уже нет, за исключением рычагов государственного регулирования. Туристские же фирмы как субъ-

екты рыночного хозяйства не имеют вышестоящих органов руководства и в этом смысле являются самоуправляющимися.

Таким образом, самоуправление на любом уровне управления представляется как процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда коллектив сам решает вопросы комплектования бригады либо иного коллективного формирования, распределения трудовых функций и совместного заработка. Речь идет о простейшем виде коллективности — ассоциации трудящихся, регулирующей реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, т.е. осуществляющей ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление — иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления. Такие отношения условно можно назвать подходом «снизу».

Примером подобных преобразований «снизу» являются хозрасчетные бригады, подрядные и арендные коллективы. Именно на этом — низшем, но основном уровне самоуправления вырабатываются те направления и способы его дальнейшего развития и углубления, которые могут быть распространены и на более «высокие» ступени управления.

Рыночная экономика предусматривает высокую степень децентрализации управления, является гарантом становления и развития самоуправления трудовых коллективов. Перерастание бригадного (низового) самоуправления в более высокие формы самоуправленческой деятельности связано прежде всего с изменением планирования и управления в основном (первичном) звене организации. При этом самоуправление рассматривается не как антипод планомерности, а как реальное средство вовлечения в плановую и управленческую деятельность не только большого числа работников, но и всех уровней управления организацией.

В сложившихся экономических условиях необходимо отойти от рассуждений о том, насколько следует ослабить или усилить централизм. Нужен такой подход к централизации и децентрализации в управлении фирмой, согласно которому централизация обеспечит гармоничное, системное развитие отрасли в целом,

а децентрализация — принятие и реализацию «свободных» решений каждого трудового коллектива, работающего на принципах самоуправления. Иными словами, речь идет о признании прав субъекта управления не только за государственными органами и общественными организациями, но и за социальными группами и трудовыми коллективами.

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

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

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений. С одной стороны, самоуправление предполагает определенную самостоятельность организационно-хозяйственных звеньев фирмы по отношению к высшим органам управления, т.е. наделение их правами принимать самостоятельные решения по ряду вопросов (в данном случае речь идет не о самоуправле-

нии, а об участии в управлении), а с другой — полную самостоятельность (на базе слияния субъекта и объекта управления), обеспечивающую объекту управления полноту власти принимать решение и по мере необходимости выполнять его. Все зависит от уровня и форм производственной демократии. Основные формы такой демократии следующие:

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

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

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

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

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

Однако коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения этого процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов (различная

квалификация, конфликтность, степень профессиональной пригодности). Кроме того, на практике сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные понятия не тождественны. За термином «самостоятельность» скрываются неоднозначные, разнородные экономические явления. Так, в преобладающем большинстве случаев расширение самостоятельности в определенных ее формах означало усиление экономической власти администрации на разных уровнях, а не развитие самоуправления. Это одно из основных противоречий самоуправления.

Анализ участия работников в управлении коллективом показывает, что одна их часть занимается управлением активно, а другая (большая часть) — пассивно. Это объясняется их неравным «доступом» к управленческой деятельности из-за различий в компетентности, предполагающей, кроме профессиональных качеств, и информированность членов трудового коллектива о течении производственно-хозяйственных процессов. Не имея достаточного количества информации, трудовой коллектив (или отдельные его члены) лишен возможности не только принимать управленческие решения, но и участвовать в их подготовке и реализации, качественно выполнять функцию самоконтроля.

Таким образом, в переходный к рыночным отношениям период наряду с организационно-экономическими преобразованиями на первый план выдвигаются задачи демократизации и самоуправления. Самоуправление возможно в том случае, если трудовой коллектив включен в так называемую самоуправляющуюся систему туристской фирмы (рис. 4.1).

Такая структура самоуправления логична, исключает влияние высших органов управления на решение ее внутренних вопросов. Структура и функции управления приведены в соответствие с потребностями организации.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Раскройте сущность разных методов управления туристской фирмой.

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



Рис. 4.1. Комплексная система коллективного самоуправления

3. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.

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

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

6. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.

7. Что вы понимаете под самоуправлением?

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ

5 ГЛАВА

5.1. Понятие и характеристика стилей руководства

5.2. Управленческая решетка

5.3. Элементы управления (поведенческие факторы)

5.1. Понятие и характеристика стилей руководства

5.1.1. Понятие о стилях руководства

Работа менеджера в туристской индустрии представляется как выполнение управленческих функций в системе «человек-человек». Это накладывает свой отпечаток на выбор стиля руководства туристской фирмой, поскольку туризм от других систем управления отличается вероятностным характером туристских явлений и процессов. Невозможно с высокой степенью вероятности прогнозировать туристскую будущность, поскольку каждая личность, на которую направлено управляющее воздействие, по своему уникальна, а ее поведение в пространстве и времени зависит как от субъективных, так и от объективных факторов. Поэтому использовать в туризме такой тонкий инструмент менеджмента, как стиль управления, следует с большой осторожностью и на высоком профессиональном уровне.

Слово «стиль» — греческого происхождения. Первоначальное его значение — «стержень для писания на восковой доске», а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства — это своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Более полное определение понятия *«стиль руководства»* — относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач

управления, т.е. *стиль* — это система постоянно применяемых методов руководства.

Как видим, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих конкретными качествами. Кроме того, метод управления более подвижен и чувствителен к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ними в противоречие, т.е. вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Таким образом, стиль руководства — явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так не существует и двух менеджеров с одинаковым стилем руководства.

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего «идеального» стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемые менеджером стиль или симбиоз стилей зависят не столько от личности менеджера, сколько от соответствующей ситуации (ситуативное положение). «Правильный»

стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно изменениям управляемой среды.

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

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

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

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

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

5.1.2. Характеристика стилей управления

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделял авторитарный, демократический и анархический стили[1]. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства.

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

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или во-

[1] В практике управления анархический стиль называют либеральным.

обще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. В этом случае вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии — все постоянно должны быть на виду (рис. 5.1, *а*). Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Руководитель становится автократом тогда, когда по своим качествам он ниже уровня людей, которыми руководит, или если у его подчиненных слишком низкая общая и профессиональная культура.

Этот стиль руководства не стимулирует проявление инициативы у подчиненных: она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение «неугодных» является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: «Мы с тобой не сработаемся». В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

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

Руководитель-демократ избегает навязывания своей воли подчиненным. Он публично не демонстрирует своего превосходства над членами управляемого им коллектива, старается привлечь своих подчиненных к выработке и принятию решений, поддерживает инициативу и самостоятельность.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине группы. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития

организации (рис. 5.1, *б*). Таким образом, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно различаются (табл. 5.1).

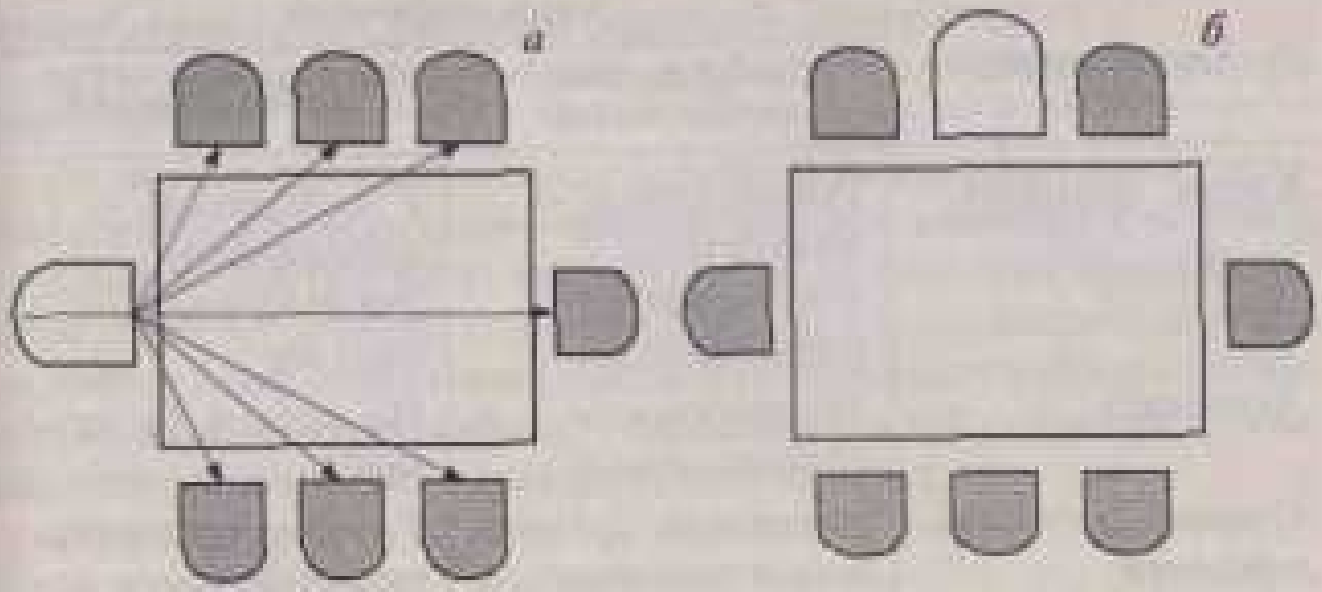

Рис. 5.1. Место руководителя-автократа (*а*)
и руководителя-демократа (*б*)
при проведении деловых совещаний

Руководитель с *либеральным* (невмешательским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из всего имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций он пассивен: «плывет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» такого руководителя со своими подчиненными на работе

Таблица 5.1

Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства

Характеристика	Стиль руководства	
	авторитарный (директивный)	демократический
Кредо, принцип	Руководитель — повелитель, руководимый — подчиненный	Руководитель — координатор, руководимый — партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжений	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируются общая задача и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнении	Контроль результата

крайне незначительна. Руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность не результативна.

Таким образом, стиль управления сводится к технологии принятия управленческих решений. В частности, менеджер:

единолично принимает решение и извещает о нем («чистый автократ»);

«внушает» решение;

высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;

предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;

раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения («чистый» демократ);

устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;

позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством «свыше» («чистое невмешательство»).

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. С учетом этого разработана управленческая решетка.

5.2. Управленческая решетка

Исследования стилей менеджеров (США, 1950—1954) привели к разработке управленческой решетки (*англ.* managerial grid, авторы Р. Блейк и Дж. Мутон).

В управленческой решетке наглядно представлены различные способы реализации руководителем своих полномочий. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 5.2):

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

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

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

Конкретный тип руководства базируется на системе допущений в отношении использования менеджером власти и полномо-

играет с другим отдыхающим в теннис. На вечер у него есть договоренность на ужин. После ужина — посещение дискотеки, которая длится до утра.

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

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

Отдыхающие с целью познания, изучения. Данный тип туристов заинтересован в повышении своего образовательного уровня, познании нового. В данном типе выделяются три подгруппы: $П_1$, $П_2$ и $П_3$. Туристы типа $П_1$ посещают места, описанные в путеводителях. Тип $П_2$ уделяет внимание не столько признанным достопримечательностям, сколько поиску таких мест, где он может почувствовать их атмосферу. Для него на передний план выдвигаются чувства и настроения. Туристы типа $П_3$ имеют ярко выраженные культурные и социально-научные интересы, их очень притягивает природа.

Любители приключений. Лишь немногие любители острых ощущений отправляются в странствие в одиночку и при этом подвергают себя действительно серьезному риску. К типу искателей приключений можно отнести таких туристов, которые ищут необычных впечатлений с определенной долей риска. Для них риск — это возможность испытать себя.

Классификация туристов на группы в зависимости *от стиля их жизни* предполагает более углубленный подход к выделению типов, так как рассматривает человека и его поведение не изолированно, а в связи с его жизненной позицией, отношением к различным вещам и его желаниями.

При выделении групп туристов в зависимости от стиля их жизни в основу положен не какой-то отдельный критерий, а общее отношение человека к своей жизни. Сделать это очень сложно, так как тенденции и экономическая ситуация в обществе подвержены очень сильным изменениям во времени.

В зависимости от стиля жизни выделяют четыре группы туристов: любители наслаждений, тенденциозные, семейные и всецело

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

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

П р и м е р. *Члены семьи С. проводят свой отпуск в Альпах на берегу высокогорного озера. Они размещаются в гостинице в комфортабельных апартаментах с самым лучшим видом. Днем они занимаются серфингом и парусным спортом, для разнообразия играют в гольф и теннис. Для них важно, чтобы за ужином их хорошо обслужили и предложили разнообразное меню. После ужина они иногда ходят на дискотеку или встречаются со знакомыми в баре.*

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

П р и м е р. *Г-жа Б. собралась по-настоящему отдохнуть во время отпуска. Она отправляется в небольшой пансионат. Днем много катается на велосипеде и ходит в походы. Некоторое время она посвящает тому, чтобы насладиться одиночеством, ландшафтом, игрой света, оттенков. Если не позволяет погода и по вечерам она остается в пансионате, — читает, общается с другими отдыхающими. Вечерами посещает концерты.*

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

чий. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять основных:

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

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

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

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

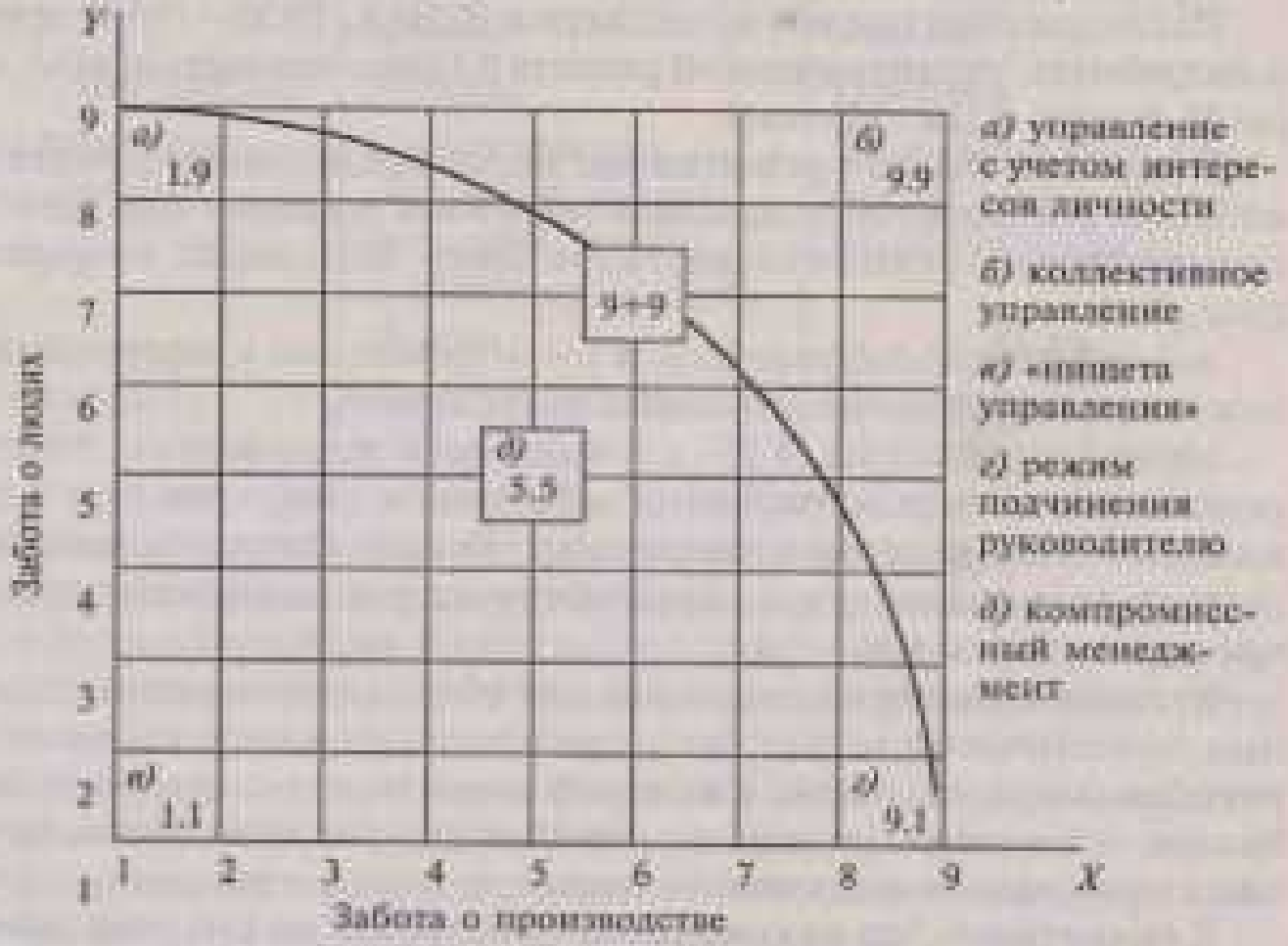

Рис. 5.2. Управленческая решетка

9.9 — высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач[1].

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

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

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

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

Основные и вспомогательные типы управления. Поскольку стиль работы, принятый руководителем, в каких-то ситуациях может быть постоянным, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможны его адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Большинство руководителей, помимо основной модели поведения, имеют и вспомогательную модель либо вообще несколько моделей. Вспомогательная модель поведения руководителей требуется в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства. Следовательно, вспомогательная модель управления — это такая манера поведения, к которой прибегает менеджер в стрессовой или конфликтной ситуации и выйти из которой традиционными средствами невозможно.

Связь между основными и вспомогательными моделями управления можно проследить на примере того, как руководитель справляется с «непослушным» работником. Сначала он пытается «вразумить» его по типу 9.9. Если это не срабатывает, руководитель занимает более жесткую позицию — 9.1. Наконец, если результат не достигнут, руководитель снимает свои претензии в духе 1.1.

---

[1] Более подробно управленческая решетка рассматривается в учебнике Кабушкина Н.И. «Основы менеджмента». Мн., 2000.

5.3. Элементы управления (поведенческие факторы)

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Хотя управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций и критический анализ. Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из них не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Каждый элемент (поведенческое действие руководителя) характеризует (аттестует) шесть высказываний типа *A*, *B*, *C*, *D*, *E*, *F*. Эти высказывания играют определенную роль при описании управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации. Рассмотрим это на конкретных примерах.

Поведенческие (бихевиористские) элементы

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

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

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

C. Я стремлюсь поддерживать равномерный темп деятельности.

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

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

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

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

A. Я обхожусь фактами, которые получаю от подчиненных.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A. Я предоставляю право другим принимать решения и принимаю как должное все последствия этого.

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

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

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

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

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

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

A. Я избегаю обратной связи.

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

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

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

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

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

Рассмотренные шесть типов управления, представленные нами в виде высказываний, вытекают из определенных посылок, связанных с представлениями о путях решения производственных и личностных задач. Как видим, все поведенческие действия руководителя укладываются в некую систему допущений. Однако какими бы ни были эти допущения, они становятся частью мировоззрения руководителя и управляют его поведением. Эти допущения — предмет теории личного управления. Без допущений и представлений поведение руководителя становится произвольным, лишенным цели: в нем трудно найти рациональный смысл, его трудно прогнозировать.

Следует иметь в виду, что для эффективного управления необходим весьма ограниченный круг допущений. Для руководителя важно принять систему собственных допущений. Понимая свои представления и допущения о содержании управления, мы можем уяснить себе характер влияния нашего поведения на усилия подчиненных и коллег по работе. Осознав глубину и характер собственных допущений, мы можем подвергнуть их анализу и выделить положительные и отрицательные последствия наших поступков. Управленческая решетка помогает руководителю понять совокупность допущений, которыми они пользуются в управленческой деятельности.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

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

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

3. С помощью управленческой решетки решите конкретные ситуации:

Ситуация 1

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

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

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

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

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

Ситуация 2

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

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

Б. Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.

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

Г. Выяснить, кто из членов коллектива — авторитет для конфликтующих, и воздействовать на людей через него.

Ситуация 3

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченной дате. Ваша реакция:

А. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо — наказать.

Б. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.

В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.

Г. Отменить задание, перелать вопрос на решение «треугольнику». В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Ситуация 4

Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поведете себя в такой ситуации? Выберите один из следующих вариантов:

А. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каж-

лый скажет, что он делает в этот период, а затем мы вместе решим, как выполнить работу заболевшего».

В. Скажу коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек выздоровеет — отработает. За дело!»

Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не сможет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Пояснения к решению конкретных ситуаций:

Вам следует, руководствуясь характеристикой типов управления, данных в учебном пособии, определить правильные действия менеджера каждого типа (1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9, 9+9). Данные ответов занести в таблицу:

Образец (ответ условный)

№ ситуации	Тип менеджера					
	1.1	1.9	9.1	5.5	9.9	9+9
1	А		Б	В		Г
2						
3						
4						

Пример: если вы, анализируя ситуацию № 1, считаете, что ответ А присущ менеджеру типа 1.1, тогда этот ответ вам следует занести в таблицу; ответ Б — менеджеру 9.1; ответ В — менеджеру 5.5; ответ Г — менеджеру 9+9. Аналогично поступить по всем ситуациям.

В заключение вам следует письменно аргументировать свой выбор, т.е. пояснить, почему ответ А по ситуации № 1 соответствует типу менеджера 1.1, и т.д.

ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА

ГЛАВА 6

6.1. Требования к менеджеру

6.2. Власть и личное влияние

6.3. Авторитет менеджера

6.1. Требования к менеджеру

На самой ранней стадии слово «менеджер» обозначало умение объезжать лошадей и править ими. Буквально термин «менеджер» означает «руководитель в социально-экономической системе», т.е. человек, осуществляющий руководство организацией или ее отдельной структурой. На основе присущих только ему способностей менеджер (с учетом научных достижений), воздействует на человека (подчиненного), а через него — на социально-экономические системы, обеспечивая этим достижение поставленных им целей.

Мы представляем себе менеджера как члена туристской организации, осуществляющего управленческую деятельность. Это главная фигура организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль на фирме. Это связано с тем, что туристские организации отличаются одна от одной, и поэтому задачи и функции, выполняемые менеджерами, не идентичны.

Несмотря на то что менеджеры туристских организаций играют разнообразные роли, необходимо выделить главные из них — те, которые решают все менеджеры, независимо от типа их туристской организации и видов обслуживаемых ими путешественников.

Во-первых, это выполнение функций по подготовке, принятию и реализации управленческих решений. Право принятия решений (в рамках своей компетентности) имеет только менеджер. Это главная его функция. Менеджер наделен правом принимать управленческие решения, он же несет и ответственность за их последствия.

Во-вторых, это информационная роль менеджера, поскольку для того, чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо получить и обработать достоверную экономико-управленческую информацию о развитии системы управления туризмом. Не зря говорят: кто владеет информацией, тот владеет миром. От того, насколько полной информацией владеет ме-

неджер, насколько он может ясно и четко доводить нужную информацию до исполнителей, в большой мере зависит и результат его работы.

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

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

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных и, наконец, повлиять на человека так, чтобы он захотел выполнить решение, принятое менеджером, — свидетельство того, что у такого лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. Люди хотят, чтобы их лидер был не только и не столько профессионалом-технократом, ориентированным исключительно на процесс производства (тип менеджера 9.1 по управленческой решетке), сколько руководителем с «человеческим лицом», имеющим соответствующую социально-психологическую подготовку. В его управленческой деятельности на первом плане должна быть ориентация на человека, что особенно важно для туристской индустрии (система «человек—человек»).

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они — понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Все

это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к такой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политической грамотностью, моральной устойчивостью, компетентностью, наличием организаторских способностей. Для сравнения приведем квалификационные требования к менеджеру в Великобритании:

1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;

2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) ораторские способности и умение выражать мысли;

4) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;

5) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять человеческими ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

6) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

7) умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

Среди государственных служащих США все менеджеры категоризируются по восемнадцати рангам: с 1-го по 8-й — низший персонал (конторские работники, машинистки); с 9-го по 12-й — руководящий состав низшего звена; с 13-го по 15-й — руководители среднего звена (в госучреждениях их уже называют менеджерами); с 16-го по 18-й — высшее профессиональное руководство (министры и их заместители, начальники управлений).

Исследование, проведенное Институтом Гэллапа, показало, что, несмотря на управленческий ранг, существует определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований: здравый смысл; знание

дела; уверенность в своих силах; высокий общий уровень развития; способность доводить начатое дело до конца.

Теория и практика менеджмента туризма позволяет спроектировать некую модель современного менеджера (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Критерии-требования современного менеджера

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

Личные качества — нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора и хорошее здоровье.

Этические нормы — это соблюдение норм прежде всего деловой этики, т.е. этические нормы поведения менеджера в ры-

ночной экономике, его нравственные принципы и идеалы. Применительно к туризму речь прежде всего должна идти о следующем:

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

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

Навыки и способности менеджера эффективно управлять. На эффективность управления влияют:

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

Ограничения в саморазвитии. Определенный интерес в этой связи представляет собой концепция ограничений. Идея ее состоит в том, что все менеджеры имеют возможность развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют такие области, в которых они, мягко говоря, не компетентны, что и является для менеджеров ограничением. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера. В связи с этим выделяются следующие потенциальные ограничения в деятельности руководителя:

1) неумение управлять собой. Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать свое время, энергию и навыки, не могут управлять другими людьми;

2) размытые личные ценности. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате этого эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится;

3) неясные личные цели. Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности;

4) заторможенное личное развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. В связи с этим выделяют четыре основные стадии в жизни человека (рис. 6.2). Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно повышать свое общее развитие;

5) неумение решать проблемы (принимать решения). Особый талант менеджера — это способность быстро и правильно прини-

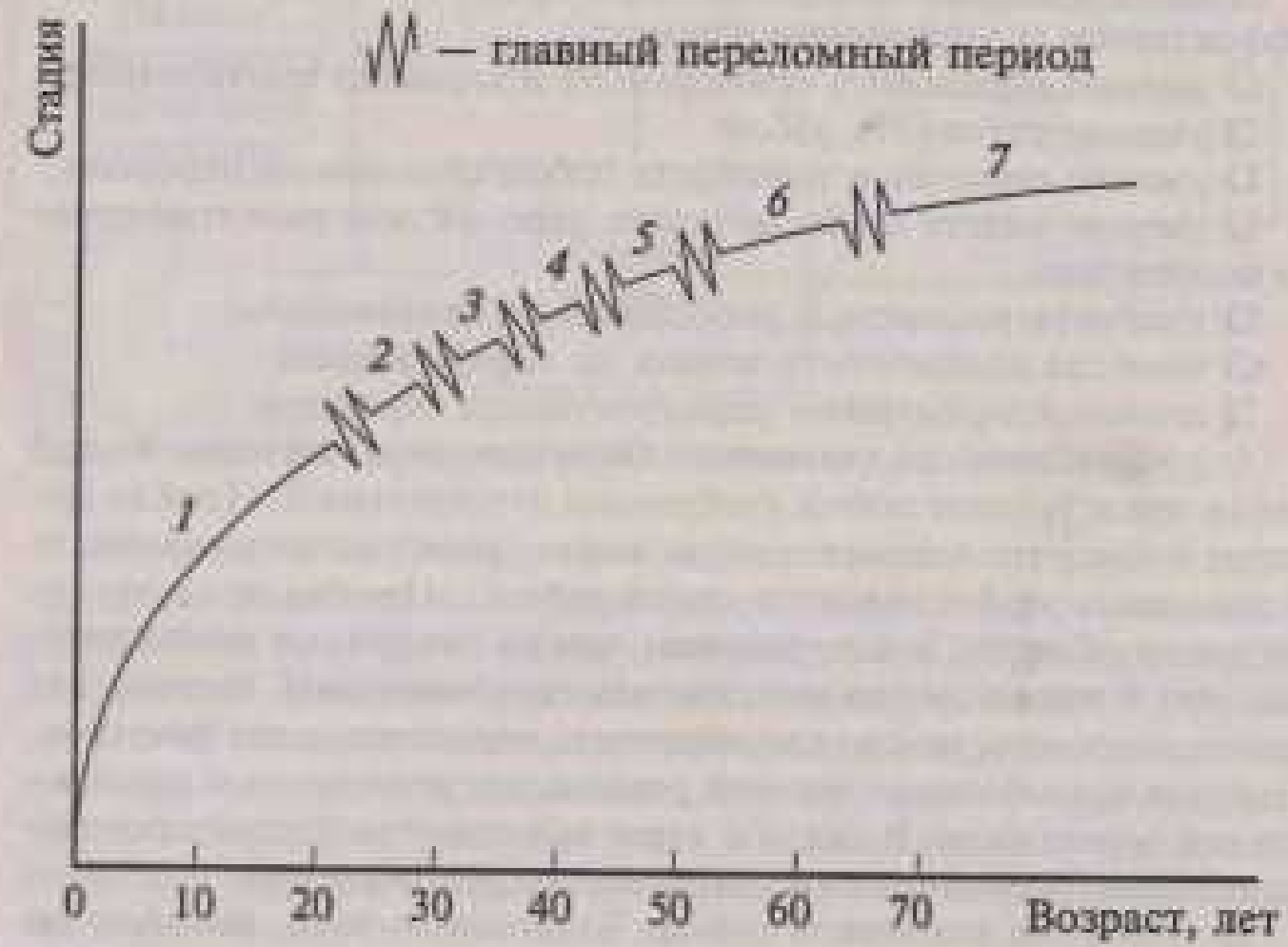

Рис. 6.2. Стадии деловой жизни человека: *1* — обучение; *2* — включение; *3* — достижение успеха; *4* — профессионализм; *5* — переоценка ценностей; *6* — мастерство; *7* — пенсионный период

мать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты. Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско;

6) отсутствие творчества в работе. Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. В свою очередь, менеджер, обладающий относительно низкой изобретательностью, редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других творчески мыслить и использовать новые подходы в работе;

7) неумение влиять на людей. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.). Менеджеры, имеющие низкую влиятельность, часто обвиняют других в том, что последние к ним не прислушиваются, а равные с ними по положению не считают их достаточно влиятельными;

8) непонимание специфики управленческого труда. Менеджер должен добиваться результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор, пока руководители не оценят эффективности своего управления другими людьми, высоких результатов в деятельности организации им не добиться;

9) низкие организаторские способности (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, о его умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и, соответственно, работают ниже своих возможностей;

10) неумение обучать. Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, — важнейший элемент управленческой эффективности;

11) неумение формировать коллектив.

Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной, совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива: общность интересов всех его членов; единая общественно полезная и личностно значимая цель; совместная деятельность по достижению этой цели; определенная организационная структура коллектива; наличие отношений «руководитель — подчиненный»; существование формальных и неформальных отношений.

Формирование коллектива — процесс сложный и противоречивый. Это связано с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации). В зависимости от соответствия индивидуальных целей и установок групповым интересам можно говорить о степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

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

На втором этапе формируются микрогруппы (создаются неформальные отношения). Выявляются наиболее сознательные, энергичные и инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива. На этом этапе выявляются и пассивные, негативно настроенные к руководителю работники, которые могут мешать работе, дезорганизовывать кол-

лектив. Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники. Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

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

Развитие коллектива — процесс постоянный и не заканчивается третьим этапом. Этот процесс продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, укреплении социально-психологического климата и усилении социальной сферы. Вполне очевидно, что в своем развитии одни этапы коллектив может проходить быстрее, другие — медленнее. Бывают случаи, когда он «застревает» на одном из этапов и даже распадается. Распадение коллектива происходит, если менеджер не обладает достаточными навыками руководства, исповедует антиколлективные взгляды, подбирает неподходящих сотрудников, не умеет распределять обязанности и терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям. Такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу.

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей;
- постоянного личного роста (развития);
- навыков решения проблем;
- изобретательности и способности к инновациям;

- способности влиять на окружающих;
- знании современных управленческих подходов;
- организаторских способностей;
- способности обучать подчиненных;
- способности формировать и развивать трудовой коллектив.

6.2. Власть и личное влияние

Обладать властью — значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. Власть пронизывает всю жизнь организации, сохраняет ее структуру. Без власти нет организации. Власть имеет один человек по отношению к другому, одна группа — по отношению к другой и т.д. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому борются за то, чтобы ее обрести, и еще ожесточеннее — за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются проблемами в управлении, и считаться с этим должны и руководители, и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью — прерогатива только руководителя, которая подразумевает возможность навязывать свою волю, не учитывая чувства, желания и способности подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способностей руководителя.

Как известно, потенциал власти в деятельности менеджера является мощным фактором оказания влияния на подчиненных. Наделенный властью, менеджер может требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы. Выделяют семь разновидностей власти:

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

влияние. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему кос-

венную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

компетенция. Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности наделен правом выступать в качестве эксперта и «судьи» практически по всем профессиональным вопросам. Подчиненные воспринимают это как разновидность власти;

информация. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей;

должностное положение. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего имеют дело с должностью;

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

награждать (и миловать). Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать (и миловать). Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, обладающего таким правом, может подняться до значительных высот.

Как видим, любой менеджер имеет достаточно каналов для использования своей власти. Однако чтобы выступать в роли лидера и вести за собой людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Существует вполне определенная зависимость между силой власти и полномочиями руководителя: чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию полномочий и ответственности, т.е. менеджер в процессе выполнения функций управления часть своей компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное подчиненному право работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно ему

передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры, и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач. Менеджеру трудно делегировать свою ответственность и власть, когда они так важны для него самого. Ответственность делегируется конкретным областям (например, финансам). В таком случае властные функции выполняются по отношению не к самим финансам (управлению финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше, чем менеджер, знает, как это делать).

Менеджер всегда должен знать, в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы все члены организации не только опускали «весла в воду», но и гребли в одном направлении. Делегирование — это способ разделения власти. В этом случае, во-первых, создается очень хорошая, сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому пожелают остаться в вашей команде), а, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности «отдаете» подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. И поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование руководителем своей власти в полном объеме в одностороннем порядке может вызвать у них такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. В связи с этим следует поддерживать разумный баланс власти — достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть может принимать разнообразные формы. Выделяют три основные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и объединенную (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Формы власти

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

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

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

Во всех случаях проявления власти подразумевается степень воздействия руководителя на подчиненного, а это суть процесса руководства. Такое воздействие может осуществляться по двум каналам: через власть менеджера и посредством убеждения (рис. 6.4). Эти два канала воздействия различаются тем, что в первом случае подчиненный ощущает принуждение к осуществлению деятельности в результате его зависимости от начальника, а во втором случае за подчиненным остается свобода воли, так как его работой руководит в результате убеждения, а не использовании власти.

В менеджменте есть более мягкое определение воздействия на подчиненных — влияние (рис. 6.5). *Влияние* — такое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого. Конкретные способы такого воздействия весьма разнообразны. Выделяются две большие группы управленческого влияния — влияние эмоциональное и влияние рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимают заражение и подражание.

Эмоциональное заражение — это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автомати-

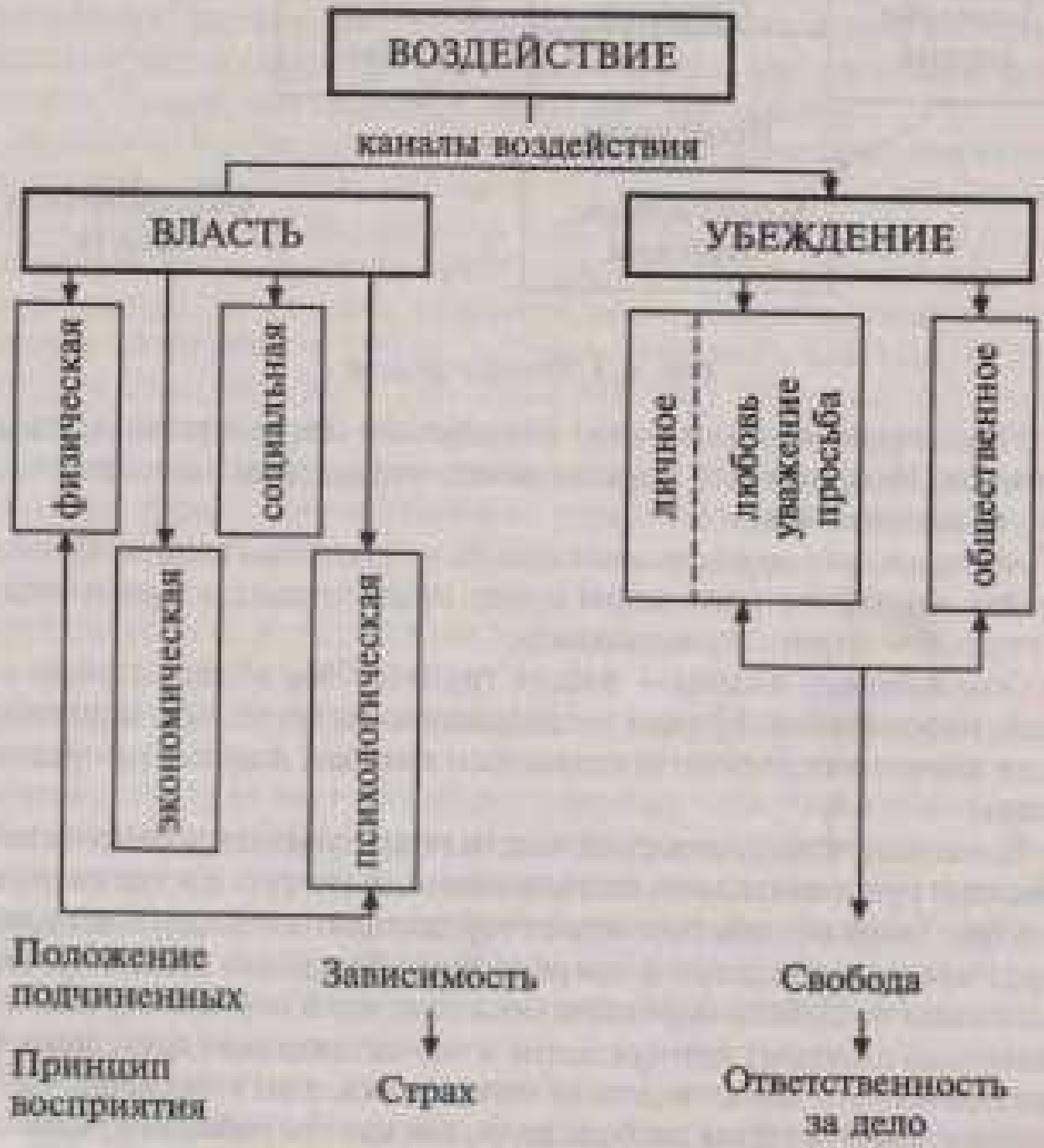

Рис. 6.4. Формы воздействия руководителей на подчиненных

ческой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

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

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



Рис. 6.5. Модель воздействия руководителя на подчиненного

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

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

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно высокий эффект от внушения достигается тогда, когда подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В таком случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, — он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы. Как же эффективно использовать влияние путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, вы, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Однако этот метод может «сработать» и против вас, если вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить аргументы, услышанные последними: они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Как видим, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассудок и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит односторонюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. Сам процесс убеждения рекомендуется усиливать ссылкой на традицию, мнение большинства, авторитет какой-то личности или личности того, кто убеждает, а также на мировой опыт; апелляцией к психологическому состоянию убеждаемого (чувству обиды, зависти, убеждению в том, что, дескать, «я лучше всех» и т.п.). Самая слабая сторона убеждения — это его медленное воздействие и неопределенность.

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

Угрозы — это запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и проигравшим здесь будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Руководитель обещает предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если тот определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп — это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительное вознаграждение за дополнительные усилия: «Поработай сегодня сверх нормы, а завтра можно будет уйти с работы пораньше».

Приказ — официальное распоряжение властных органов. Альтернатива здесь исключается, поскольку приказ не обсуждают, а вы-

полняют. И если приказ не выполнен, это, как правило, влечет негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормами и правилами поведения, основывающимися на общественном мнении и традициях). В любом случае, влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти и досады. Существуют следующие способы положительного влияния на подчиненных:

«Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным, а главное — доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). Вы скоро увидите, как ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла.» Д. Карнеги.)

Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных — желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой — и вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. Вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы ощутите доверие со стороны этого человека. Но самое главное — вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

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

Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный от руководителя, если задание им не выполнено? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и не-

доверием. Все это — аксиомы. Откажитесь от них, особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверил материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя было их доверять, — бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятие можно лишь тогда, когда вы сумеете затронуть душу человека доверием, которое превосходит страх риска.

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

«Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты — принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

В этом случае особое значение имеет такое психологическое состояние человека, как рефлексия — это размышление (рассуждение) за другого человека, способность представить себя в психологической ситуации этого человека, как бы думать за него, рассуждать «с его точки зрения». Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей — показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры легко и с удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать это просто не удается, что в определенной мере связано с их темпераментом и характером.

6.3. Авторитет менеджера

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от воздействия личного авторитета менеджера. Есть такие духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям и относится авторитет менеджера.

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

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

официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

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

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя — это не только его личное дело, но и задача высшего руководства, руководителя одного с ним уровня и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление и повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам этики и морали. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате этого появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет). В связи с этим можно выделить следующие разновидности псевдоавторитета:

авторитет расстояния. Руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он находится «подальше» от подчиненных и держится с ними официально;

авторитет доброты. «Всегда быть добрым» — таков девиз такого типа руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает так, что добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

авторитет педантизма. В этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

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

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

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Разработайте модель воздействия менеджера на подчиненных с использованием эмоционального и рассудочного влияния.

2. Вы — начальник отдела маркетинга туристской фирмы. В связи с политическими событиями за последний год резко упал спрос на туры в Турцию. Попытайтесь построить перспективную модель выездного туризма в Турцию, используя различные «усиливающие» аргументы убеждения как способа управленческого воздействия.

3. Попытайтесь на конкретном примере определить, есть ли авторитет у вашего руководителя.

4. Проведите самооценку своих лидерских качеств по прилагаемой ниже шкале, и обсудите их в своей «малой» группе.

Соедините все выделенные цифры сплошной жирной линией и вы получите график самооценки.

Оцениваемое качество	Степень развитости (сильно → слабо)
Умение управлять собой	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Личные ценности	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Личные цели	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Способность к саморазвитию	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Умение принимать решения	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Изобретательность и способность к инновациям	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Способность оказывать влияние на подчиненных	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Знание науки и искусства управления	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Способность обучать (педагогические способности)	9 8 7 6 5 4 3 2 1
Умение формировать и развивать трудовой коллектив	9 8 7 6 5 4 3 2 1

Аналогичную оценку могут сделать и ваши коллеги. Тогда вы получите свой «портрет» как бы со стороны.

После сопоставления двух графиков составьте план саморазвития.

Вопросы для повторения

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
2. Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.
3. Что вы понимаете под властью?
4. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
5. Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчиненных?
6. Назовите способы влияния руководителя на подчиненных.
7. Что вы понимаете под авторитетом менеджера? Каковы источники его формирования?

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

ГЛАВА 7

7.1. Содержание и виды управленческих решений

7.2. Процесс принятия решений

7.3. Методы принятия решений

7.4. Индивидуальные стили принятия решений

7.5. Условия эффективности управленческих решений

7.6. Организация и контроль за исполнением решений

7.1. Содержание и виды управленческих решений

Каждый из нас в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни — тысячи решений. Некоторые из них очень индивидуальны: где пообедать? что купить? что делать? и т.п. Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или нет, но принимать решения мы должны. Для менеджера же принятие решений — постоянная и очень ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планированию, организации, мотивации и контролю. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает в себя ряд стадий:

выработку и постановку цели;

изучение проблемы;

выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;

рассмотрение вариантов решений;

выбор и окончательное формулирование решения;

принятие решения;

доведение решений до исполнителей;

контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы — акт, направленный на разрешение проблемной ситуа-

ции. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании **управленческое решение** ***рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.***

Виды управленческих решений. Решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются или в обстановке определенности, или в обстановке риска (неопределенности). (Некоторые авторы рассматривают решения, принимаемые в условиях риска и неопределенности, раздельно.)

В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, — определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;

по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные;

по сложности: простые и сложные;

по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления. Структурированные решения предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. Алгоритмические решения предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Мескоком, М. Альбертом и Ф. Хе-

доури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения. Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — движение к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: запрограммированные и незапрограммированные. В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Незапрограммированные решения — это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций. Они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по вопросам о цели организации, улучшении продукции, усовершенствовании структуры и т.п.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По существу, процесс принятия организационных решений очень тесно связан с процессом управления организацией в целом.

Подходы к принятию решений. В управленческой практике в процедуре принятия решений сложились два основных подхода: индивидуальный и групповой.

В рамках *индивидуального подхода* наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду тот факт, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров, т.е. при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При *групповом подходе* к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход предохраняет главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответ-

ственность и власть передаются людям из более низких уровней управления. Разрешение рабочим участвовать в принятии решения напрямую затрагивает их интересы, что увеличивает эффективность принятого решения.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

принятие решения — это психологический процесс, поэтому неудивительно, что способы, используемые для этого руководителем, варьируются от спонтанных до глубокологических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный характер.

Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

7.2. Процесс принятия решений

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: «Что делать? Как делать? Кому поручить работу? Каковы сроки ее исполнения? Для кого делать? Где делать? Что это даст?»

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные, и решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и с учетом ситуации и собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1. Определение проблемы.
2. Выявление ограничений и определение альтернатив.
3. Принятие решения.
4. Реализация решения.
5. Контроль за исполнением.

Определение проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее *обнаружении* и *оценке*.

Обнаружение проблемы — осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя его личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы — установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштаба проблемы не есть нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке средств для ее решения и степени ее серьезности.

Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть и наметить возможные альтернативы, т.е. нужно выделить все возможные действия, устраняющие причины появления этой проблемы.

Чтобы выработанная альтернатива была лучшей, в первую очередь необходимо определить требования, которым должно удовлетворять принятое в окончательном варианте решение. Такой подход дает возможность оценить (сравнить) достоинства и недостатки каждой альтернативы.

Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы, т.к. влечет за собой ее осуществление, т.е. принятие решения (объявление альтернативы). На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

Следовательно, для достижения целей фирмы принятое решение должно быть реализовано. Это значит, что менеджер должен четко сформулировать задания: кто, где, с использованием каких средств должен осуществлять действия по выполнению принятого решения. Как правило, разрабатывается соответствующий план его реализации. Разработка такого плана (то есть как выполняется принятое решение) производится уже на следующем этапе — контроля за исполнением решения.

Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

7.3. Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

❑ *Неформальные (эвристические) методы принятия решений.* Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимуществу в том, что они принимаются оперативно; недостатком

же является то, что неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести менеджера.

❑ *Коллективные методы обсуждения и принятия решений.* Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц — участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как *«мозговой штурм»*, или *«мозговая атака»* (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» — создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами (рис. 7.1).

Примером коллективного принятия решений может служить *метод Дельфы*, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Метод Дельфы — многотуровая процедура анкетирования. Суть данного метода состоит в том, что каждый эксперт отвечает на вопросы независимо и анонимно. Затем все ответы анализируются и в сводном виде доводятся до каждого эксперта. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

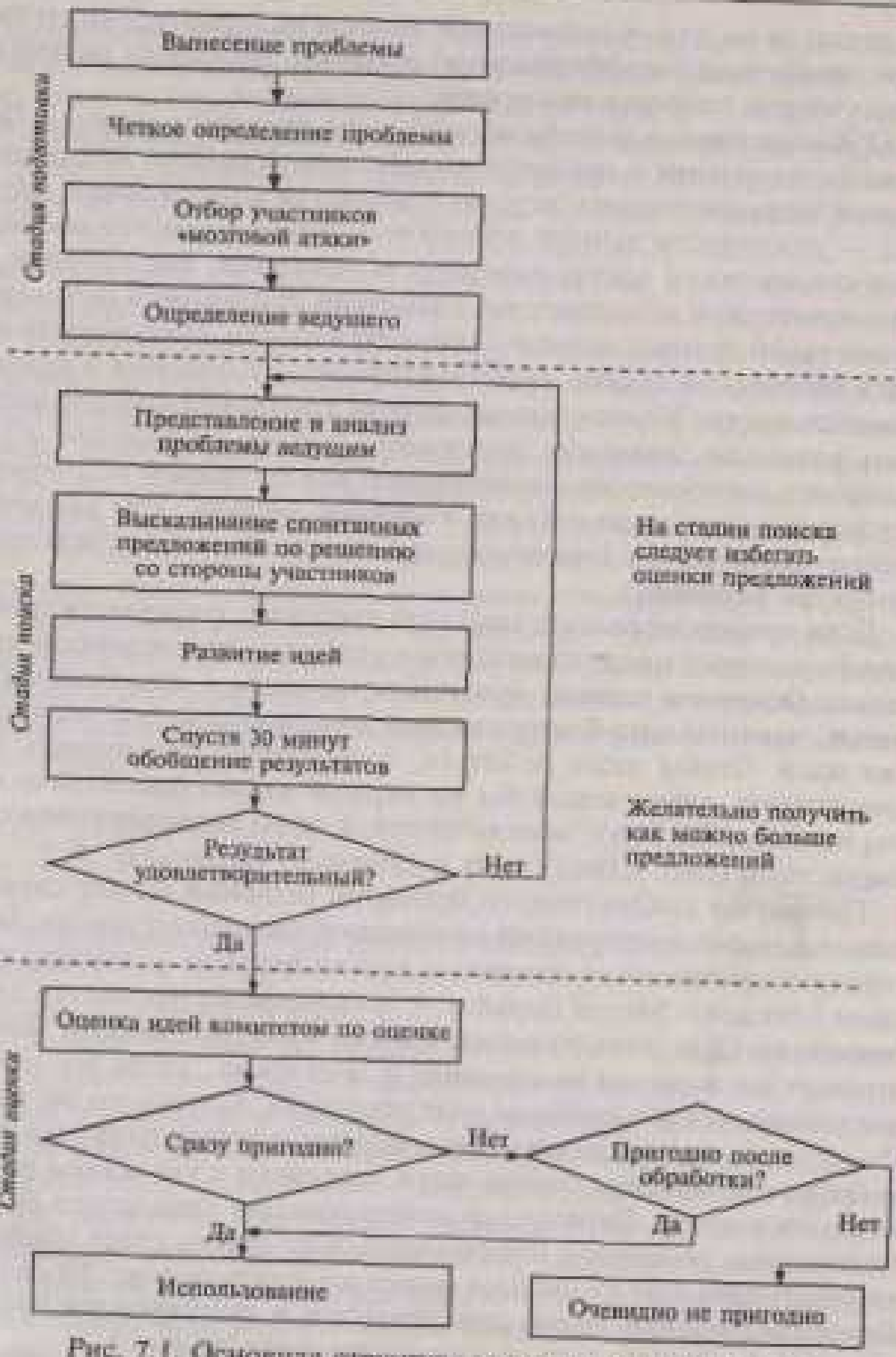

Рис. 7.1. Основная структура метода «мозговой атаки»

Есть еще *японская (кольцевая) система принятия решений* — «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект нововведения. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) большинства голосов — выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) диктатора — за основу берется мнение одного лица. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

❑ *Количественные методы принятия решений.* В основе их лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;

в) вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр — моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним[1].

7.4. Индивидуальные стили принятия решений

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой их решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руково-

[1] Применительно к туризму более подробно количественные методы принятия решений студенты изучают в соответствующих специальных курсах.

дитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

Инертные решения — результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения пересекаживают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность. В конечном счете, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для импульсивных, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

7.5. Условия эффективности управленческих решений

Проблема выбора менеджером альтернативы — одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов: соблюдение иерархии в принятии решений; использование межфункциональных групп; использование прямых горизонтальных связей и централизация руководства.

Иерархия в принятии решений — делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеет-

ся больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки и повышению ответственности за их выполнение.

Централизация руководства. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, т.е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим (минуя своего непосредственного начальника).

Как уже отмечалось, лучший вариант решения выбирается благодаря последовательной оценке каждой из предлагаемых альтернатив. При этом определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение цели. Таким образом, решение должно отвечать требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации, а именно: эффективности, экономичности, своевременности, обоснованности, реальности, непротиворечивости и адресности.

Решение должно быть *эффективным*, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Решение должно быть *экономичным*, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

Своевременность решения означает не только своевременность его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем, хотя в прошлом она была хороша.

Исполнители должны быть убеждены, что решение *обоснованно*. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и

ее восприятие исполнителями — понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Решение должно быть *реально осуществимым*, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду исполнителей и в основе своей они неэффективны. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам выполняющего его коллектива.

Непротиворечивость управленческого решения означает то, что оно согласовано по всем уровням управления (по вертикальным и горизонтальным связям и отношениям).

И наконец, решение должно иметь *конкретного адресата (исполнителя) и конкретные сроки исполнения*.

Особую роль в эффективности решений играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения его до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и

исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает то, что он держит в поле зрения решения, находит способ влиять на них, управляет ими. Команда — «приступить к исполнению решения!» — не может быть дана раньше, чем у руководителя не возникнет уверенности в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технологию) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление об этой работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством адаптации ее к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера). Для того чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований. Это полнота модели, ее мотивация, стрессоустойчивость и прочность, глубина отражения первоначальной идеи, согласованность, точность и гибкость модели.

Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой — содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она развернута настолько, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей работы.

Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно — в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу, распадается.

Глубина отражения характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

Гибкость модели — критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий и «неподдающийся» образ может быть приемлем только в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решение в одиночку, поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

Мотивация модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию всех резервов исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности для выполнения заданий, — основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством решений.

7.6. Организация и контроль за исполнением решений

Организовать исполнение решения — задача не из легких. Она требует знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация исполнения решений — это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно переносит эту

легкость на реальную ситуацию. В результате такого менеджмента принимаемые им решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать то обстоятельство, что руководитель организует не свою собственную деятельность, а труд других людей. Это две разные вещи, ибо процесс исполнения решений также нужно *организовывать*. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами и средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками.

Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации — цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую (рис. 7.2).

При *цепочной* структуре коммуникаций (рис. 7.2, *а*) решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми ими обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

В *многосвязной* структуре коммуникаций (рис. 7.2, *б*) все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

В *звездной* структуре коммуникаций (рис. 7.2, *в*) ярко выражен «коммутатор-руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем (Р). Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

Для *иерархической* структуры коммуникаций (рис. 7.2, *г*) характерны ярко выраженные командные отношения. Промежу-

точные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации мигрирует в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управ-

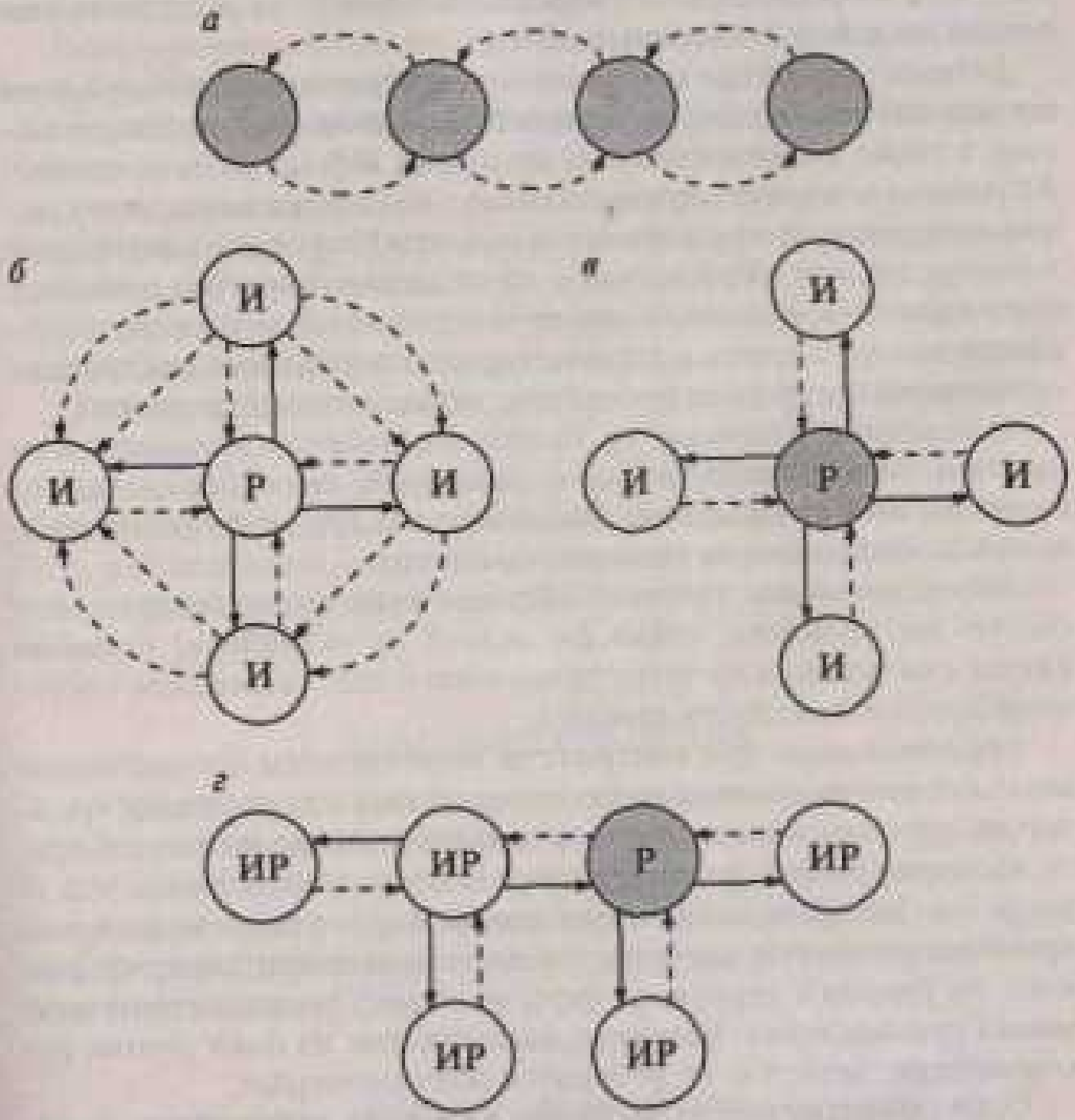

Рис. 7.2. Структура коммуникаций: *а* — цепочная, *б* — многосвязная, *в* — звездная, *г* — иерархические отношения координации, ярко выраженное командное действие; И — исполнитель, Р — руководитель

ляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию действий и контроль за его выполнением.

Таким образом, организация исполнения решений немыслима без контроля. **Контроль за исполнением решений** является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля — в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Следовательно, основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Выделяются и другие функции контроля за исполнением принятых решений.

Диагностическая. Главная, ведущая функция контроля — кто бы что ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.

Обратная связь при контроле за выполнением поставленных задач позволяет руководителю не выпускать из рук бразды правления, дает ему возможность оказывать влияние на ход работы.

Ориентирующая функция контроля проявляется в том, что те вопросы, которые чаще всего контролируются начальником, приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, выпадающие из поля зрения руководителя, зачастую не решаются подчиненными.

Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве позволяет менеджеру держать работы в поле зрения, то *стимулирующая* функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов.

Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Иными словами, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию — по соответствию принятого решения практике.

Педагогическая функция. Контроль, если он построен умело, побуждает исполнителей к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

- предварительный — предшествует принятию окончательного решения. Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемому решению;
- текущий — с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;
- последующий — служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если их не довести до исполнителей и за их исполнением не наладить объективный и постоянный контроль.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Сравните и проанализируйте стадии принятия известных вам управленческих решений. Поясните полученные результаты.
2. Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику «мозговой атаки» и методы Дельфы.
3. Определите и дайте описание структур коммуникации в вашем коллективе.

Вопросы для повторения

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.

3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.

4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и в условиях риска?

5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.

6. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений и поясните применение их в практике управления туристской фирмой.

7. В чем индивидуальность стилей принятия решений?

8. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.

9. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.

10. Как вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?

11. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ

ГЛАВА 8

8.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой

8.2. Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы

8.3. Планирование потребности в персонале

8.4. Подбор персонала

8.5. Оценка и прием на работу

8.6. Движение и профессиональное развитие персонала

8.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой

Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия.

Как известно, менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта. Первый аспект — определение целей фирмы. Разрабатываются мероприятия по их осуществлению и, соответственно, контролируется результат. В этом аспекте менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими. Второй аспект — это руководство предприятием, а следовательно, и управление людьми. Удовлетворение потребностей сотрудников фирмы — одна из важнейших целей, залог эффективной ее работы. Успехи в этом деле обеспечивают функционирование предприятия, а также жизненные потребности его сотрудников.

Первый и второй аспекты менеджмента тесно связаны между собой, и поэтому противопоставлять их или отдавать предпочтение одному из двух направлений не имеет смысла. Стратегический менеджмент предполагает такое управление, что руководитель предприятия должен принимать правильные материально-логические решения, с одной стороны, и направлять и стимулировать деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач фирмы — с другой. Таким образом, руководство предприятием означает также и руководство (управление) людьми в смысле воздействия на отношения сотрудников в направлении выполнения поставленных целей. Этот фактор приобретает особую значимость в туристских предприятиях, так как услуга (туристский продукт) производится и предоставляется в присутствии гостя. В связи с этим персонал туристской индустрии образует важнейший страте-

гический фактор, необходимый для эффективной работы предприятия.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества и обеспечение конкурентоспособности туристского продукта изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость их творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом, повысило их роль в организации.

Без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немыслимы глубокие качественные изменения в области менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполнявшего команды «сверху», менеджер туристской фирмы превращается в творческую личность, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение.

Политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда (арендные коллективы, акционерные общества и т.п.) и привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудовому процессу. Требование творческого отношения менеджеров к управлению обусловило повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие их в принятии управленческих решений и непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий и модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора — иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди.

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способнос-

ти, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. Функционировавшая в период административно-командного управления система отучила многих менеджеров брать на себя ответственность за принимаемые решения, что не могло не сказаться на уровне экономического мышления управленческих кадров. При подборе кадров профессионализм, как правило, не учитывался. Нередко подбирались «удобные» менеджеры, а умение «выбивать» ресурсы считалось чуть ли не важнейшим качеством руководителя. В то время это было оправдано, так как вышестоящая организация вместе с полным набором управляющих директив направляла на туристскую фирму и подобранного ею же руководителя, который выступал в роли представителя вышестоящих органов руководства (в том числе и партийного) и в своей деятельности ориентировался главным образом на выполнение их указаний.

Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы которых в определенной мере соответствуют новым задачам и условиям развития организаций. Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в направлении управления персоналом.

8.2. Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы

Отдел человеческих ресурсов является функциональным, или вспомогательным, подразделением туристского предприятия. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании туристского продукта не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники отдела человеческих ресурсов (кадровой службы) выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назна-

чении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п.

По мере ослабления централизованной системы управления туризмом перед туристскими фирмами стали появляться принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами. Решение этих задач требует совершенно иных навыков и умений, чем те, которые были достаточны для ведения документации, составления отчетов, организации культурно-массовых мероприятий и хранения трудовых книжек в недалеком прошлом. Именно по этой причине сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функционировавших отделов кадров, не могут предложить руководству туристского предприятия эффективного решения проблем, связанных с управлением персоналом. Поэтому и появилась новая профессия — «персонал-менеджер», т.е. управляющий персоналом. *Управляющие персоналом* — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В появившихся организациях рыночного типа возникла проблема преодоления разрыва между развитием инновационных стратегий, созданием новых продуктов и структур, с одной стороны, и выявлением способов управления человеческими ресурсами и развитием трудового потенциала — с другой. Особую роль в этом играют *кадровые службы*. По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению и инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в *центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду*. Это значит, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. Кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная, осуществляемая независимо от других управленческих функций. Теперь надо знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать деятельность кадровой службы интегрированно с другими структурами.

Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Создается своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями разного уровня, которая оперативно обеспечивает их документацией при перемещении кадров и замещении должностей. Функция управления человеческими ресурсами изменяется — от пассивного содействия кадровая служба переходит к активному участию в хозяйственных решениях, что в результате формирует в организации соответствующий консенсус.

Основу содержания работы кадровых служб составляют следующие факторы:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

В организации должна быть разработана стратегия управления человеческими ресурсами: определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

С учетом изменений в системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов.

Технико-технологические:

- изменение структуры и форм занятости: дифференциация персонала и формирование «внутренних рынков труда»;
- пересмотр организации труда с акцентом на интегрированные трудовые функции и групповую работу;
- непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;
- создание комплексных систем управления качеством работы.

Личностные:

- пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;
- создание системы непрерывного образования кадров;
- ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях;

❑ изменение стиля руководства и повышение роли «корпоративной культуры» в системе управления;

❑ комплексный подход к воспроизводству человеческих ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров.

Экономические и социально-политические:

❑ аккумулирование передового международного опыта управления кадрами;

❑ создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;

❑ усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами;

❑ политизация управления трудом.

Развитие теории управления:

❑ формирование целостного «видения» управления персоналом;

❑ понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации;

❑ повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов.

Названные факторы могут быть положены в основу программы, определяющей роль кадровых служб в организации.

Задачи кадровых служб могут быть сформулированы следующим образом:

❑ всесторонняя поддержка бизнеса;

❑ формирование политики прогноза персонала, поддержки творческого отношения к делу; обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;

❑ выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;

❑ создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства;

❑ расширение знаний менеджеров организации с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

В связи с этим с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности всех структур организации, проведении единой кадровой политики, подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации.

8.3. Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале — это процесс определения потребностей туристской фирмы в кадрах.

Потребности предприятия в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов (см. гл. 2). Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на туристский продукт, а соответственно и на рабочую силу. В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач фирмы в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента в туризме представляют *эконометрический* метод и метод *проектирования тенденций*.

Посредством *эконометрического* метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем. Метод *проектирования тенденций* предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период. Эти и другие методы (нормативный, скорректированной экстраполяции, экспертный и др.) изучались в специальных курсах на этапе базовой подготовки, поэтому в данном учебном пособии мы ограничились лишь упоминанием о них.

Планирование потребности в персонале не ограничивается только количественными методами, связанными с определением численности работников, необходимых для качественного выполнения операций и процедур фирмы. Данный процесс намного шире и носит системный характер, который в обобщенном виде представлен на рис. 8.1.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

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

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

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

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИЕМА НА РАБОТУ

Внешнее планирование	Внутреннее планирование
Откуда, как и когда будут дополнительно приниматься на работу сотрудники?	Какие и сколько сотрудников, когда и на какое время должно быть перемещено по службе, повышено в должности?

ПЛАНИРОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАДРОВ

Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии? Какие мероприятия проводятся?

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ

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

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Какие и сколько учебных мероприятий необходимо, новый или имеющийся в наличии персонал аттестуется на предусмотренные рабочие места?

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

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

Рис. 8.1. Планирование потребности в персонале

8.4. Подбор персонала

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера — **подбора персонала**. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Значимость этой работы очевидна. Вместе с тем в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам, используя метод «проб и ошибок» (слабый работник, как правило, «записает» в организации и очень сложно в последующем от него избавиться). Отсутствие апробированных методик подбора кадров приводит к ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить виды работ и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке качеств кандидатов, необходимых для конкретного вида деятельности.

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации. Менеджер должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, перемещать или увольнять, а кого принять по новому набору и т.д.

Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении личности. Процесс подбора персонала представлен на рис. 8.2.

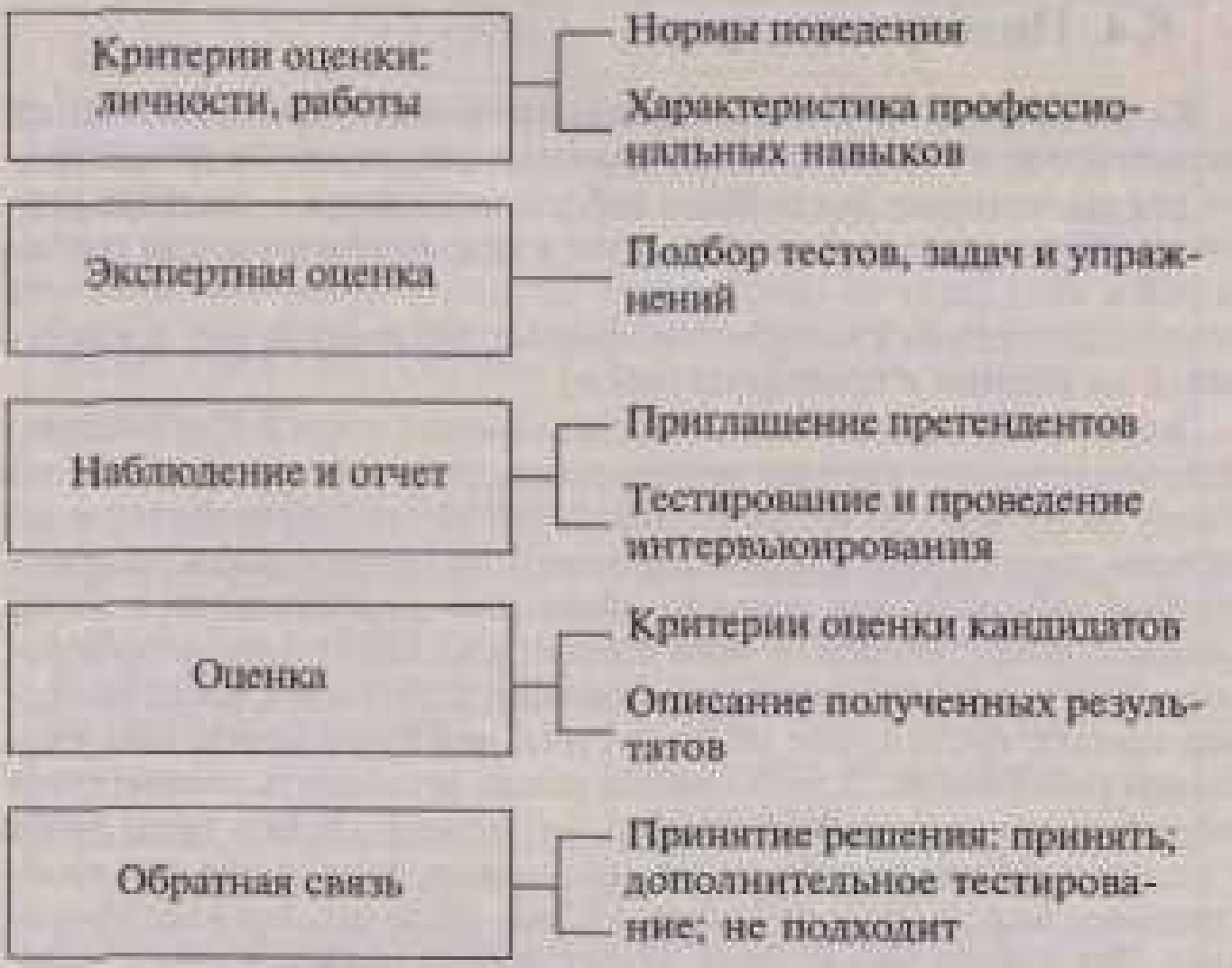

Рис. 8.2. Схема процесса подбора персонала

Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Здесь важно дать полную характеристику наличия свободных мест. Можно использовать следующую схему объявления о наличии свободных мест (рис. 8.3).

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы), поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен фирме данный человек или нет. Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца он заявит о своем уходе). Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при подборе кадров, оказывают различные источники информации (табл. 8.1).

Предложенные источники информации при отборе персонала можно дополнить разными формулярами и картами, в которых чаще всего отражается квалификация работников. В карте, например, представляются основные требования, предъявляемые к ра-

ботнику, которые могут оцениваться количественно. Такой подход позволяет выявить, насколько параметры нового работника подходят для данного места.

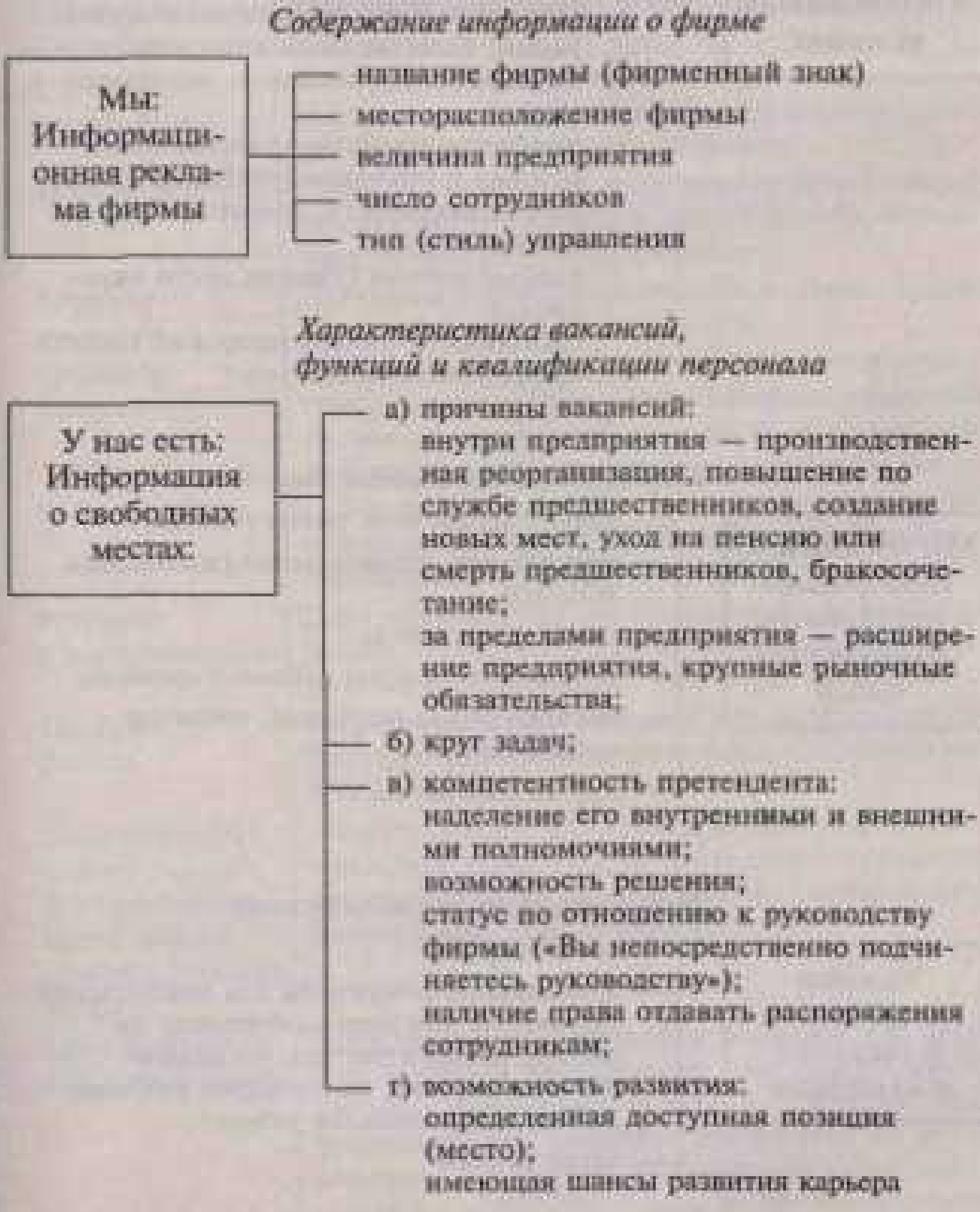

Рис. 8.3. Основная схема объявления о наличии свободных мест

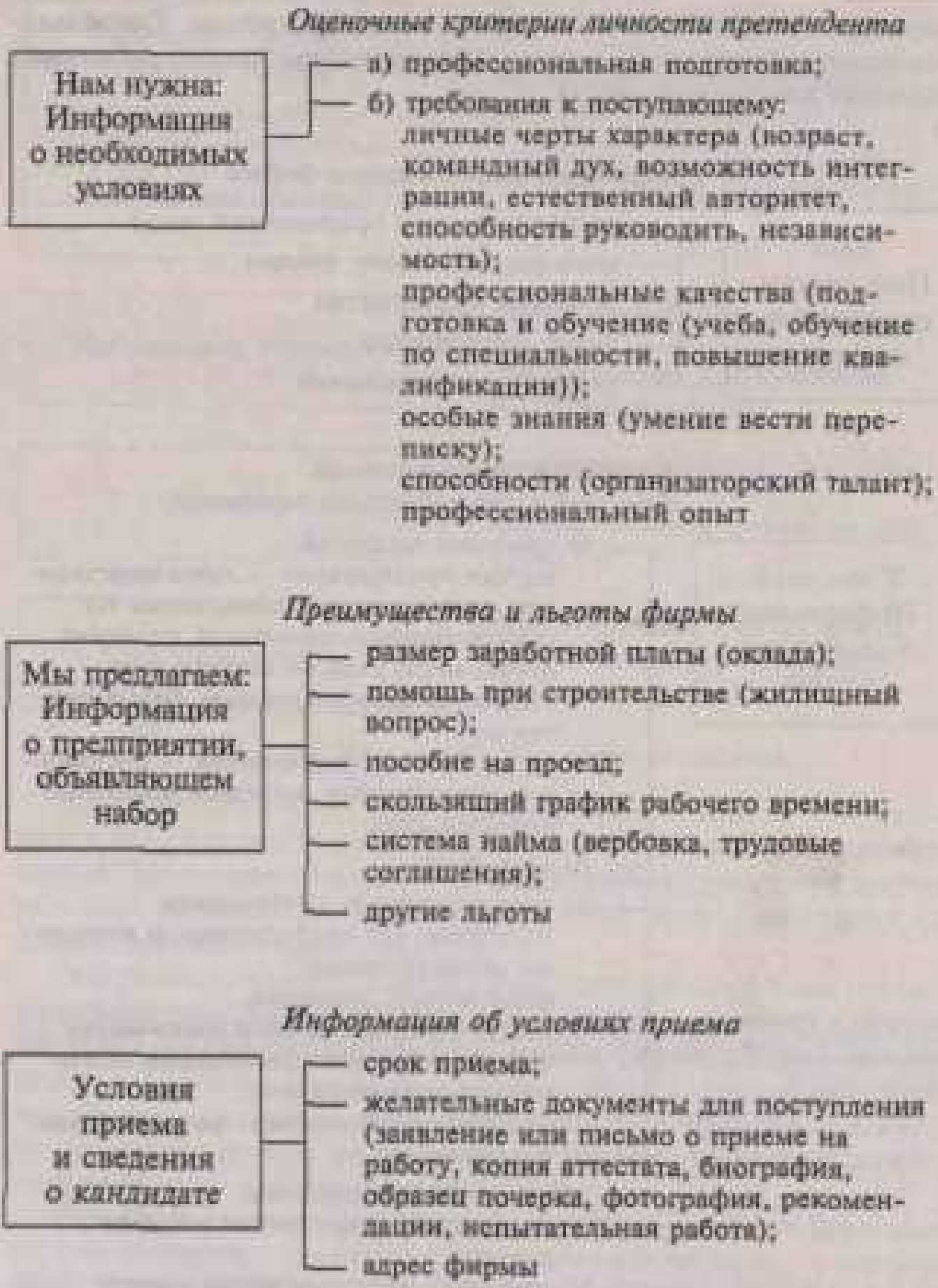

Рис. 8.3 *(продолжение)*

Таблица 8.1

Источники информации при отборе персонала

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности
Биографии	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию
Аттестат зрелости	Дает сведения об успеваемости в школе; о профессиональной квалификации
Трудовая книжка	Подтверждает места работы, указанные в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика
Рекомендации	Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Дает возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем
Пробная работа	Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками и т.п.)
Медицинский осмотр (на профессиональную пригодность); психологические тесты	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению

8.4.1. Рынки рабочей силы

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы, т.е. привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. Работники своей организации представляют внутренний рынок, а работники, привлеченные для работы извне, — внешний.

Весьма важно в этой связи определиться, каким будет набор — внутри организации или извне. Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем «своего». «Свой» уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и профессиональный феномен (желание каждого работника двигаться по служебной лестнице). А это шанс сделать карьеру. И если организация не предоставит такой возможности «своим» работникам, то лучшие из них уйдут.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных «своих» работников (а это случай, когда можно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Что же касается руководящих должностей, то в каждой организации есть сотрудники, полагающие, что только они достойны занять эту должность, т.е. это не что иное, как психологический феномен (чувство обиды и зависти). Претендента(ов) преследует мысль: если меня не возьмут на эту должность, то что по этому поводу подумают коллеги, подчиненные и вышестоящее руководство? Естественно, если человек, ожидающий повышения, его не получит, то это снизит его трудовые параметры. У него появятся апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снизят эффективность его трудовой деятельности, потому что его будет преследовать только одна мысль: «сколько ни работай — благодарность одна».

Но вот возникает ситуация, когда взятый со стороны работник не подходит. Встает вопрос о его дальнейшей судьбе. Вы его увольте? Во-первых, старое место его работы уже занято. Во-вторых, даже если он и вернется на прежнее место работы, то там его

будут считать неудачником. В любом случае это не улучшает психологического климата в вашей организации.

Если же претендент извне вам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы вашей организации, аналогичные проблемам у них, ибо владеет технологией, которая у вас отсутствует и которую вы бы хотели ввести. Поэтому вы берете человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие вашей организации. Как видим, подбор из разных рынков труда имеет свои преимущества и свои недостатки (табл. 8.2).

В любом случае оценка претендентов производится по стандартным **критериям**, которые могут быть детализированы:

- *образование и производственный опыт:* работа автономно, под началом, ответственность за издержки производства, управление персоналом, совместная работа;
- *поведение (манера держаться):* внешний вид, уверенность в своих силах (самоуверенность, убедительность и самостоятельность), контактность, умение вести переговоры, уравновешенность;
- *целеустремленность:* желание повышения по службе (карьера), инициатива, готовность к выполнению заданий, усердие, способность к дальнейшему образованию;
- *интеллектуальные способности:* сообразительность, внимательность, способность к абстрактному мышлению, уровень суждений;
- *манера разговора;*
- *профессиональная пригодность:* специальная, личная и т.д.

Эффективность процедуры подбора кадров повышают различными способами (табл. 8.3).

Таким образом, в формировании трудовых коллективов рыночного типа:

- интуитивные методы подбора кадров неприемлемы;
- изменилась кадровая политика в области подбора персонала;
- подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе;
- в процессе планирования трудовых ресурсов определяют их наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы развития;
- для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы.

Таблица 8.2

Преимущества и недостатки подбора персонала внутри организации и извне

Внутри организации		Вне организации	
преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
Появляется возможность продвижения (возникает сплоченность на предприятии, улучшается климат на производстве) Незначительные расходы при наборе Знание производства Знание сотрудников и их возможностей Соблюдение производственного уровня вознаграждений (при приеме работника со стороны — повышенный оклад рыночной конъюнктуры) Быстрое замещение должности Свободны места для молодежи	Уменьшается возможность выбора Высокие расходы на повышение квалификации Возможна «производственная слепота» (т.е. не видны недостатки на своем предприятии) Разочарование среди коллег (например, меньше рвения при продвижении по службе к должности начальника, напряженное внимание, соперничество) Замещение мест и повышение в должности только «ради мира и спокойствия». Не хотят сказать «нет» сотруднику, который проработал долгое время	Большая возможность выбора Новые импульсы для предприятия Поступающий приносит знания другого предприятия и легче завоевывает признание Прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах Ведет к сильной коллегиальной связи, к решению любого вопроса «сообща»	Большие расходы при наборе Высокая квота при приеме со стороны способствует текучести кадров Отрицательное воздействие на климат в коллективе Много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника Нет знания производства (необходимо общее введение, а это расходы и время) Замещение должности требует больших затрат времени Новый человек, поставленный начальником, должен уменьшить пристальное внимание к себе — для предприятия это означает потерю сил

Таблица 8.3

Способы подбора персонала

Внутри предприятия		За пределами предприятия	
без передвижения штата	с передвижением кадров	более пассивный набор	более активный набор
Увеличение объема работы Продление рабочего времени на предприятии Перенесение срока отпуска Профессиональное обучение принимаемых на работу	Внутрипроизводственное назначение (прием) По предложению начальника Целенаправленное развитие кадров (профессиональное обучение, переквалификация, перемена места работы)	Личное посещение кандидатов Картотека на кандидатов Обработка заявлений о приеме на работу Помощь руководства Временная работа Трудовой договор	Доска объявлений Вербовка при помощи работников предприятия Набор при помощи рекламы и плакатов Штатный консультант по кадрам Объявления в газете

8.5. Оценка и прием на работу

Мы провели кампанию по привлечению работников. По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место. Если неправильно выбирается машина или повреждается оборудование, то обычно за это отвечают люди, ответственные за неправильное его использование. Когда же выбрали плохого сотрудника и он уходит из организации, то чаще всего говорится так: «Он не выполнил то, что обещал; он не смог приспособиться; он виновен». Никогда или очень редко мы признаем в этом и свою вину.

Руководству организации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники

хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

Оценка персонала — установление соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

8.5.1. Методы оценки персонала

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

прогностический метод. При таком методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

практический метод. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

имитационный метод. Претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации).

Затем проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае критерии оценки будут зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личностным качествам. Для решения данной задачи целесообразно использовать метод пробных перемещений, с помощью которого определяется степень эффективности труда претендента. Задача в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих его функциональных обязанностей. Наибольшую сложность представляет процедура получения от экспертов объективных оценок. Для экспертизы предлагается следующая система оценки труда претендента (табл. 8.4), включающая пять основных критериев:

количество труда — определяется объем, результативность, интенсивность труда, количество затраченного времени;

качество труда — устанавливается доля ошибок в работе, качество туристского продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;

отношение к работе — инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.;

тщательность в работе — отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

готовность к сотрудничеству внутри предприятия — участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах). Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника. Эксперту достаточно проставить в соответствующих колонках свои оценки. Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого параметра. Если, например, ставится задача повысить производительность труда, то этот параметр будет иметь самую высокую весомость по сравнению с другими.

Таблица 8.4

Оценка труда претендента

Показатель (критерий) качества	Степень развитости критерия				
	А	Б	В	Г	Д
Количество труда (производительность)					
Качество труда					
Отношение к работе					
Тщательность в работе					
Готовность к сотрудничеству					

Примечание. А — отдача недостаточна; Б — отдача соответствует требованиям; В — отдача соответствует требованиям в полном объеме; Г — отдача превосходит требования в полном объеме; Д — отдача превосходит требования в значительной степени.

Оценка работника в организации служит трем основным целям:

административной — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

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

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

Названные цели взаимосвязаны: в частности, информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности чаще всего делятся на личные и технические (рис. 8.4).

В технической процедуре выделяют две группы требований: **по отношению к должности** — должность (среднего или высшего уровня); выполняемые обязанности и ответственность; решаемые задачи — тактические и стратегические; действия в классических условиях; и **по отношению к организации** — результативность трудовой деятельности; определение приоритетов и критериев развития организации; умение подвести итоги.

В группе личных средств оценки персонала наибольшую сложность представляет собой проведение интервью-собеседования. Интервью-собеседование не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Основная цель собеседования — получить ответ на вопрос, заинтересован ли кандидат на вакантную должность в данной работе и способен ли он качественно ее выполнить.

Советы по проведению интервьюирования

1. Интервьюирующему следует знать профиль должности.

2. Необходимо провести анализ документов кандидата перед проведением интервью: исследовать форму и содержание заявления (в частности, культуру обращения, копию письма или оригинала, есть ли ошибки и т.д.), определить полноту информации. При рассмотрении автобиографии важно выделить главное — работал человек на одном месте или нет и т.п.

ЛИЧНЫЕ СРЕДСТВА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДОКУМЕНТОВ

заявление, биография, успеваемость, фотографии, проверка личной анкеты, рецензии

ТЕСТИРОВАНИЕ

тест на успеваемость, интеллект, характер, темперамент и др.

ИНТЕРВЬЮ-СОБЕСЕДОВАНИЕ

анализ способности выражать свои мысли, отношения к труду, коммуникабельности, владения речью и т.п.

ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

РАБОЧИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ (оценочный центр)

проба работы в лабораторных условиях, пробные перемещения, оценка наиболее значимых элементов трудового процесса и т.п.

ГРАФОЛОГИЧЕСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

анализ личности (персонального образа, картины успеваемости, производственных отношений)

Рис. 8.4. Личные и технические средства оценки персонала

3. Следует провести неформальный разговор.
4. Структура беседы включает несколько фаз:
контакт (5—10 мин), во время которого задаются вопросы (как доехал до фирмы?), предлагается кофе, т.е. претенденту дают возможность адаптироваться;
интервью (20—60 мин);
мотивация (20—45 мин) (ознакомление со стратегией фирмы, ее обычаями, преимуществами работы и социальными выгодами и т.п.);
дискуссия (5—10 мин), во время которой обсуждаются общие аспекты контракта.
5. Следует подготовить концепцию вопросов.
6. Информацию следует записать и сделать выводы после проведения интервью.
7. Интервью с несколькими кандидатами лучше проводить только в короткие промежутки времени.

В процессе проведения интервью существует ряд проблем, в основе которых лежат эмоциональные и психологические факторы, и поэтому очень важно постараться избежать ошибок.

Типичные ошибки при проведении интервьюирования

1. Предрассудок — ложный взгляд на поведение и действия интервьюируемого, ставший привычным.
2. Идеальная картина — проецирование своей жизни на интервьюируемого.
3. Неготовность к интервью — не ведите интервью, если вы к нему не готовы. Лучше перенести его на другое время.
4. Эффект поведения — не нравится манера поведения кандидата (понятно, что если вам что-то не нравится (а кандидат это делает), то положительный результат достигнут не будет).
5. Эффект возможности — менеджер по персоналу должен иметь большой опыт. Он одновременно слушает, продумывает новый вопрос, делает письменные пометки и т.п., а это очень непросто.
6. Эффект давления — принуждение, насилие над волей. Например, есть десять кандидатов. Высшее руководство требует результаты интервью уже к завтрашнему дню. Но сделать это невозможно, иначе вы запутаетесь. Ведь каждый претендент считает, что он первый, и, естественно, надеется на положительное решение вопроса.

7. Эффект контраста — в один день нужно провести интервью с претендентами одной выборки.

8. Эффект пессимизма — если в начале интервью вам что-то не нравится, то и концовка тоже не получится.

9. Эффект самочувствия — если к назначенному времени интервьюируемый болен, то нужно отложить интервью: не приходить же ему на интервью, например, с насморком, гриппом и т.п.

Процедура проведения интервью включает в себя несколько этапов: начало беседы; обсуждение положительных аспектов; обсуждение негативных аспектов; определение направлений решения проблем; регламент времени для претендента; окончание интервью.

График ведения интервью можно детализировать и конкретизировать по фазам:

начало беседы — приветствие, объяснение причин беседы и т.п. На этой стадии важно не создать отрицательной атмосферы;

обсуждение различных положительных аспектов — важно подчеркнуть улучшение их по сравнению с прошлым периодом и т.п.;

обсуждение негативных нюансов — критику нужно относить к делу, а не к личности. Очень важно самому хорошо знать дело;

нахождение путей улучшения результатов работы;

соблюдение регламента времени для обдумывания и выражения своей точки зрения. Если у кандидата есть предложения, то их нужно записать при нем и пообещать, что они будут рассмотрены руководством;

окончание интервью — создание положительной атмосферы, благодарность за интервью и прощание.

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают так называемые *оценочные центры*. В последние годы в зарубежной управленческой практике эти центры получили широкое распространение, т.е. оценка персонала происходит в специально организованных учреждениях. Полученные результаты достаточно объективны, поскольку методика оценки кандидата в таком центре позволяет выйти за рамки устаревшей оценки, базирующейся на данных о прошлой деятельности претендента, его образовательном уровне и субъективных характеристиках. Кроме того, данный метод позволяет привести в систему использование апробированных личностных методик и интеллектуальных тестов, применяе-

мых для оценки отдельных параметров личности. Оценочные центры выполняют две главные задачи: выявляют управленческие способности испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития выявленных способностей.

Как правило, оценка претендента в зависимости от уровня управленческой вакансии длится от трех часов до четырех суток и включает следующие этапы:

- выполнение управленческих действий;
- обсуждение проблемы в малой группе (выявляются навыки коллективной работы);
- принятие решения;
- решение конфликтной ситуации;
- доклад разработанного проекта;
- подготовку делового письма.

По завершении испытаний на каждого претендента составляется соответствующее заключение.

8.5.2. Экспертная оценка персонала (управленческие работники)

В основу экспертной оценки свойств и деловых качеств кандидата положены количественные параметры и оценочные критерии, полученные в результате интервью. Хотя здесь и присутствуют элементы условности и субъективизма, однако при хорошей разработке шкалы оценок и внимательном (профессиональном) подходе экспертов оценить испытуемых можно с высокой степенью достоверности.

Суть количественной оценки претендента на руководящую должность состоит в том, что его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других (например, в баллах). На основе этих независимых частных оценок рассчитывается итоговый показатель эффективности и качества труда будущего руководителя.

В процедуре оценки эффективности трудовой деятельности важно решить две основные задачи:

- определить, по каким критериям и показателям следует производить оценку;

❑ найти способ определения эффективности труда (это особенно сложно сделать в переходный к рыночным отношениям период, когда административно-командная система управления еще не уступила место экономическим и социально-психологическим методам управления).

Проведенные в этой области исследования показывают, что менеджеров трудовых коллективов целесообразно оценивать по следующим критериям:

❑ управленческой деятельности (постановка проблем, принятие решений, планирование, прогнозирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации, механизация и автоматизация трудоемких процессов);

❑ профессиональной компетентности (знанию дела);

❑ степени владения демократическими методами коллективной работы;

❑ личным качествам (организаторским способностям).

Изучение, например, процесса труда директоров туристских предприятий позволило выделить важнейшие оценочные критерии их труда: 1) выполнение плановых заданий; 2) исполнительскую дисциплину; 3) эрудицию; 4) качество выполняемых работ; 5) творческую инициативу; 6) участие в общественных мероприятиях и качество их выполнения; 7) требовательность к соблюдению дисциплины труда; 8) контроль за результатами труда; 9) умение пользоваться своими должностными правами; 10) стиль руководства; 11) умение преодолевать конфликтные ситуации; 12) трудолюбие, честность; 13) умение воспитывать коллектив, руководить людьми; 14) принципиальность, деловитость, организованность; 15) выдержанность, уравновешенность, умение ладить с людьми; 16) уважение к другим, чуткость, внимательность, индивидуальность в подходе к людям; 17) умение планировать и распределять работу; 18) умение вести беседу с клиентами; 19) умение эффективно использовать рабочее время и создавать трудовую атмосферу; 20) степень интеллектуального развития.

Ранжирование критериев можно выразить в процентах или единицах. Ввиду того что значимость каждого критерия неодинакова, целесообразно ввести коэффициенты весомости факторов, которые разработаны на основе экспертных оценок по десятибалльной системе:

первый критерий		—	10	одиннадцатый критерий		—	7
второй	»	—	8	двенадцатый	»	—	9
третий	»	—	5	тринадцатый	»	—	8
четвертый	»	—	10	четырнадцатый	»	—	5
пятый	»	—	7	пятнадцатый	»	—	6
шестой	»	—	6	шестнадцатый	»	—	7
седьмой	»	—	8	семнадцатый	»	—	9
восьмой	»	—	7	восемнадцатый	»	—	8
девятый	»	—	5	девятнадцатый	»	—	10
десятый	»	—	6	двадцатый	»	—	8

Итоговый показатель рассчитывается с помощью интегрального коэффициента, который можно вычислить как отношение суммы произведений критериев к коэффициентам их весомости:

$$Э_и = \frac{К_1 \cdot В_{ф_1} + К_2 \cdot В_{ф_2} + ... + К_n \cdot В_{ф_n}}{В_{ф_1} + В_{ф_2} + ... + В_{ф_n}},$$

где $Э_и$ — итоговый показатель эффективности и качества труда кандидата на руководящую должность; $К_1$, $К_2$, ..., $К_n$ — оценочный критерий (фактор) работы кандидата; $В_{ф_1}$, $В_{ф_2}$, ..., $В_{ф_n}$ — коэффициенты весомости факторов (критериев).

Общую оценку можно выразить количественно, использовав формулу

$$y = 0{,}4\ X_1 + 0{,}1\ X_2 + 0{,}5\ X_3,$$

где X_1 — экономические способности претендента, балл; X_2 — технические способности, балл; X_3 — административные (организаторские) способности, балл.

Полученные результаты используются для накопления банка данных о претендентах и формирования оптимальной модели руководителя, а также для прогнозирования успешности его деятельности.

Главный смысл этой работы — получить информацию о целесообразности и перспективности использования того или иного претендента в должности руководителя. Экспертная оценка завершается сопоставлением полученных результатов с нормативом

(эталоном): например, сильно развито качество — 7 баллов, средне — 4, слабо — 1 балл. Можно использовать и другую шкалу оценки (табл. 8.5).

Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать, что:

- в процедуре оценки персонала применяется система (комплекс) методов, дополняющих друг друга;
- оцениваются результаты труда и личностные параметры. В связи с этим используются личностные и технические средства оценки персонала;
- в группе личных средств особую роль играет интервью-собеседование;
- технические средства оценки персонала имеют две направленности: по отношению к должности и по отношению к организации;
- оцениваемые критерии можно выразить количественно, что и положено в основу экспертной оценки персонала;
- экспертная оценка требует от экспертов высокой квалификации и профессионализма, ведь они должны давать наиболее объективную и независимую оценку претендентов.

Таблица 8.5

Значение характерологических признаков руководителя коллектива

Личностные и профессиональные параметры	Уровень показателей			
	низкий	средний	хороший	отличный
Компетентность	3,0	5,0	6,0	7,0
Коммуникабельность	2,0	4,5	6,5	7,0
Эмоциональная устойчивость	2,5	4,0	6,0	6,5
Смелость	2,0	4,0	5,5	6,0
Доверие	3,0	3,5	4,0	6,0
Настойчивость	2,0	4,0	6,0	6,5
Личное обаяние	1,5	3,0	4,5	6,0
Умение заблаговременно позаботиться о чем-либо	2,0	3,0	4,0	6,0
Владение речью	2,0	4,0	5,0	5,5

8.5.3. Прием на работу

Проведена процедура оценки и наконец-то из множества кандидатов выявлен один, получивший высшую оценку и согласие линейного руководителя принять этого претендента на работу в фирму. Особое значение на этом этапе имеет заключение контракта.

Следует иметь в виду, что обсуждение контракта — часть процесса найма на работу и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, хоть и в устной форме, уже являются частью контракта. Менеджер, проводящий собеседование, должен твердо знать, что может предложить фирма претенденту в будущем.

Обычно термин «контракт» означает юридически оформленный двумя сторонами договор между собой. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его. Заключение контракта о найме предполагает, что:

- ваше предложение кому-либо о выполнении работы для вас было принято;
- вы управляете сотрудником, выполняющим работу (лично и с помощью другого сотрудника);
- вы инструктируете его, что надо делать;
- вы инструктируете его, как надо это делать;
- данная работа является частью вашей обычной работы.

> Таким образом, сотрудником является тот, кто заключил с вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает вам услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дату начала работы (и дату окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифную ставку или указание на способ расчета;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, помесячная или иная);
- праздничные дни и порядок их оплаты;
- правила оформления отпусков по болезни или в результате несчастного случая и порядок их оплаты;

- схему расчета пенсии и указание о том, распространяется на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;
- процедуру подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

8.6. Движение и профессиональное развитие персонала

Любое туристское предприятие — открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров в фирме следует рассматривать в двух аспектах. Первый аспект выражается понятием *«текучесть кадров»*, а второй — *«развитие персонала, или управление карьерой»*.

8.6.1. Текучесть кадров

Перемена работы — сложный и болезненный процесс как для работника, так и для предприятия. Фирма в силу своего стремления к наивысшей производительности труда заинтересована в *стабильном коллективе* и делает все для того, чтобы ограничить число увольнений, поскольку сменяемость персонала приводит к ряду экономических потерь, связанных с неукомплектованностью рабочих мест. Как правило, в группе работников, собирающихся покинуть предприятие, в силу изменения их служебных ориентаций снижается производительность труда. Кроме того, в группе работников, недавно пришедших на предприятие, производительность труда также ниже, чем в среднем по фирме, по причине временной неприспособленности их к новой рабочей ситуации и в связи с проблемами социальной адаптации.

Перемена места работы на начальном этапе вызывает у человека чувство тревоги в связи с его стремлением найти подходящую работу, а также по поводу оплаты труда, адаптации в новом коллективе и т.п. Реакция работников на вероятность перемен осно-

вывается, как правило, не на простом расчете «затраты — прибыль», а на надеждах на дальнейшее продвижение по службе, социальную удовлетворенность и личное благополучие.

Таким образом, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, расширяющее возможности работника и увеличивающее его способность к адаптации, и как отрицательное — можно говорить о сбоях в технологическом цикле фирмы, снижении качества трудовых ресурсов, а также о проблемах людей, оторванных от привычной работы и несущих потери.

Текучесть кадров — уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации. Кроме того, происходит демографическое движение персонала — перемещение работников в связи с возрастными изменениями, по производственной необходимости (внутрифирменное движение) и др.

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны. Сила их влияния изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. По степени управляемости выделяются факторы трех групп:

факторы, возникающие на самом предприятии (производственные) — величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста и т.п.;

личностные факторы — возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.;

факторы, внешние по отношению к предприятию, — экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

В свою очередь в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на работников. При решении задач управления движением персонала прежде всего следует иметь в виду, что интенсивность и направленность этого движения определяются в основном текучестью работников как наименее предсказуемой и трудно регулируемой частью общего потока перемещений работников.

Уровень текучести кадров (ТК) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации ($Р_{т.к}$), и среднесписочного числа работников ($Р_{сс}$). На крупных фирмах такое соотношение может быть определено для предприятия в целом и для отдельных категорий работников в частности:

$$ТК = \frac{Р_{т.в}}{Р_{с.с}} \cdot 100\%.$$

Соотношение общего числа уволившихся ($Р_у$) или поступивших ($Р_п$) на предприятие работников со среднесписочным числом работников представляет соответственно коэффициент оборота кадров по выбытию ($К_в$) или поступлению ($К_п$):

$$К_в = \frac{Р_у}{Р_{с.с}} \cdot 100\%; \quad К_п = \frac{Р_п}{Р_{с.с}} \cdot 100\%.$$

Для того чтобы выявить, в какой части возможно сокращение текучести кадров, следует располагать полной и своевременной информацией о мотивах увольнений работников. Для выявления структуры мотивов увольнений используется анкетный опрос.

Предупреждение реальных увольнений работников должно основываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации *потенциальной текучести* — готовности работников к смене места работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готовности работника к уходу с предприятия, можно определить, чем вызвана его неудовлетворенность местом работы и как снизить степень этой неудовлетворенности, предотвратив тем самым увольнение.

Таким образом, основой управления персоналом является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей дает возможность определить наиболее эффективные управленческие воздействия.

8.6.2. Профессиональное развитие персонала

Под *профессиональным развитием персонала* следует понимать комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желания эффективно трудиться. Речь идет о постоянной образовательной работе с целью расширения и углубления квалификации кадров.

Необходимость профессионального развития персонала связана:

- с совершенствованием технологий туристского бизнеса;
- изменением рыночных отношений и обусловленной этим необходимостью в инновациях;
- изменениями в системе личностных ценностей сотрудников.

Проблема усложняется тем, что, с одной стороны, наблюдается рост безработицы, а с другой — недостаток специалистов турбизнеса и хорошо подготовленных оперативных работников. Следует подчеркнуть, что развитие персонала имеет двойственный характер: задача состоит в реализации целей фирмы (повышении конкурентоспособности, увеличении прибыли, привлечении образованных специалистов), и в то же время существуют индивидуальные желания сотрудников: получить дальнейшее образование (может быть, второе высшее), иметь дополнительные блага, узнать мир и т.д.

Практика менеджмента туризма свидетельствует о том, что поддержание знаний персонала на высоком уровне рассматривается как один из важнейших элементов эффективной работы фирмы. Никакие реструктуризации, новейшая техника, разнообразие методов управления сами по себе не дадут должного эффекта, если сотрудники фирмы не будут соответствовать современным требованиям.

Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного развития индивида и коллектива. Ведь один из основополагающих признаков профессиональной деятельности — её социально-экономический характер, обусловленный, с одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой — развитием личности.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения работать в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие создают благоприятный климат, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации. Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Вхождение в рынок связано не только и не столько с изменением и адаптацией к условиям рыночных отношений экономического

механизма, сколько с подготовленностью кадров. Преобразуя организационно-экономический механизм, человек изменяется и сам. Поэтому наряду с интенсификацией трудовых процессов особое внимание должно уделяться изучению факторов, определяющих поведение и деятельность личности в процессе совместного труда.

В литературе и в практической деятельности можно найти ряд толкований процесса профессионального развития персонала: продвижение кадров, их переподготовка и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п. Все это так или иначе связано с обучением, т.е. профессиональной подготовкой.

Профессиональная подготовка представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого — обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия. Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждого предприятия (или его подразделений, филиалов).

Обучение персонала требуется в тех случаях, когда:

- работник приходит на предприятие;
- работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу;
- у работника не хватает навыков для выполнения своей работы;
- происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Формально профессиональное развитие шире профессионального обучения и часто включает в себя последнее. Однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное развитие, и обучение служат одной цели — подготовке персонала фирмы к успешному решению стоящих перед ней задач. Следствием этой процедуры для работника является карьера (см. гл. 13). Поэтому и для фирмы, и для сотрудников важно определить цели переподготовки (рис. 8.5).

Цели переподготовки — это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения

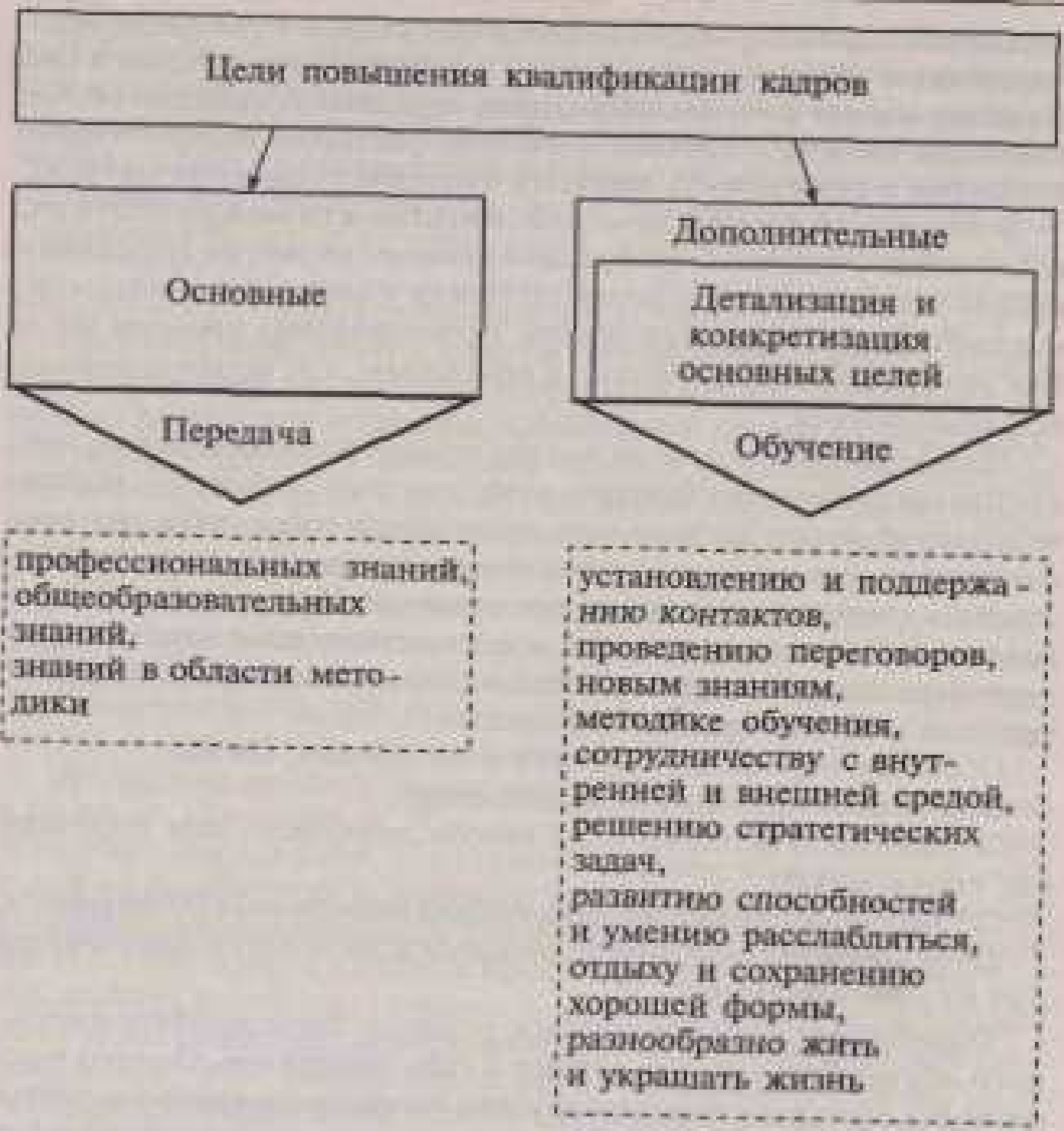

Рис. 8.5. Цели повышения квалификации кадров

в окружающей среде, обществе, экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки. В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки.

Как обучать взрослых? Профессиональное развитие — это, как правило, обучение людей, поэтому приемы и способы, использу-

емые в системе базовой подготовки, должны быть модернизированы, так как поведение взрослых в процессе обучения зависит от множества различных факторов, например:

- чем старше обучаемый, тем сильнее должен быть развит индивидуальный подход к нему и его учебной концепции;
- роль обучаемого в период базовой подготовки плохо сочетался с ролью взрослого человека;
- взрослые практически не сталкивались с активными формами обучения (индивидуального и группового направления).

Профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов (*рис. 8.6*).

Профессиональное развитие имеет ряд существенных признаков:

обучение является процессом постоянного изменения поведения, которое характеризуется активной переработкой воспринятой информации и опыта;

обучение происходит в форме целенаправленного процесса восприятия субъективно и/или объективно нового учебного содержания и сопоставления нового с ранее изученным;

обучение происходит планово как международное развитие и неформально как функциональное развитие («естественное научение»);

обучение зависит от природной и психологической окружающей среды.

Из сказанного вытекают следующие основополагающие параметры для разработки концепции развития персонала. Преподавательская концепция для взрослых включает в себя:

работу в малых группах — обучаемым нужно предоставить возможность работать парами или в группах;

проблемность — исходным пунктом процесса обучения должна быть постановка проблем из реальной жизни, связанных с интересами и потребностями обучаемых;

согласованность и системность целей обучения — учение, понимаемое как изменение поведения, охватывает все аспекты деловой компетентности. Изменение поведения обучаемого возможно лишь тогда, когда это изменение инициировано вместе с ним;

ориентацию на имеющийся опыт — эффективное обучение возможно лишь при опоре на имеющийся у обучаемых опыт, что



Рис. 8.6. Процесс профессионального обучения

требует гибкости концепции обучения, позволяющей учитывать и отражать опыт обучаемых, а также давать им возможность переходить в автономный режим обучения;

нацеленность на самообучение — обучаемые в первую очередь несут ответственность за результаты учебы: преподаватель лишь оказывает им помощь в процессе обучения;

обратную связь — обучаемые постоянно получают оценку степени успешности их действий;

учебный трансфер является центральным элементом концепции обучения; элементы, усиливающие такой трансфер, необходимо усиливать, мешающие ему — удалять.

Особый вопрос — это возможность и оперативность внедрения в практику полученных в процессе обучения знаний. Представление о том, что в процессе обучения можно получить готовые рецепты на все случаи жизни, несколько наивно. Это можно объяснить следующими причинами:

во-первых, не изменяются производственные процессы на рабочих местах обучаемых, не вводятся новые технологии, не изменяются организационные структуры, вследствие чего работники вынуждены действовать «по старинке»;

во-вторых, новые знания, приобретенные в процессе обучения, часто не «сопрягаются» с теми процессами и структурами, в которых они «работают». Именно поэтому обучение, ориентированное на практику, предполагает глубокое ознакомление с теми процессами и структурами, которые являются определяющими для поведения людей при общении с клиентами и коллегами.

Несмотря на различие в подходах, важно, чтобы в процессе профессионального развития выполнялись цели организации по сохранению и повышению квалификации каждого сотрудника, что необходимо ему для выполнения настоящих или будущих должностных обязанностей, связанных с индивидуальным развитием личности (карьерой). Важно постоянно развивать способности сотрудников, учитывая изменения трудового процесса.

Способы достижения целей профессионального развития кадров. Целенаправленное профессиональное развитие персонала зависит от полноты, точности и актуальности существующей или получаемой им информации. Оно осуществляется через потребность в развитии предприятия, потенциал развития сотрудников и их потребность в развитии.

В основе повышения квалификации лежит профессиональная компетентность, которая дополняется методической, социальной и личной компетентностью (рис. 8.7).

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Новый человек, пришедший в организацию, обладает приобретенным опытом, знаниями и взглядами, которые могут вписаться или не вписаться в нормы функционирующей организации. В связи с тем что ожидания работника не всегда совпадают с реальностью, ему нужен некоторый период для адаптации. В результате этого человек лучше понимает, чего ожидает от него организация, а руководство — стремления и надежды работника.

Чтобы процесс адаптации работника был менее болезненным, можно использовать различные приемы и способы. Прежде всего необходимо иметь о нем достоверную информацию (напри-



Рис. 8.7. Разновидность компетентности менеджера

мер, о степени удовлетворенности его трудом, об отношении к нему коллег по работе и администрации, табл. 8.6).

Количество баллов в примере из табл. 8.6 рассчитывается по формуле

$$Y = 3X_1 + 2X_2 + X_3 + X_4.$$

Полученный результат показывает, по каким направлениям следует усиливать работу для скорейшей адаптации личности.

Формы обучения персонала. Чаще всего в процессе профессиональной ориентации и социальной адаптации человек осознает, что ему не хватает знаний для качественного выполнения возложенных на него функций. И это вполне нормально и закономерно, ведь для того, чтобы справиться с современными экономическими, социальными и экологическими проблемами, необходимо изменить не только образ мышления, но и подходы к обучению персонала.

Таблица 8.6

Степень развития личностных качеств работника

Качество	Степень развития качеств				Кол-во баллов
	сильная, X_1	средняя, X_2	слабая, X_3	не определена, X_4	
Взаимная ответственность	9	53	34	4	171
Требовательность					
Взаимопомощь					
Уважительность					
Интерес:					
к делам коллектива					
к личным делам коллег по работе					

В принципе, цель любого обучения — научиться интерпретировать явления окружающей среды так, чтобы наилучшим образом ориентироваться в ней и соответственно адаптировать свое поведение в этой среде. Речь идет о том, чтобы на основе имеющихся знаний быстро оценить ситуацию и выбрать оптимальный вариант действий.

Необходимо также понять, что обучение — это непрерывный процесс. Он осуществляется и тогда, когда человек поступает в организацию; и тогда, когда его назначают на новую должность; и тогда, когда установят, что у работника не хватает необходимых навыков (знаний).

Человеку природой не предопределено, как он будет учиться, а его способ обучения не является неизменным. Каждый выбирает индивидуальную стратегию обучения (рис. 8.8).



Рис. 8.8. Рамочные условия обучения

Профессиональное обучение может проходить в организации и вне ее. Все зависит от того, какие цели преследуются в процессе обучения.

В соответствии с целями определяются и формы обучения:

- при непосредственном руководстве преподавателя и без него;
- индивидуальная работа;
- работа с партнером;
- групповая работа;

❑ индивидуальные цели: сохранение рабочего места; возможность улучшения условий труда, а в перспективе — должностной рост; формирование личного авторитета и т.п.;

❑ цели фирмы: повышение способностей специалистов; обучение новых работников; внедрение прогрессивных технологий и т.п.;

❑ общественные цели: вклад в общегосударственное образование; внедрение современных (активных) форм обучения и т.п.

Форм обучения очень много, нужно только подобрать их соответственно требованиям к занимаемой должности, личности обучаемого и особенностям организации. Отдельные требования сводятся к следующему:

мотивация. Для обучения нужна мотивация обучения (т.е. ответ на вопрос: «Что я получу в результате обучения в будущем?»);

условия обучения. Нужно создать благоприятный для обучения климат (обучение в хорошо оборудованных, проветриваемых аудиториях, специальных центрах и т.п.);

стадийность обучения. Знания, получаемые в процессе обучения, необходимо разбить на последовательные этапы (от простого к сложному);

наличие обратной связи. В процессе обучения и после него слушатели должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения (умение решать конкретные задачи, почувствовать свой возросший теоретический уровень и т.п.).

Если речь идет о предпринимателях, то в процессе обучения весьма важно выявить факторы, влияющие на успех в профессиональной деятельности.

В обобщенном виде технология обучения имеет следующий вид:



Повышение квалификации персонала. До этого момента мы вели речь, по существу, о базовой подготовке кадров. Если же учесть, что базовые знания имеют тенденцию устаревать, то возникает необходимость в целевой подготовке, в основе которой лежит повышение квалификации.

Повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, в экономике, в нашем жизненном укладе требуют постоянного изменения и нас самих. Развитие рыночных отношений привело к созданию новых форм организаций, что выдвигает значительно более высокие требования к уровню подготовки персонала.

Происходящие социально-экономические процессы изменили профиль производственной деятельности всех работников. Так, создание новых организационных структур требует объединения изолированных до этого видов трудовой деятельности в целостные (комплексные) системы, замены старых (одномерных) систем переподготовки кадров многомерными, межотраслевыми системами образования. Происходят изменения принципов, структуры, постановки целей и методики повышения квалификации кадров.

Изменения в принципах переподготовки. Работа в рыночных условиях ставит задачу обширной межотраслевой организованной профессиональной переподготовки менеджеров. Ее принципы должны ориентироваться на уровень базовой подготовки обучающихся.

Мотивация процесса переподготовки состоит в том, что слушатель уже в процессе обучения получит новые знания, реализуемые в настоящем и будущем.

Тенденции в повышении квалификации

Тенденция «от»	*«до»*
❑ пассивного участника	❑ соучастия
❑ неперспективного	❑ более перспективного
❑ центрального, фронтального обучения	❑ децентрализованной, ориентированной на группу переподготовки
❑ специализированного (основанного на разделении труда) образования	❑ неспециализированного, общего образования
❑ ориентированного на предмет, вещи	❑ ориентированного на личность, коммуникации

❑ обильной подачи информации	❑ избирательной, базирующейся на конкретных примерах
❑ «конфликтной» педагогики	❑ «мирной» педагогики
❑ передачи информации	❑ смыслового обоснования
❑ спешки, стрессовой учебы	❑ общеличностных занятий для повышения уровня знаний
❑ производственного обучения	❑ расслабляющей, поэтапной
❑ сокращенной, разделенной в соответствии с предметом переподготовки	❑ целостной, динамической, многовариантной переподготовки
❑ краткосрочной, оперативной переподготовки	❑ долгосрочной, системной переподготовки

Изменения в структуре переподготовки. Процессы по переподготовке должны соответствовать всевозрастающим требованиям рынка. Главный смысл всех преобразований состоит в трансформации директивных (авторитарных) методов управления в демократические. Применяя ранее предложенный прием «от» и «до», изменение структуры переподготовки предпринимателей схематически можно представить следующим образом:

Тенденция «от» ——————————► *«до»*

❑ ориентированной на прошлое (адаптивной) переподготовки	❑ ориентированной на будущее (обновленной) переподготовки
❑ подготовки как результата обучения	❑ повышения уровня знаний, переквалификации
❑ случайной, несистематизированной подачи знаний	❑ постоянного, систематизированного обучения (решения проблем)
❑ повышения квалификации руководящих работников	❑ повышения квалификации всех категорий работников
❑ аналитическо-информативной переподготовки	❑ переподготовки, основанной на смысле и пользе

- ❑ переподготовки как потребности
- ❑ переподготовки как вкладывания средств и их соизмерения с доходами в последующем
- ❑ независимой от расходов переподготовки
- ❑ зависимой от расходов на обучение

Изменение целей при переподготовке персонала. Цель занятий по повышению квалификации должна быть направлена на целостную и межотраслевую переподготовку. Не секрет, что в недавнем прошлом, да нередко и в настоящее время, занятия по повышению квалификации сводились только к чистой передаче знаний (предметной компетентности). Такой подход к переподготовке не отвечает требованиям рыночных преобразований, поэтому она должна рассматриваться как многомерная система обучения. В основе ее лежит развитие знаний, способностей и навыков в трех сферах — мышления (что я хочу знать); ощущения (мотивации) (для чего я буду учиться); повседневной жизни и практического применения полученных знаний (что я хочу сделать).

Многомерность переподготовки показывает тенденцию перехода от знаний к навыкам и мастерству, ибо знания не усваиваются полностью. Необходимы обмен знаний, перенос их в жизненные, рабочие или новые ситуации, а также преобразование, решение проблем и внедрение их в практику. К навыкам вместе со знаниями переходит и способность действовать — коммуникативная способность, т.е. способность общения. В связи с этим главная цель переподготовки должна состоять в соединении жизненной и производственной необходимости, чтобы она стала частью ежедневного производственного процесса. Поэтому жизненные и производственные проблемы ставятся как цели переподготовки. Именно эти, ежедневно предстающие перед нами проблемы становятся в новых условиях ориентиром в дальнейшем обучении персонала.

Изменение методов переподготовки персонала. С течением времени понятие «метод» воспринималось и трактовалось по-разному. Метод обучения определялся как вспомогательное средство и как средство управления учебным процессом, как предусмотренный планом способ действий. В данном случае под методом следует понимать планомерный образ действия, форму организации учебного процесса, с помощью которых можно решить проблему и достичь поставленных в процессе переподготовки целей.

Изменение методов и технических средств обучения связано:

- с изменениями в обществе и содержанием профессиональной деятельности, которые требуют больше самостоятельности и способности принимать управленческие решения, творчества и т.п.;
- изменениями в сознании работников и в их намерениях, оценке результатов труда;
- представлениями о цели переподготовки.

Еще сравнительно недавно было распространено мнение о том, что хороший менеджер формируется в трудовом процессе постепенно, обогащаясь необходимыми опытом и интуицией, а поэтому особой надобности в обучении не было. Мысль о том, что никакая учеба не может компенсировать знания, полученные методом проб и ошибок, в рыночной экономике не безжизненна. Такое мнение («теория мало что дает») сформировалось прежде всего потому, что в процессе переподготовки использовались пассивные методы обучения. Современные технологии обучения коренным образом меняют содержание методов обучения:

Тенденция «от»	→ *«до»*
пассивного сбора ответов	активного поиска ответа
обучения под присмотром	самостоятельного обучения
централизованного, фронтального обучения	децентрализованного, дифференцированного
ограниченных, готовых к употреблению «рецептов»	изменяющихся, открытых элементов обучения
непроблематичной информации	обучения на примерах различных ситуаций и проблем
фрагментарного изучения аспектов	обширного изучения всего комплекса
устаревшего монолога как системы обучения	активных методов обучения, направленных на развитие
обучения по стандартам	разнообразия методов
знания	навыков и умений
использования книжных текстов	применения разнообразных технических средств обучения

Переподготовка персонала при помощи современных методов с использованием различных технических средств обучения формирует системное мышление, вырабатывает способность принимать самостоятельные решения, высокую степень независимости, активность, стремление к саморазвитию.

Наряду с изменением условий переподготовки, вызванной потребностями обучающихся, происходит активизация методов обучения. Им предлагают значительно больше возможностей в области коммуникации; рассматривают с ними практические, близкие к жизни проблемы; ориентируют их на конкретные проблемные ситуации и намечают пути их решения. Использование активных методов обучения при переподготовке кадров способствует развитию у людей способностей качественно и эффективно выполнять возложенные на них задачи.

Таким образом, рассматривая проблему управления персоналом, можно сказать, что:

- поведение человека в трудовом процессе не задается раз и навсегда: оно изменяется в зависимости от внешних и внутренних побуждений и препятствий;
- в основе профессионального развития персонала лежат его профессиональная ориентация и адаптация в коллективе, оценка результатов его труда, профессиональная подготовка и обучение, продвижение по службе;
- профессиональное развитие работника следует начинать с момента поступления его на работу;
- подготовка кадров заключается в их обучении трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения должностных инструкций. Цель обучения — научиться так интерпретировать явления окружающей среды, чтобы наилучшим образом ориентироваться в них, адаптироваться к ним;
- повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний;
- переход к рынку требует замены старых, одномерных систем переподготовки кадров межотраслевыми системами образования. Это значит, что в процессе профессионального развития персонала изменяются принципы, структура, цели и методики повышения квалификации;
- в переходный к рыночным отношениям период стал возможным систематизированный, динамический подбор целостных мероприятий для повышения квалификации кадров, в связи с чем

традиционные подходы (элементы) к их переподготовке по принципам, структурам, постановке цели должны быть реорганизованы в соответствии с изменениями в экономике нашей страны.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Как вы понимаете термин «потребность в кадрах»? Попытайтесь по известным методикам определить необходимость предполагаемого нового набора кадров (исходные данные определите сами), а также правильность набора в уже функционирующих подразделениях вашей организации.

2. Назовите и дайте характеристику информации при подборе кадров в вашей организации. Выясните, какие из них носят объективный, а какие — субъективный характер. Оцените предложенный на рис. 8.1 перечень источников информации, его достаточность (недостаточность). Дополните рисунок с учетом теории и практики вашей работы в этом направлении.

3. Дайте характеристику методов оценки персонала. Каким из них отдается предпочтение в вашей организации? По каким критериям оценивается труд претендента? Попытайтесь, используя табл. 8.1, оценить труд наиболее известных вам членов вашего коллектива (проведите личный тренинг). Соответствуют ли цели оценки работника, представленные на рис. 8.5, целям оценки кадров в вашей организации?

4. На основе изложенных рекомендаций разработайте модель изменения структуры переподготовки работников вашей организации. Продумайте, каким образом можно улучшить структуру повышения квалификации кадров.

5. Попытайтесь сформулировать программу вашего профессионального развития по следующим критериям: сильные стороны; возможности их улучшения. Как развить свои сильные стороны (конкретные мероприятия)? Каковы ваши профессиональные цели? В каких областях необходимо получить знания в будущем?

Вопросы для повторения

1. В чем состоит главная роль руководящих кадров организации? Как изменяется их роль с переходом к рыночной экономике?

2. Какие новые аспекты в деятельности кадровых служб вам известны?

3. Охарактеризуйте факторы, лежащие в основе изменений в системе управления персоналом.

4. Дайте характеристику основных этапов системы планирования потребности в персонале.

5. Какие источники информации используются при отборе кадров?

6. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.

7. Дайте характеристику методов оценки персонала.

8. Каким целям служит оценка работников в организации?

9. Дайте характеристику личных и технических средств оценки персонала.

10. Назовите наиболее типичные ошибки при проведении интервью.

11. В чем суть экспертной оценки управленческих кадров?

12. Назовите признаки профессионального развития персонала.

13. Дайте характеристику целей профессионального развития кадров.

14. Дайте характеристику целей и форм обучения персонала.

15. Обсудите изменения в принципах переподготовки персонала.

16. В чем суть изменений в структуре переподготовки кадров?

17. Какие цели преследуются в процессе переподготовки кадров?

18. Какие изменения в методах переподготовки кадров вам известны?

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ТРУДА В ТУРИЗМЕ

ГЛАВА 9

9.1. Содержание и особенности управленческого труда в туризме

9.2. Основные направления рациональной организации труда

9.3. Управление трудовыми процессами посредством состязательности

9.4. Культура управленческого труда

9.1. Содержание и особенности управленческого труда в туризме

Как уже отмечалось ранее, 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. Поскольку вопросы конкурентоспособности изучаются в курсе «Маркетинг в туризме», общие подходы к управлению процессами труда рассмотрим исходя из специфики работы туристского предприятия.

Представим туристскую фирму как целевую коалицию заинтересованных элементов и звеньев системы. Государство, поставщики, клиенты, акционеры и сотрудники — все каким-то образом участвуют в создании успеха на предприятии и влияют на трудовые процессы. Каждая группа оказывает фирме услуги в надежде, что она оплатит им деньгами или нематериальным товаром (престиж, социальные контакты и т.п.). В связи с этим трудовые отношения в туризме следует рассматривать с учетом таких факторов:

- 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 вредных последствий 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 оплаты процентов или дивидендов;
- широкие круги общественности хотели бы испытывать от туризма как можно меньше внешних отрицательных воздействий.

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

Предпосылкой работы с различными группами населения является метод уравновешивания интересов, который должен осуществляться в форме предпринимательской политики. Предпринимательская политика создает нормы, по которым философия менеджмента (цель предприятия в обществе и в экономике) устанавливает правила отношений с различными группами-участниками, а также разрабатывает долгосрочные цели предприятия. В пределах этих норм и формируется система управления трудовыми процессами на фирме, в которой каждый индивидуум является членом одной из рабочих групп (например, отдела рекламы и информации), а также членом внешней группы — такой, как семья, круг друзей и т.д. Именно в туристском предприятии, которое осуществляет свою деятельность чаще всего в небольших районах и имеет видимые структуры, от каждого сотрудника зависит состояние дел в его рабочей группе. Сотрудник попадает в производственный конфликт, если он должен представлять такие цели предприятия, которые противоречат целям внешней группы сотрудника (удобному выполнению работы) или целям его семьи (возможности трудоустройства в своем районе). Так, например, сотрудник, обслуживающий лыжные трамплины в горах, заинтересован в том, чтобы его предприятие как можно быстрее приобрело новый специальный транспорт для прокладки лыжни. Одно-

временно тот же сотрудник может быть членом Альпийской корпорации, которая выступает против установок по напылению снега. Таким образом, он является частью той организации, которая должна срочно снизить свои затраты и в то же время повысить безопасность от снегозавалов.

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. Несмотря на подобные целевые конфликты и перекрещивающиеся формальные и неформальные структуры, менеджер по труду должен совместно со своими сотрудниками создать эффективную социально-экономическую систему, а также целенаправленно формировать структуру предприятия и соблюдать правила управленческих и трудовых отношений. В этом случае управление процессами труда, построенное на научной основе, играет решающее значение.

Управленческий труд в туризме не создает материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего и в этом отношении он выступает как труд производительный. Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах — физической и умственной, то управленческий труд — одна из разновидностей умственного труда.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

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

Это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, возникающими в процессе выполнения управленческих функций.

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.

С развитием рыночных отношений и углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые должны решать такие задачи. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого подхода к ней. Качество

решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла. Процесс управленческого труда в фирме можно представить на рис. 9.1*.

9.2. Основные направления рациональной организации труда

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

комплексность. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне — с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности и касается не одного работника, а всего управленческого коллектива;

системность. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий, в результате чего создается такая система организации труда, в рамках 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. При этом выделяется круг проблем, подлежащих жесткой регламентации, и определяются вопросы, для которых нужны рекомендации;

---

* Рисунок взят из Российского экономического журнала (1995. № 10. С. 65).



Рис. 9.1. Процесс управленческого труда в организации

специализация заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций и возложении на него полной ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют пределы специализации, переступать которые нельзя, иначе можно ограничить творческий рост работников и отрицательно повлиять на результаты их труда;

стабильность. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности своего состава, функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе;

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.

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

Повременная зарплата применяется там, где выработку измерить невозможно. Недостатки ее состоят в том, что сложно добиться от работников высокой производительности труда (нет стимулов к ее повышению) — необходимо дополнительно затрачивать время для контроля затрат рабочего времени.

Отмеченные недостатки устранимы в какой-то мере при *частной сдельной оплате труда*. В этом случае работник получает зарплату в зависимости от выработки: либо выплачивается определенная денежная ставка за единицу выработки (*аккордная заработная плата*), либо дается конкретное задание по времени на единицу выработки (*повременно-сдельная оплата труда*). Сдельную зарплату лучше всего применять на однообразных, легко учитываемых по времени и количеству работах. Как недостаток сдельной оплаты труда и ее разновидностей следует отметить невысокое, как правило, качество работы и игнорирование техники безопасности труда. В погоне за количественным результатом часто игнорируются качественные показатели.

Премиальная оплата труда. Наряду с повременной и сдельной оплатой работникам выплачивается дополнительное вознаграждение, т.е. премия. Условия премирования оговариваются, как правило, в трудовом соглашении.

Таким образом, 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. Система участия в прибылях предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где трудится работник. Это не просто новая система оплаты труда. В основе ее лежит новый подход к оценке профессиональной пригодности конкретной личности.

Выплаты через «участие в прибылях» — это не разовые бонусы или доплаты сверх нормы. Это подвижная часть фонда оплаты

труда, тесно связанная с конечными результатами. Практика показывает, что использование гибких систем участия в прибылях организации позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном повышении его производительности.

Сформулируем *принципы оплаты и стимулирования труда:*

- универсальность (система оплаты труда должна одинаково хорошо функционировать в различных организационных структурах);
- простота и доступность;
- коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, которая наступает автоматически, без вмешательства «извне»;
- справедливое распределение коллективного заработка (размер зарплаты любого члена коллектива зависит от его личного вклада и никакими пределами не ограничивается);
- самостоятельность трудового коллектива не только в выборе стиля и методов работы, но и в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов труда.

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.

Еще в древние времена люди поняли, что из разделения труда можно извлечь дополнительные преимущества. Их шансы выжить повышались, когда они поручали каждому члену группы определенную роль в сфере, которую он знал лучше других. Когда общая задача организации разделена между ее членами таким образом, что каждый человек выполняет свою особую роль, то в последующем люди становятся профессионалами в своем деле, а это повышает эффективность их труда. Основополагающий элемент процесса такой организации труда — департментализация.

Департментализация — процесс распределения различных видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

В связи с этим выделяют следующие направления деятельности менеджеров в области департментализации.

Функциональная департментализация — это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри фирмы таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае сосредоточиваются на основных функциях бизнеса. В типичном производственном бизнесе отделы обычно утверждаются для того, чтобы исполнять производственные, финансовые и маркетинговые функции. В туристской фирме это могут быть отделы рекламы и информации, финансовый, сбыта (реализации путевок) и т.д.

Функциональная департментализация является наиболее общепринятым подходом для распределения видов деятельности и ресурсов по группам. Это особенно широко распространено среди мелких организаций. Основные преимущества функциональной департментализации:

- 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 департментализация хорошо подходит к стабильным ситуациям.

В то же время функциональная департментализация 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.

Особое значение функциональной департментализации состоит в том, что она является, пожалуй, основополагающим базисом для предприятий, занимающихся бизнесом. Альтернатив-

ный тип департментализации, возникший по мере развития фирмы и роста производства продукции и услуг, называется департментализацией по продукту.

Департментализация 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.

Департментализация по продукту имеет ряд преимущества. 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 — департментализация по продукту наиболее соответствует динамичному окружению, поскольку она поддерживает гибкость фирмы и способствует быстрому реагированию на изменение условий.

Но департментализация 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.

Департментализация 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 департментализации 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 департментализации по потребителям состоит в том, чтобы одному отделу поручить вопросы продажи путевок потребителям, другому — работу с транспортом, отелями и т.д.

Департментализация по географическому положению — это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения фирмы. Департментализация по географическому положению применяется тогда, когда операции или рынки фирмы широко распространены. Но она используется также и в одном городе. В туризме такое разделение труда очень распространено, так как многие туристские фирмы предлагают свои услуги в одном или нескольких туристских регионах: на Кипре, в Чехии, Франции и т.д.

Главное преимущество департментализации 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 еще и **департментализация по времени**, т.е. трудовые процессы планируются и организуются в определенные периоды времени. Поскольку туризм имеет сезонный характер, то данный аспект разделения труда менеджеру нужно обязательно учитывать.

Особый интерес в области разделения труда представляет взаимосвязь задач по разделению управленческого труда в управленческой деятельности в целом (рис. 9.2).

Разделение труда предполагает его *кооперацию*, т.е. объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Поскольку кооперация выступает материальной основой объединения людей в совместном трудовом процессе, особую актуальность приобретает анализ теоретических аспектов ее развития, требующий как нового переосмысления наследия и уроков прошлого, так и обобщения перемен, происходящих в экономике и в обществе. Возникает необходимость осмысления новых подходов к кооперации, которая объединяет людей в коллективы по принципу добровольности, а не принудительности.



Рис. 9.2. Взаимосвязь задач разделения труда в управлении трудовым коллективом

Существовавшая до 1990 г. так называемая административная кооперация представляла собой объединение людей под эгидой администрации в направлении только вертикального разделения труда. В рыночной экономике кооперация приобретает иное содержание. В ее основе лежат уже не приказ администрации, а коллективные экономические интересы. В этом случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве. Коллектив представляет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки к формированию определенной социальной среды, способствующей наиболее полному самовыражению и развитию личности. Выполнение норм в таком коллективе не угнетает личность.

Возникновение новой кооперации труда, разновидностью которой являются хозрасчетные коллективы различных типов, предусматривает прежде всего развитие самостоятельности, добровольное содружество коллективов и отдельных работников на основе взаимных экономических и социальных интересов. Такая кооперация труда исключает любые формы командного администрирования, ибо на основе коллективности формируется новая иерархия целей.

Основу такого коллективизма составляют экономические отношения. Объединение и разъединение людей происходит чаще всего на экономической основе. Коллективность как внеэкономическое соединение индивидов существует как нечто случайное.

Как видим, в кооперации заложены материальные предпосылки коллективности, социально-экономическое значение которой состоит в том, что кооперативы в любой форме их проявления способствуют превращению наемного труда в труд ассоциированных собственников. Из этого вытекает, что в деле управления трудящиеся, организованные в ассоциацию, имеют возможность полностью обходиться без «администраторов».

Единство прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой совместного трудового процесса. На этом основании можно утверждать, что совместная деятельность людей осуществляется посредством кооперации. По мере ее развития складываются и совершенствуются трудовые отношения между коллективами,

работниками. При этом совмещение трудовых операций, интеграция и усложнение труда не исключают дальнейшего процесса его дифференциации (разделения).

Таким образом, новые формы разделения труда предполагают и новые формы его кооперации, т.е. выбор соответствующих форм объединения работников, выполняющих какие-то отдельные виды общей работы, для достижения главной цели организации.

Техническое обеспечение и механизация труда. Ежегодно в сфере управления вращается множество организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов. Для работы с ними требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников. Облегчить труд аппарата управления, повысить его производительность и культуру и призвана организационная техника.

Необходимость широкого использования средств организационной техники возникает также и в связи с переходом к рыночным отношениям, ростом производства и изменением номенклатуры услуг, а также увеличением объемов информации, требующей быстрой обработки. Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации становятся малоэффективными, а это требует поиска и внедрения высокопроизводительных систем механизации и автоматизации управленческого труда. Так, внедрение даже простейших средств техники управления сокращает затрачиваемое на обработку документов время приблизительно на 20%, а системное их применение увеличивает производительность управленческого труда в три раза. Кроме того, широкое использование различных технических средств позволяет осуществить переход на качественно новый уровень управления, способствует эффективному решению многих управленческих задач, обеспечивает обработку информации в минимально короткие сроки.

Однако следует иметь в виду, что применение технических средств управления должно осуществляться на основе комплексного подхода, с учетом глубокого анализа технико-экономических показателей управляемой системы. Это связано с тем, что средства организационной техники не являются сами по себе универсальным средством повышения производительности труда работников административно-управленческого персонала. Вместе с тем они могут оказать действенную помощь в сниже-

нии затрат времени на выполнение технических операций по обработке информации и тем самым увеличить ресурсы времени на творческие процессы, сделать управленческий труд более интенсивным и результативным.

К настоящему времени определились два основных направления в механизации и автоматизации управленческого труда. Первое осуществляется путем внедрения современных электронно-вычислительных систем, разработки экономико-математических методов и моделей и использования их на основе АСУ; второе — посредством применения организационной техники и разработанных на ее основе организационных проектов и систем комплексной механизации и автоматизации управленческого труда.

В зависимости от использования тех или иных средств организационной техники можно выделить три основных направления механизации и автоматизации управленческого труда:

- механизация отдельных операций;
- механизация групп операций и процедур управления;
- создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов, всех функций управления.

Таким образом, *организационной техникой*, или *техникой управления*, принято называть совокупность средств, служащих для рациональной организации и автоматизации управленческих работ с целью повышения оперативности, эффективности и культуры управления.

Механизации в первую очередь подлежат бухгалтерский и первичный учет, оперативное руководство, плановые расчеты, делопроизводство, учет кадров, общее руководство, хозяйственно-техническое обслуживание. Степень механизации управленческого труда различна. Так, на этапе сбора и передачи информации труд работников системы управления по своему содержанию является преимущественно техническим, вспомогательным. Он характеризуется повторяемостью и массовостью операций, что позволяет эффективно использовать средства организационной техники. На этапе анализа и обработки информации преобладают логические операции. Хотя номенклатура средств оргтехники исключительно широка (от авторучек и резинок до печатно-множительных и электронно-вычислительных машин), в зависимости от характера работы с информацией их можно объединить в следующие основные группы.

Средства изготовления документов. Составление документов — один из наиболее массовых процессов в аппарате управления. Исследования показывают, что затраты на создание документов ручным способом многократно превышают затраты на этот процесс с применением комплекса технических средств.

Основная часть документов, создаваемых в аппарате управления, изготавливается на пишущих машинках. Применение компьютерного набора позволяет ускорить и оптимизировать процесс создания документов.

Значительно повышают производительность управленческого труда регистраторы информации, одновременно создающие первичные документы и машинный носитель информации.

Диктофонная техника избавляет аппарат управления от необходимости готовить рукописные черновики документов, обеспечивает более равномерную загрузку машинисток, повышает производительность их труда на 40—50%. Кроме того, ускоряется время прохождения и обработки поступающей информации.

Средства копирования и размножения документов. Современная копировально-множительная техника представлена разнообразными устройствами. Наиболее часто используются ксероксы различных модификаций.

Средства обработки информации. Машины и оборудование этой группы механизируют работы, связанные с приемом и обработкой документов. Их можно использовать отдельно, а также объединять в комплексы. Сюда входят устройства для вскрытия и заклеивания конвертов, фальцевальные машины и устройства, адресовальные и штемпелевальные средства, средства скрепления и склеивания документов и др. В условиях АСУ средства обработки информации обеспечивают управление ходом решения задач по заданным алгоритмам и осуществляют обмен информацией с устройствами ввода-вывода, с внешними запоминающими устройствами, с линиями связи. Сюда входят также вычислительные машины, комплексы и процессоры с оперативной памятью различных типов ЭВМ.

Средства хранения, группировки и поиска документации. Практика управления требует организации централизованного хранения информации. Для этой цели используется специальное оборудование для хранения документов (блоки подвесного хранения,

специальные шкафы, секционные и подвижные стеллажи), различные компьютерные системы.

Средства передачи информации. Эти средства должны обеспечивать передачу информации и возможность функционирования других систем управления организацией. Они входят в число основных систем технической базы управления. Это системы профессиональной радиосвязи (радиостанции, радиотелефоны) и радиотелефонные системы, директорские компьютеры, автоматические номеронабиратели, автоответчики и различные селекторные устройства.

Средства вычислительной техники. Эту группу средств составляют счетно-клавишные механические и электронные машины. Используются компьютерные модели счетно-решающих систем.

Большинство транспортно-пассажирских фирм, гостиничных цепей и туроператоров установили в последние годы электронные системы бронирования мест в гостинице. Различные общества и страны могут подключиться к международным системам. Высокоразвитыми системами бронирования авиалиний являются «Галилео», «Амадеус» и «Сабре»: к ним подключаются многие турфирмы. Через подобные системы бронируются авиабилеты, автомобили напрокат и места в гостиницах в любой части мира. Наряду с бронированием через компьютер они производят расчет тарифов и выдачу билетов.

Расширяющаяся тенденция к стиранию границ в производстве средств телекоммуникации, ЭВМ и технического оборудования фирм, падение цен, рост ноу-хау, а также значительные технологические новшества (увеличение объема памяти ЭВМ, модернизация электронных переводчиков и т.п.) оказывают свое воздействие и на структуру информационных систем в туризме.

Нормирование труда. Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Предпринималось множество попыток точно определить, сколькими людьми может эффективно руководить один человек. Число, которое называют разные авторы, варьируется в пределах от трех до пятнадцати. Из-за большого разнообразия условий и проблем координации ни одна отдельно указанная величина не может считаться правильным ответом при любых обстоятельствах. Количество машинисток в стенографическом бюро, которыми может руководить его заведующий, не равно количеству маркетологов, которыми будет эффективно управлять начальник отдела маркетинга туристской фирмы. Вместе с тем отсутствие твердых нормативов на выполнение отдельных видов работ ведет к тому, что одни исполнители не имеют нормальной нагрузки в течение рабочего дня, а другие, наоборот, перегружены. Это порождает конфликтные ситуации, ведет к нерациональному использованию знаний и опыта работников аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику работы норм и нормативов. Однако изменения в функциях руководства, вызванные переходом к рыночной экономике, свидетельствуют о том, что значительная часть управленческих работ поддается нормированию.

Для нормирования управленческого труда применяют *расчетные (аналитические)* и *исследовательские* методы. Наибольшее распространение получили *аналитические* методы, с помощью которых анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять за эталонное, а структуру рабочего дня считать нормативом.

Что касается *исследовательских методов*, то они помогают определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации организации и содержания труда. С помощью фотографии и хронометража изучаются все виды работ, их структура и затраты рабочего времени. После этого определяются усредненные показатели, которые и являются нормативом.

Разработка научно обоснованных норм труда позволяет более объективно оценить труд каждого работника аппарата управления, эффективнее использовать материальные стимулы. Однако, поскольку сфера управления включает большое разнообразие видов работ даже в пределах одной функции управления, не может

быть и речи о создании каких-либо универсальных норм затрат труда.

Подход к нормированию отдельных видов работ должен быть дифференцированным. Так, с учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

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

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

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

Нормативы численности и нормы управляемости могут разрабатываться для широкого круга руководителей. С помощью нормативов численности определяется общая численность работников по функции управления, а использовав нормы управляемости, можно произвести оптимальную расстановку работников.

Существует несколько методов определения норм управленческих работ. Наиболее распространенным методом нормирования является *метод аналогов*. Здесь устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями. Этот метод целесообразно использовать для определения объемов работ тех категорий аппарата управления, труд которых вообще не поддается сколько-нибудь удовлетворительному учету из-за отсутствия критериев регламентации сроков выполняемой ими работы.

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

По сравнению с методами прямого нормирования управленческого труда 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. Кроме того, методы косвенного нормирования применяются для установления норм обслуживания, т.е. числа обслуживаемых работников, приходящегося на одного обслуживающего (например, число рабочих на одного кладовщика; количество об-

служиваемых одним диспетчером ИДС). *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.

Благоприятный режим и условия труда. Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится менеджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами.

Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработано более 5 тыс. типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала. В их основе лежат принципы организации труда руководителя:

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 — разделение труда по функциям управления;

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

Для рабочего кабинета директора средней туристской фирмы отводят, как правило, отдельное помещение площадью до 20 кв.м. На рис. 9.3 приведена одна из множества рекомендуемых схем планировки рабочего места директора турфирмы. Рабочий кабинет делится обычно на рабочую зону и зону совещаний (переговоров).

Система обслуживания рабочего места менеджера должна иметь различные средства связи и автоматизированную систему информации (АСИ).

В настоящее время в практику управления широко внедряется автоматизированное рабочее место руководителя (АРМ). В со-

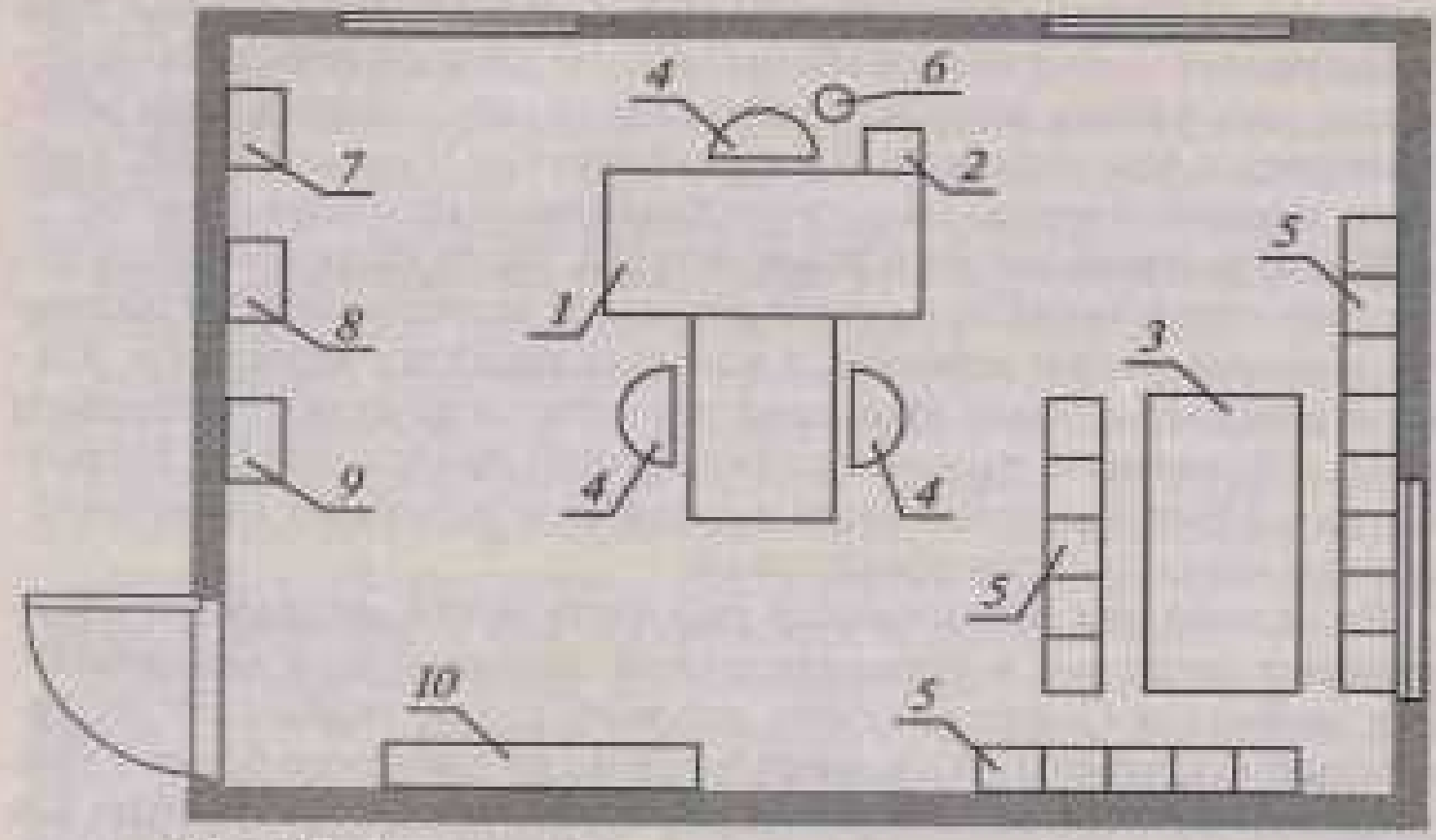

Рис. 9.3. Примерная схема планировки рабочего места главного менеджера туристской фирмы:

1 — рабочий стол; *2* — стол-приставка; *3* — стол для совещаний; *4* — кресло; *5* — стулья; *6* — корзина для бумаг; *7* — шкаф для рекламной продукции; *8* — книжный шкаф; *9* — шкаф для одежды; *10* — доска для чертежей, схем, расчетов

ства АРМ, как правило, входят ПЭВМ, календарь, диалоговые устройства, электронный дневник, мощный калькулятор с большой емкостью памяти, средство для создания и хранения личной и служебной корреспонденции, система контроля за выполнением поручений.

При организации рабочих мест аппарата управления необходимо также соблюдать ряд экономических, эргономических[1] и эстетических требований.

Материальная и моральная заинтересованность. Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда.

Удобство мебели. Задача состоит в том, чтобы габариты и форму мебели выбрать с учетом антропометрических данных личнос-

[1] Эргономика — наука, изучающая взаимодействие и приспособление человека и машины в конкретных условиях его деятельности.

ти и удобно разместить ее на рабочем месте. В таллинском научно-производственном мебельном объединении «Стандарт» разработан кабинет руководителя «Форте» с учетом требований эргономики, технической эстетики и научной организации труда. Кабинет собирается из унифицированных элементов на металлической основе и позволяет получить многочисленные варианты оформления при рациональном использовании площади. Есть и другие проекты офисной мебели.

Наличие средств оргтехники. Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, должна быть создана технология ее эффективного использования.

Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда. В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и т.п.

Рациональный режим труда и отдыха. У менеджера ненормированный рабочий день. Это дает ему возможность установить гибкий график выхода на работу с учетом утомляемости человека. На основе детальных наблюдений было установлено чередование периодов высшей работоспособности и утомления управленческих работников в течение рабочего дня (рис. 9.4).

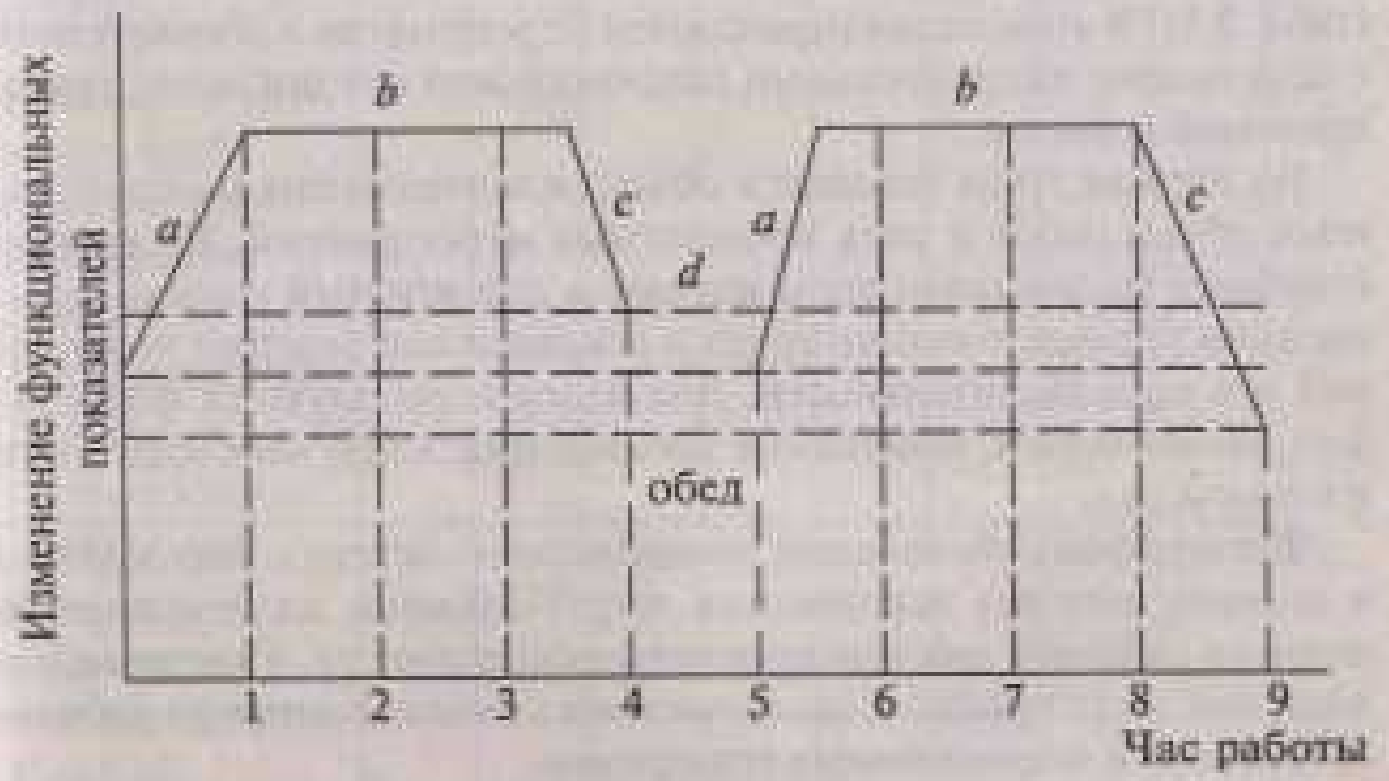

Рис. 9.4. График изменения работоспособности человека в течение рабочего дня

Как видно из рисунка, работоспособность человека меняется в течение рабочего дня и может быть разделена на три фазы. Длительность первой фазы (фаза «врабатывания» *a*) в зависимости от вида труда колеблется от нескольких минут до одного часа. При завершении этой фазы организм работника переходит в так называемое «устойчивое состояние» *b*, которое характеризуется наивысшей для данного индивида эффективностью и устойчивостью. Длительность этой фазы зависит от интенсивности труда, условий внешней среды и субъективного отношения человека к своей работе. Как правило, через три-четыре часа работоспособность начинает снижаться, внимание рассеивается, движения замедляются, возрастает число ошибок *c*. Обычно к этому периоду приурочивают обеденный перерыв *d*. После обеденного перерыва организм вновь проходит через фазу «врабатывания».

Наиболее ответственным моментом в работе по рационализации управленческого труда является планирование мероприятий по созданию благоприятных условий для труда руководителей и специалистов организации. Они могут разрабатываться на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем). На основе изучения различных аспектов трудового процесса составляется комплексный план рациональной организации труда (табл. 9.1). В этом плане отражаются мероприятия в соответствии с основными направлениями рациональной организации труда, принятой в фирме.

На первом этапе готовится объект планирования и определяются объем работ и цель проводимых мероприятий. На втором (наиболее трудоемком) этапе изучается достигнутый уровень организации управленческого труда и вскрываются резервы повышения его производительности. Для этого используются фотография, хронометраж, моментные наблюдения, а при необходимости и киносъемка.

Фотография рабочего дня руководителя состоит в наблюдении и замерах всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Основное назначение этого процесса заключается в выявлении потерь рабочего времени и порождающих его причин.

С помощью хронометража изучают затраты рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций.

Моментные наблюдения применяются для изучения труда специалистов, занятых выполнением практически одинаковой работы.

При киносъемке процесс труда фиксируется на пленке. В результате просмотра можно увидеть «узкие места» в организации труда.

Таблица 9.1

Комплексный план рациональной организации труда менеджера

Направление рациональной организации труда	Цель проводимых мероприятий	Предполагаемые мероприятия	Средства оргтехники и место их внедрения	Материальные и трудовые затраты	Предполагаемый экономический эффект	Срок проведения мероприятий	Ответственный за исполнение	Время проведения мероприятий	Примечание
Оплата и стимулирование труда									
Совершенствование форм разделения кооперации труда									
Нормирование труда									
Использование оргтехники									
Организация рабочих мест и условий труда									
Подбор и расстановка кадров									

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

9.3. Управление трудовыми процессами посредством состязательности

Новая система управления туризмом, новый хозяйственный механизм призваны создать мощные стимулы для развертывания экономической состязательности. Введение полного хозрасчета и самофинансирования, самоуправление, отказ от административно-командных методов — все это открывает широкий простор инициативе, творчеству, предприимчивости, коммерческому риску — непременным компонентам механизма действия экономической состязательности трудовых коллективов.

Существовавшая ранее форма проявления коллективности — соревнование — не утратила своего значения и в новых условиях. Коллективистская сущность соревнования проявляется прежде всего в борьбе за достижение общего успеха. Основная задача состоит в том, чтобы создать такие условия, при которых у работников сформировались бы потребности в развитии коллективистских начал в совместной деятельности. Неформальный подход к организации соревнования позволит открыть в нем новые грани и возможности для развития подлинной инициативы и формирования реального коллективизма.

С развитием коллективных форм организации труда (КФОТ) трудовой процесс примет форму товарищеского состязания в нахождении оптимальных управленческих решений и получении высоких конечных результатов.

Соревновательность, будучи объективным следствием совместного труда работников, выступает специфическим фактором эффективности, обусловленной общественной природой человека. Соперничество, стремление кого-то в чем-то опередить было и будет присуще человеческой натуре. И никакими экономическими реформами его не искоренить, причем интерес у соперников не обязательно должен иметь материальную направленность: важно и моральное удовлетворение. Этот процесс естественный. Же-

лание соревноваться является внутренним источником развития, утверждения и самосовершенствования человека. В этом смысле состязательность составляет сущность соревнования, основу его отношений. В силу их объективности все участники единого трудового процесса помимо их собственной воли и желания становятся соревнующимися. Вопрос лишь в том, как вступают в такие отношения работники и на что направлена их соревновательность. Поскольку соревнование выражает отношения между людьми в процессе кооперации труда на основе состязательности и взаимопомощи, в его основе лежат экономические отношения. Исследования этого процесса в туризме показывают, что экономические мотивы состязательности являются главными, соревнование рассматривается как экономическая категория, хотя в более широком смысле — как явление — оно не исчерпывается чисто экономическими отношениями.

Современный уровень развития коллективных форм организации труда требует ревизии наших представлений о развитии состязательности в туризме и выдвижения новой концепции этих процессов, которая основывалась бы на обеспечении тесной взаимосвязи соревнования с новым хозяйственным механизмом, деятельностью туристских структур и их объединений в условиях самоуправления. Экономические рычаги, материальная заинтересованность должны создавать благоприятные условия для развития состязательности и распространения всего передового и прогрессивного.

Возникновение и развитие экономического соревнования обусловлено прежде всего наличием и глубиной хозрасчетных отношений. Соединение хозрасчета и соревнования диктуется внутренней логикой происходящих перемен в экономике, так как позволяет достичь их главной цели — усилить роль человеческого фактора, повысить творчество и активность людей, их ответственность за конечные результаты. Так как хозрасчет может стать наиболее динамичным методом управления процессами состязательности, то и переход к новому экономическому механизму потребует создания условий для экономического соревнования.

С переходом туристской индустрии на новые формы организации и стимулирования труда соревнование начинает выполнять функции, которые при жестком централизованном управлении и

старой системе его организации практически были ему чужды. КФОТ предъявляет особые требования к организации соревнования. Организация экономического соревнования должна входить в систему хозяйственного механизма, выступать как специфический метод управления трудовыми процессами. Таким образом, экономическое соревнование в рамках внедрения и развития КФОТ должно стать составным элементом нового организационно-экономического механизма, так как оно способно влиять на хозрасчетные отношения, превращая их в отношения состязательности. Это придаст хозрасчетным отношениям действенность и стабильность, расширит сферу экономического соревнования.

Внедрение рыночных механизмов в практику управления туризмом вносит изменения в отношения соревнующихся, вызванные переориентацией трудового состязания работников и их коллективов с увеличения количественных на улучшение качественных показателей. Единые цели в трудовом процессе, общность интересов порождают сотрудничество и взаимопомощь, предполагают свободный выбор, самоопределение и самоутверждение личности, без чего немыслима состязательность. В этих условиях могут быть наиболее полно реализованы материальные и моральные интересы личности, произойдет соединение индивидуальных, коллективных и государственных интересов. В этом и состоит ключевой момент развития коллективности, так как система экономического соревнования охватывает все аспекты трудовой деятельности — от работников руководящего, оперативного и обслуживающего персонала до государственных органов управления туризмом.

То обстоятельство, что коллектив имеет свои интересы, отличающиеся от интересов общегосударственных и индивидуальных, подчеркивалось и раньше. Однако делалось это главным образом с идеологической целью, без учета содержания и развития механизмов, формирующих коллективный экономический интерес, одним из которых должен стать полный хозрасчет.

Хозрасчет и самоуправление способны обеспечить органическое взаимодействие системы хозяйствования и организации экономического соревнования. Достижение высокой эффективности труда должно предполагать экономический выбор его более эффективных методов, которые можно осуществить лишь тогда, когда есть соревновательный принцип (интерес). Экономическое соревнова-

ние может быть механизмом, определяющим лучшие трудовые коллективы и отдельных работников в зависимости от их вклада в конечный результат.

Рыночные отношения призваны открыть простор зарождению и развитию соревновательной активности работников. Речь идет об усилении различных сторон интеграции нового хозяйственного механизма и состязательности. В условиях хозрасчетной организации посредством экономического соревнования будет осуществляться дифференциация структурных подразделений на основе соизмерения индивидуальных результатов и уровня доходности. Итогом соревнования в этом случае должны рассматриваться результаты хозрасчетной деятельности. Экономическое соревнование по отношению к хозрасчету выступает в качестве стимула его улучшения и совершенствования. Соревнование в туризме в новых условиях из стихийного должно превратиться в организованный, научно управляемый процесс и использоваться как специфический метод управления процессами труда.

Анализ процессов развития соревнования в туризме показывает, что оно все еще рассматривается как внешний, добавочный элемент к системе управления. Формальное отношение к организации соревнования объясняется тем обстоятельством, что его организаторы как бы «сверху» навязывают условия труда и формы трудового соперничества, с помощью лозунгов пытаются развивать инициативу. Сложными являются взаимосвязь и взаимоотношения не только между участниками, но и между организаторами соревнования, органами управления туризмом и общественными организациями.

Коллективный характер трудовых процессов (работа на общий результат) ставит под сомнение необходимость организации индивидуального соревнования, так как из-за несовершенства критериев невозможно определить индивидуальный вклад каждого. Вместе с тем существуют бригады, в которых организация индивидуального соревнования необходима. Это касается тех объединений, где труд отдельного работника поддается измерению, оценке и стимулированию. В большей части туристских структур организация индивидуального соревнования нецелесообразна, так как на конечный результат влияет не один человек, а весь коллектив. В этих условиях индивидуальное соревнование не помогает, а мешает слаженной работе. По той же причине часто страдает и каче-

ственная сторона работы коллектива и отдельных его работников (культура обслуживания и др.). Внедрение экономического соревнования устраняет негативные явления ранее действовавшего в туризме социалистического соревнования, так как наряду с количественными применяются и качественные показатели.

Новая система управления туризмом требует комплексного подхода к организации трудового состязания. Это значит, что итоги соревнования трудовых коллективов следует подводить не по каждой из многочисленных организационных форм (инициатива, почин и т.д.), не по отдельным показателям (направлениям), а по общему конечному результату. Такой подход обусловлен тем, что полученный эффект от внедрения того или иного мероприятия (почина) установить практически невозможно.

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).

В условиях внедрения рыночных отношений 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,

$$О = Б + Д,$$

где О — общий, Б — базовый (основной) и Д — 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

$$О = \sum_{i=1}^{n} \frac{a_i}{\max(a_i)} К_{э_i},$$

где О — общая оценка результатов экономического соревнования учетной единицы; a_i — значение показателя оценки результатов соревнования по i-му направлению; $\max(a_i)$ — высшее достижение (максимальное значение) по i-му направлению; K_{a_i} — коэффициент весомости i-го направления (определяется экспертным путем); n — число направлений оценки.

После соответствующих расчетов получим результат экономической состязательности, который позволит дифференцировать коллективы на лучшие и худшие. Если лучшие трудовые коллективы реально смогут получить вознаграждение в соответствии с результатами своего труда, а худшие будут довольствоваться мизерным поощрением, равным размеру ФОТ согласно окладам штатного расписания, тогда состязательность и самоуправление наполнятся реальным экономическим содержанием, так как весь трудовой коллектив будет поставлен в такие экономические условия, которые заставят всех усердно трудиться и участвовать в управлении.

9.4. Культура управленческого труда

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является организационная и управленческая культура. Слово «культура» (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование, развитие.

Организационная культура — это комплекс наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, с помощью которых формируются ориентиры действий и поведения членов трудового коллектива.

Существует ряд подходов к определению слагаемых организационной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе следующих параметров:

идентификация личности и организации;
язык общения;
представление себя на работе;
использование рабочего времени;
ценности;

культура питания;
уверенность в своих силах;
трудовая этика и мотивирование труда;
развитие работника в организации.

В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

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

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие структуры не только коренным образом изменили отношение к этой проблеме, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности своих организаций.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в основе ее лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. 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.

Существуют и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В результате образуется совокупность элементов, аттестующих деятельность менеджера в отношении культуры управленческого труда. Эти элементы следующие.

❑ *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.* Рациональная организация труда менеджера немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Менеджеру необходимо строго планировать затраты своего личного времени на работу с документами и кадрами, на решение социально-экономических и коммерческих вопросов, на совещания, переговоры. Кроме того, он должен учитывать непроизводительные затраты времени, а также неуточненное время. В то же время руководитель должен планировать не только свое рабочее, но и свободное время. Ведь старая истина гласит: «Кто не умеет работать, тот не умеет и отдыхать».

❑ *Культура содержания рабочего места.* Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью выкладывают на рабочий стол всю имеющуюся у них документацию. Но это неправильно. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т.п. 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.

Как организовать прием посетителей? Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов должны быть открыты для посетителей в любое время (принцип «открытых дверей»). Но такой подход оправдывает себя только тогда, когда руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек.

Другие руководители устанавливают для приема определенные дни и часы. Такая практика наиболее распространена. Если же руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то принимать посетителей должен кто-либо другой (как правило,

один из его заместителей). Но отменять прием руководитель не должен ни при каких обстоятельствах. Для небольших предприятий прием может осуществляться без предварительной записи.

- *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.* Она определяется степенью владения менеджером теорией управления, методами организаторской работы, его опытом, навыками и умением осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера. К организационным процедурам относится подбор и расстановка кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов личной работы, постановка задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

Вообще понятие организационной культуры организации (фирмы) шире понятия личной культуры менеджера. Речь идет о системе эталонов поведения, принимаемых членами организации, способов ведения бизнеса и других параметрах, обусловливающих индивидуальность фирмы и обеспечивающих ее успех на рынке.

Существуют различные подходы к характеристике сущности организационной культуры. В данном учебном пособии предлагается рассмотреть 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.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Проведите расчеты оплаты труда различным категориям работников (цифры условные), применяя повременную, сдельную и премиальную системы оплаты труда.

2. Составьте проект рабочего места менеджера любого уровня управления и оснастите его необходимыми средствами оргтехники:

подберите мебель, инвентарь, оргоснастку, средства связи;

определите для себя зону наибольшей досягаемости;

вычертите план своего рабочего места.

3. Сделайте описание художественного оформления интерьера рабочего кабинета (места):

окраска стен, пола, потолка;

цвет штор и обивка мебели;

декоративное оформление (светильники, ковер, художественные произведения, изделия прикладного искусства и т.д.);

оборудование для поддержания оптимальных санитарно-гигиенических норм и психологической разгрузки (цветосветовой интерьер, функциональная музыка, наличие флоры и фауны в специально отведенных для этого местах и т.д.).

Вопросы для повторения

1. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?

2. Дайте характеристику принципов рациональной организации труда менеджера.

3. Назовите и дайте краткую характеристику основных направлений рациональной организации труда менеджера.

4. Дайте характеристику требований, предъявляемых к организации, оплате и стимулированию труда.

5. В чем суть тарифной системы оплаты труда?

6. Охарактеризуйте формы оплаты и стимулирования труда.

7. Охарактеризуйте суть департментализации. Покажите ее роль в туризме. Приведите примеры из практики, характеризующие различные виды департментализации.

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.

ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ

ГЛАВА 10

10.1. Значение делового общения
10.2. Формы общения
10.3. Организация общения
10.4. Подведение итогов делового общения

10.1. Значение делового общения

Общение — основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформируют человеческую личность.

Таким образом, *общение* — важнейшая форма взаимодействия людей. У большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры на различные виды общения тратят в среднем 80 % своего рабочего времени. В процессе общения одни люди передают другим свои идеи. Между ними устанавливается обратная связь, в их поведение вносятся определенные коррективы (рис. 10.1).

Способность к общению — важнейшее качество человека. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся вообще не общаться или обращаться лишь в случае крайней необходимости.

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 другими людьми. Этот процесс доминирует в нашей жизни.

Многие считают, что общение — это универсальный элемент человеческого опыта, и поэтому воспринимают его как должное. Распространено мнение, что общение — это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение — невероятно тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько умело построено общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и

сотрудниками, удовлетворенность работников фирмы своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами.

В современном менеджменте общение играет определяющую роль. Для менеджера — человека, который постоянно должен работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер. Установлена четкая взаимосвязь между степенью его общительности и успешной деятельностью организации (рис. 10.2).

Оценка эффективности руководства организацией производилась по специальной шкале. Высокая эффективность результатов деятельности соответствует двум степеням проявления общительности руководителей: 8—10 и 14—15 баллам. Низкие показатели эффективности руководства отмечаются в «замкнутых» (до 4 баллов) и «высокообщительных» (свыше 16 баллов общительности) группах.



Рис. 10.1. Модель процесса общения

Отрицательное явление сверхнизкой общительности руководителей на результаты труда вполне объяснимо, но почему невысока эффективность при высокой общительности руководителя (более 16 баллов)?

Казалось бы, чем более общителен человек, тем он контактнее и это не преминет сказаться на результатах труда. Однако на самом деле это не так. Как видно из рис.10.2, и замкнутость, и высокая, а также сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как членов коллектива, так и ситуации в целом. Нередко при принятии управленческих решений они могут руководствоваться только внешними признаками, что, естественно, сказывается на качестве их работы. Высокая общительность мешает руководителям сосредоточиваться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывает у них трудности в концентрации внимания.

Как правило, у членов коллектива уже есть вполне сложившаяся социально-психологическая установка на определенный уровень общения с руководителями. Сверхобщительные и замкнутые руководители вызывают рассогласование между их пове-

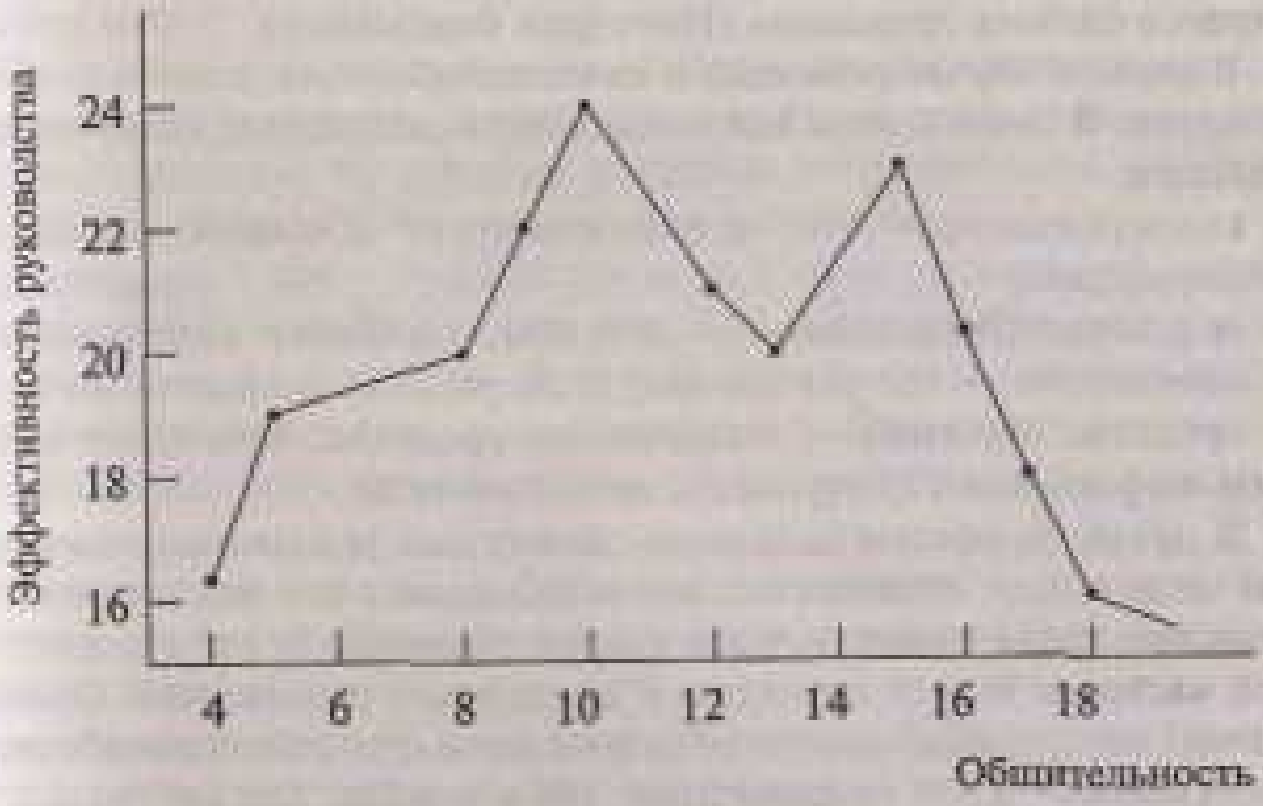

Рис. 10.2. Влияние степени общительности менеджера (балл) на успешное функционирование предприятия (балл)

дением и установками членов коллектива, что в целом отрицательно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Высокообщительные руководители своей неумеренной общительностью просто мешают работе коллектива. При взаимодействии с исполнителями срабатывает механизм «блокировки» общения с ним, поэтому общение происходит на условиях, далеких от оптимальных.

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.

10.2. Формы общения

Всякое общение отличается не только своим содержанием, но и формой. *Форма общения* — это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения в том, чтобы «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями» (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь идет о качестве общения, а точнее, о его культуре. 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 (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако 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:

о п о с р е д о в а н н о е (косвенное) — через посредников, по телефону, факсу, обмен телеграммами и т.п.;

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

Поскольку вербальная коммуникация занимает наибольший удельный вес в общении, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера. Люди теряют уважение к тем, кто не красноязычен, и часто проникаются доверием к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово — это такой раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал». С а л д и.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры добиваются успеха, а другие терпит неудачу, необходимо выяснить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Информация может быть разделена на три категории:

функциональная — передается всем или определенной (заинтересованной в ней) группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. 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.

10.3. Организация общения

Общение отличает то, что в процессе его информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, была не просто им принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемые общения — формулирование цели и подготовка к общению, непосредственно само общение, принятие решения (рис. 10.3).

Цель общения. 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. Это особенно важно при выборе тактики общения. 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. Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности в постановке вопроса.

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вы поведете себя, если:



Рис. 10.3. Организация (технология) общения

ваш собеседник во всем согласится с вами;

решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;

не отреагирует на ваши доводы;

проявит недоверие к вашим словам и мыслям;

попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкую музыку, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.);

необходимо настроиться на беседу, т.е. отвлечься от своих переживаний, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;

следует успокоить себя, если предстоящая беседа должна вызвать слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

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

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

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

Каждая личность характеризуется присущими только ей потребностями, мотивацией деятельности и интересами. В связи с этим менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять собой, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения. Для этого надо выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

Место общения. После проведения комплекса подготовительных мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

ничто не должно отвлекать или мешать общению;

хорошее оснащение места проведения делового общения, вспомогательные материалы (дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.).

Таким образом, уже элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть свою власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. 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.

❑ При официальном общении вы находитесь на своем обычном месте — за столом.

❑ 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 типичном кабинете руководителя он сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. 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, и при общении часто возникает чувство подавленности у подчиненного. В связи с этим при общении начальника с подчиненными предпочтительны столы круглой формы.

Как усадить собеседника? Вопрос не такой праздный, как на первый взгляд может показаться. Мы, люди — натуры довольно тонкие: очень часто испытываем чувство дискомфорта, а объяснить, почему это так, не можем. Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 градусов. Каждый вариант используется довольно часто, но какой из них предпочтительнее? 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. Направление беседы можно регулировать, задавая вопросы. Вопросы можно поделить на так называемые «открытые» и «закрытые».

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится о чем-то рассказывать (например: «Расскажите, пожалуйста...», «Что Вам известно о...?», «Как Вы думаете...?», «А почему...?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем Вы это объясните?»). Открытые вопросы незаменимы, когда целью общения является получение информации.

На закрытые же вопросы необходимо отвечать только «да» или «нет». Такие вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить собеседника, получить его согласие, подвести его к отказу от чего-либо, преодолеть его сопротивление — например, тогда, когда нужно дать поручение сотруднику, который (вы это знаете по опыту) будет спорить и доказывать, что это не входит в его обязанности и т.п.

Процесс непосредственного общения. Общение начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы, содержания беседы, достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме, силы личности руководителя (рис. 10.4).



Рис. 10.4. Факторы воздействия на собеседника

В процессе общения судьба беседы зависит от первой ее минуты. За это время нужно установить контакт, создать психологический комфорт. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такая форма вопроса и энергичное его разрешение определяют дальнейший положительный эмо-

циональный тонус собеседников и создают у них чувство результативности.

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

- ❑ установление контакта (задайте, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие ваши первоочередные пожелания? как самочувствие? и т.д.);
- ❑ создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; чай, кофе, другие напитки; приятная улыбка...);
- ❑ привлечение внимания (говорите о том, что интересует вашего собеседника; акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);
- ❑ пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для вас обоих).

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации — это процесс общения между менеджерами и собеседником. В этом отношении можно выделить следующие элементы:

- ❑ информирование собеседника;
- ❑ постановка вопросов;
- ❑ слушание собеседника;
- ❑ наблюдение за реакциями собеседника;
- ❑ анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а заключена в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слу-

шать — 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, провоцирующие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, например, ведущему беседу принять «позу обороны», как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. И наоборот: стоит только «ведущему» расслабиться, как та же реакция проявится и у «ведомого».

Уметь слушать не так просто, как кажется на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. «Никто так ярко не признает свое невежество, — говорил Сенди, — как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить». Каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Предлагаем менеджеру несколько рекомендаций по решению этой проблемы — «уметь слушать собеседника»:

- когда вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;
- пытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает ваше внимание;
- научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;
- установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие: в состоянии сильного эмоционального возбуждения вы слушаете не очень хорошо;
- когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?»

- когда вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);
- сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

Аргументация. В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем 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 и появятся аргументы, которые вы сможете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, лучшие предприятия, имеющийся опыт и т.п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

темп и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

следует избегать штампов и жаргонизмов в своей речи.

10.4. Подведение итогов делового общения

Искусство общения проверяется уже после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается 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; оговариваст-

ся полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

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

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

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.

Вопросы для повторения

1. Какую роль играет общение в жизни менеджера?
2. Опишите и поясните модель процесса общения.
3. Как влияет степень общительности менеджера на эффективность работы предприятия?
4. Дайте характеристику компонентов (слагаемых) общения.
5. Назовите и дайте характеристику двух форм общения.
6. Охарактеризуйте вид коммуникации, возникающий между партнерами в процессе общения.
7. Назовите виды информации, проходящей по каналам общения, и определите степень их значимости.
8. Опишите составные элементы организации (технологии) общения.
9. В чем суть и значение подготовки к общению?
10. Охарактеризуйте основные этапы процесса непосредственного общения.
11. Сформулируйте основные задачи начальной стадии общения.
12. В чем суть проблемы, связанной с умением слушать партнера по общению?

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ

11 ГЛАВА

11.1. Деловое совещание
11.2. Деловые переговоры

11.1. Деловое совещание

11.1.1. Задачи деловых совещаний

Деловые встречи (совещания) — одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещании происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В ряде случаев деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо; к их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей; необоснованная продолжительность совещаний снижает их результативность; наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность, в связи с чем возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
- принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т.п. Для не-

которых сотрудников пребывание на деловом совещании — единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний:

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

11.1.2. Классификация деловых совещаний

Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей в очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность. Совещания классифицируют по следующим основным признакам.

По назначению:

вырабатывающие и принимающие решения;

разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;

подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;

оперативные (диспетчерские).

По периодичности (частоте) проведения:

разовые;

регулярные;

периодические.

По количеству участников:

узкий состав (до пяти человек);

расширенные (до двадцати человек);

представительные (свыше двадцати человек).

По степени стабильности состава участников совещания:

с фиксированным составом;

с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;

комбинированные.

По принадлежности:

партийные (и других общественных организаций);

административные;

научные и научно-технические;

объединенные.

11.1.3. Организация проведения деловых совещаний

Чтобы достичь целей, необходимо должным образом подготовить совещание и провести его. Есть несколько обязательных элементов, без которых цели совещания не будут достигнуты (рис. 11.1).

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на нем (такая форма работы, как совещание, более продуктивна, чем другие). Совещание надо проводить, когда



Рис. 11.1. Технология организации и проведения деловых совещаний

есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.

Кроме того, 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:

- 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.

И если после этого менеджер убедится в полезности совещания, его можно проводить. В противном случае от него необходимо отказаться.

После того как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав участников. При подготовке повестки дня необходимо определить:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность;
- условия, которым должен отвечать конечный результат совещания. Надо, например, уяснить себе, что не каждое совещание может дать готовые решения;
- 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 точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения.

2. Участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы.

3. В повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, в результате чего совещание превращается в обсуждение, а зачастую в перебранку между отдельны-

ми его участниками или группами, увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей.

4. Не удается придерживаться повестки дня, отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо извечную проблему (вопросы снабжения и т.п.).

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. Совсем необязательно, например, на каждое совещание приглашать руководителей подразделений. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме.

Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант — совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса.

Определив состав участников, надо назначить день и время его проведения. Как правило, для совещания отводится 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.

Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:

не регламентируется его общая продолжительность и время на выступления и перерывы;

установленная продолжительность не соблюдается;

совещания слишком затягиваются;

Как правило, местом проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях. Типовая планировка комнаты совещаний и деловых встреч представлена на рис. 11.2.

Приглашенные на совещание рассаживаются чаще всего за столом прямоугольной формы. Это крайне неудобно и для руководителя, и для участников совещания. Известна другая, более удобная форма стола — трапециевидная (рис. 11.3.). За таким столом никто никому не мешает, каждый участник хорошо видит всех остальных, а председателю и секретарю-стенографистке хорошо виден каждый участник делового совещания.

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

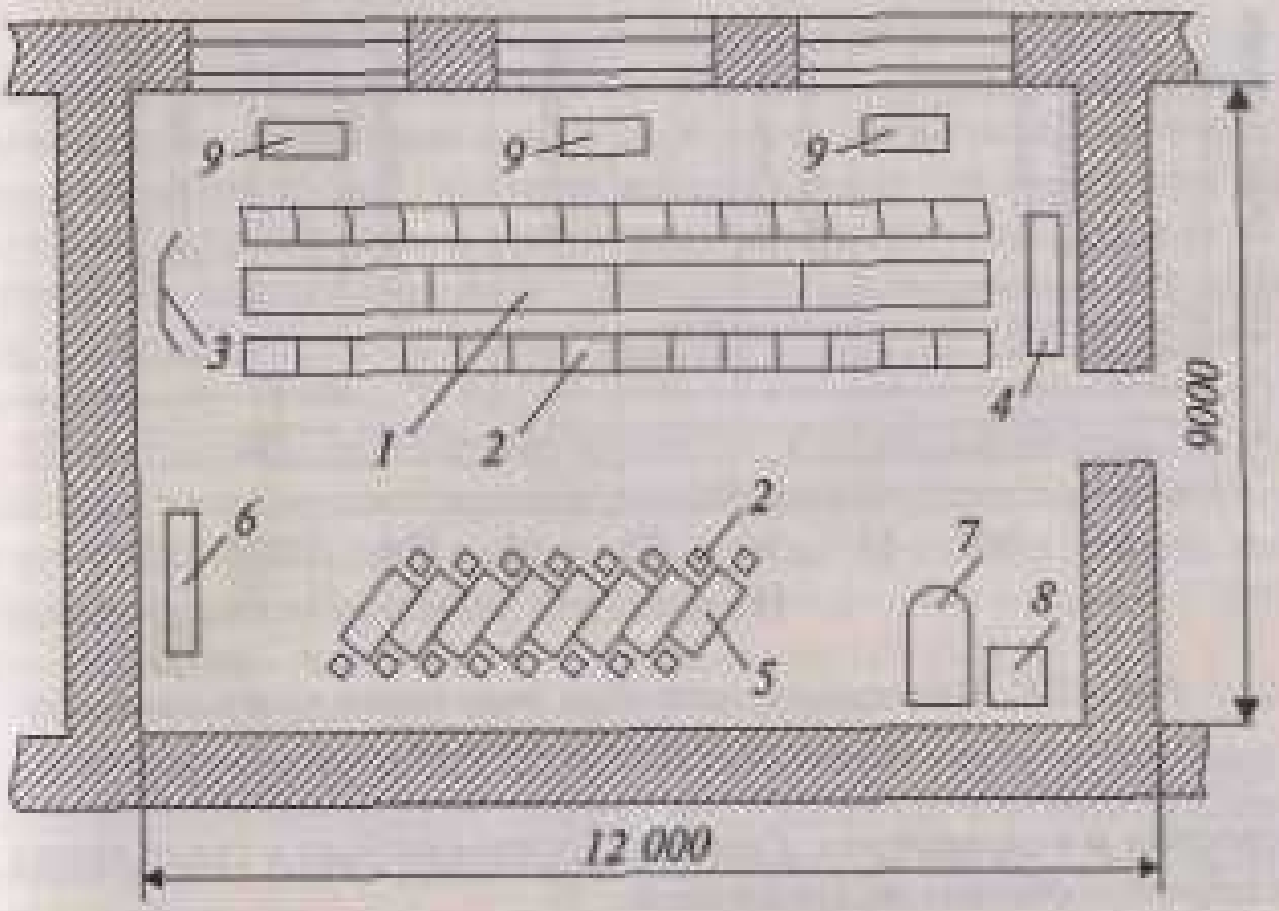

Рис. 11.2. Типовая планировка комнаты совещаний и деловых встреч: *1* — стол для совещаний; *2* — стулья; *3* — экран; *4* — шкаф для проекционной аппаратуры; *5* — столы для совещаний; *6* — шкаф для макетов; *7* — стол журнальный; *8* — кресло для отдыха; *9* — цветочница

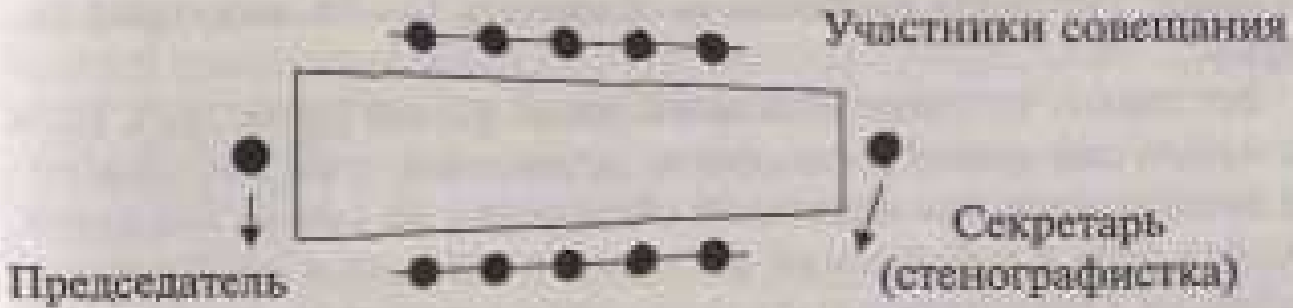

Рис. 11.3. Схема размещения участников совещания

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* (рис. 11.4). В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится



Рис. 11.4. Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности

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.

Все знают, что такое *регламент*, но не все его соблюдают. Если до начала совещания регламент не установлен, этим уже создаются предпосылки для неделовой обстановки на самом заседании. Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от занимаемой должности.

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.

Модель ведения протокола представлена на рис. 11.5.

Подведение итогов и принятие решения. Завершающий этап организации проведения совещаний — принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

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

Решения вырабатываются двумя способами:

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.

После этого определяется лицо или группа лиц, осуществляющих его исполнение и контроль за выполнением решения.

<table>
<tr><td colspan="3">Краткое содержание обсуждаемого вопроса... (дата) ... (где) ...</td></tr>
<tr><td colspan="3">Присутствовали:
Отсутствовали:
Копии (кому):</td></tr>
<tr><td colspan="3">Повестка дня 1. ...
2. ...
3. ...</td></tr>
<tr><td>Тема (пункт повестки дня)</td><td>Обсудили (решили) (сообщается, что именно)</td><td>Выполнение решения возложено на ...
Срок исполнения ...</td></tr>
</table>

Рис. 11.5. Модель ведения протокола совещания

11.1.4. Условия эффективности деловых совещаний

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. Несложный расчет позволяет получить искомую величину. Расчет производится по формуле

$$C = \frac{N(T+1)З_{ср}}{T_{ср}},$$

где С — стоимость совещания, руб.; N — число участников; Т — длительность совещания, ч; $З_{ср}$ — среднемесячная зарплата участников, руб.; $Т_{ср}$ — среднее число рабочих часов в месяц; 1 — коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании[1].

Чтобы получить минимальное значение С (стоимости совещания), менеджер должен знать слагаемые эффективности проведения деловых совещаний. Их очень много — и субъективных, и объективных. В данном учебном пособии представлены лишь наиболее значимые из них, которые можно детализировать применительно к управленческой ситуации.

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. О том, что групповая работа удалась, можно говорить тогда, когда результат ее:

- выше результата труда лучшего члена группы;
- лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

Групповая работа требует специальной подготовленности. При физическом труде это правило само собой разумеется (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном труде достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

---

[1] Скрытые потери — время на подготовку совещания; потери связанные с вхождением в рабочий ритм после совещания; отсутствие на рабочем месте руководители снижает эффективность работы коллектива; не состоялись выгодные контакты (по телефону) и др.

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

3. Формирование атмосферы непринужденности и деловитости.

Обстановка на совещании чаще всего зависит от руководителя. Деловому сотрудничеству мешают чрезмерная критика, разнообразные сетования и т.п. Для создания атмосферы непринужденности и деловитости надо, чтобы его участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Руководитель совещания должен следить за тем, чтобы непринужденность не подавляла деловитость и наоборот. 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. Лучше, когда в начале совещания своими мыслями поделятся менеджеры и специалисты низших уровней управления. Менеджер совещания обязан создавать деловую и в то же время свободную обстановку, в которой каждый чувствует себя раскованно. Гнет, атмосфера страха и недоброжелательности никак не способствуют эффективной коллективной работе. Задача совещания — не найти виновного, а решить проблему. Свободное и откровенное изложение работниками своих мыслей, а также их непринужденность в общении значительно сократят потери времени.

4. Эффективность ведения записей.

Хорошо организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, вносить конкретные предложения и накапливать полезную информацию. Форма записи зависит от характера обсуждаемого вопроса. Если вырабатывается план конкретных действий, то страничку своего делового дневника целесообразнее разделить на три колонки. В первой колонке отмечается фамилия выступающего, во второй — кратко суть предложения, в третьей — фамилии тех, кто поддержал это предложение. В итоге накапливается перечень предложений, из которых можно формировать план, а сама страничка остается резервом идей, которые в данный момент не реализуются, но могут быть актуальны в будущем.

5. Обеспечение активности всех участников совещания.

Председательствующий должен учитывать так называемый психологический феномен и организовать такой порядок выступле-

ний, при котором их очередность будет обратно пропорциональна авторитету и положению выступающего. Это обусловлено тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно высказывают свою точку зрения — особенно тогда, когда она не совпадает с уже высказанным мнением руководителя. Именно поэтому свежие, нестандартные решения проблем, исходящие от более молодых сотрудников, чаще всего просто не обсуждаются.

Другой способ повысить активность на совещании — потребовать от каждого его участника, чтобы тот непременно выступил.

б. Обсуждение особых мнений.

Как уже отмечалось, гарантией успешного проведения совещания является учет мнений всех его участников. Конечно, некоторые из них могут быть и ошибочны. Но в этом случае руководитель совещания должен коротко объяснить причину возникновения ошибочного мнения (никто не должен покидать совещание с таким чувством, что его точка зрения правильна, а решение совещания ошибочно).

Вторую, чаще всего большую часть особых мнений составляют суждения, высказанные такими людьми, которые стремятся расширить или, наоборот, сузить выдвинутое предложение или проблему. Эти мнения и требуют обсуждения, потому что, как правило, они представляют собой особую ценность и позволяют достигнуть положительных результатов. На совещании нельзя прибегать к голосованию, ибо это уже будет не совещание, а собрание. При обсуждении особых мнений следует, если есть в этом необходимость, критиковать точки зрения, подходы к решению проблем, но не самих людей.

В заключение любому участнику совещания можно предложить рекомендации, учет и выполнение которых несомненно повысит их результативность.

1. Уверены ли вы, что ваше участие в данном совещании (в целом или в частности) крайне необходимо?

2. В чем состоит ваш вклад в успешное проведение совещания?

3. Совещающиеся должны создать единую рабочую группу, основной задачей которой является анализ таких проблем работы организации, осуществление которых не входит в компетенцию каждого участника в отдельности. Групповая работа должна обеспечить выявление предложений, достижение которых в индивидуальном порядке невозможно.

4. Умение слушать и анализировать на совещании — это важнейшие и необходимые качества, требующие постоянного совершенствования.

5. На совещании должен говорить один человек, высказывая свою точку зрения по возможности четко и кратко. Прерывать выступающего нельзя. Слово для дополнения высказанной мысли дается в порядке очередности.

6. Участникам совещания в ходе обсуждения вопроса надо делать пометки.

7. Участники совещания должны вовлечь в процесс разработки решения и менее активных членов, чтобы дать всем присутствующим возможность для самовыражения. Это одна из предпосылок хорошего и результативного сотрудничества.

8. От положительного решения какой-либо общей рабочей проблемы зависит лучшее удовлетворение запросов и потребностей каждого отдельного работника. Постарайтесь найти и понять эти связи.

9. При выработке решения и в ходе анализа проблем ни один участник совещания не должен пытаться навязать другим мнение, опирающееся на официальную позицию начальства. Подавление мысли других ведет к потере ценной информации.

10. В каждом выступлении должна быть, по меньшей мере, одна ценная (ведущая) идея (предложение).

11. Каждый доклад должен завершаться кратким заключением, в котором обращается внимание на главное.

12. Знайте, что эффективность каждого совещания зависит от действенности подготовки к совещанию и уровня его проведения.

Таким образом, совещание при соответствующем уровне его подготовки и проведения является эффективным методом управленческой деятельности, так как в основе решений, принимаемых по различным проблемам и вопросам, лежат коллективные обсуждения и рекомендации.

11.2. Деловые переговоры

Переговоры предназначены для достижения соглашения между людьми, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Что представляет собой такое определение переговоров? Переговоры — это всегда торг. Посмотрите

на переговоры как на процесс обмена и вы увидите, насколько важно уметь не давать что-то, не получая ничего взамен. Если вы идете навстречу пожеланиям другой стороны, вы должны добиться и встречного движения. При этом ваша цель состоит в том, чтобы ваш партнер двигался навстречу быстрее! Нет таких «правил», которые бы устанавливали, что шаги навстречу должны быть одинаковы или что вы должны предлагать уступки только потому, что это делает другая сторона.

Ничего, абсолютно ничего не должно даваться бесплатно. Этот принцип — основа эффективного ведения переговоров. Если вам делают ничем не обусловленные уступки, вы можете принять их, не беспокоясь о том, чтобы дать что-то взамен, ибо вы не обязаны следить за тем, чтобы интересы вашего партнера соблюдались наилучшим образом. Если он хочет что-либо получить от вас, он должен заплатить за это: возможно, в следующий раз он будет добиваться меньшего!

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к согласию, поэтому в каждом отдельном случае необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения. Обобщенная схема проведения переговоров:

I этап — подготовка; II этап — проведение; III этап — завершение решение проблемы; IV этап — анализ итогов деловых переговоров.

11.2.1. Подготовка деловых переговоров

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. Подготовка к переговорам предполагает не только усвоение предмета переговоров, но и достаточно полное изучение проблемы, связанной с ним.

В современных условиях развития средств связи многие деловые вопросы можно решить оперативно и без личной встречи. Но это наиболее приемлемо тогда, когда партнеры знакомы и между ними уже установлены деловые отношения, что помогает найти взаимопонимание. В решении же принципиальных вопросов и при согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль.

Переговоры с представителями фирм можно условно разделить на две группы:

- для получения информации по предложению или запросу без подписания контракта;
- для согласования и подписания контракта.

И в том, и в другом случае к переговорам необходимо тщательно готовиться, что предполагает выяснение отдельных проблем, возможных вопросов и ответов контрагента. Надо обдумать цели, задачи, тактику и психологические аспекты переговоров, а также подобрать вспомогательные материалы, которые могут понадобиться для усиления аргументации переговоров.

В зависимости от вопроса переговоров, а также с учетом должностного положения прибывающих на переговоры представителей фирмы проведение переговоров может быть поручено оперативному работнику или руководству фирмы.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающими факторами при обсуждении принципиальных вопросов. В связи с этим до начала переговоров необходимо выяснить организационную структуру фирмы и компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами, необходимо иметь детально разработанную модель проведения переговоров:

- 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.

Реализовать данную модель возможно в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены цель и предмет переговоров, партнеры и присутствующие; ситуация и условия, а также организация переговоров.

11.2.2. Проведение переговоров

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы: вариационный метод; метод интеграции; метод уравновешивания; 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?

Такие рассуждения уже выходят за пределы только альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют изучения всего предмета деятельности, определенного творческого подхода к нему и реальной его оценки.

Метод интеграции используется для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с уче-

том 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 уравновешивания. 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. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения).

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 (например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих требований или так называемого «гнилого» компромисса): партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. 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. Даже если к вам приехала не целая делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава вашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт — начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров. Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия — рукопожатие; при этом первым руку подает хозяин.

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).

11.2.3. Решение проблемы и завершение переговоров

Каждая сторона соглашается с принимаемым решением, а также заинтересована в том, чтобы и партнеры сделали это. В ходе переговоров вырабатывается общее решение. Если вы не согласны с тем, что предлагает другая сторона, и не можете достичь согласия относительно других возможных вариантов, вы имеете право не принимать предложение, поскольку переговоры предполагают добровольное согласие с решением обеих сторон. Когда вас вынуждают согласиться против вашей воли — это не переговоры. Если же

ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать (кратко повторить) основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, дать характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют себе суть основных положений будущего соглашения. Все участники переговоров должны быть убеждены, что в ходе их достигнут определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В этом случае внимание акцентируется не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем, т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая будет представлять интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров. Они несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачного исхода. Деловой протокол включает в себя организацию встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, вручение сувениров, удовлетворение культурных запросов гостей, ношение определенной формы одежды и т.п. Для решения этих вопросов в организации целесообразно создать протокольную группу — два-три человека, которые и будут заниматься этими формальностями.

11.2.4. Анализ деловых переговоров

Переговоры можно считать завершенными, когда тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров. Анализ переговоров предполагает:

❑ сравнение целей переговоров с их результатами;

❑ определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;

❑ деловые, личные и организационные выводы относительно будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

❑ 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);

❑ 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;

❑ 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.

11.2.5. Условия эффективности переговоров

Предпосылки успешного завершения деловых переговоров затрагивают ряд объективных и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

обе стороны должны иметь устойчивый интерес к предмету переговоров;

они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);

партнеры должны иметь достаточную компетентность и необходимые знания в отношении предмета переговоров;

каждая сторона должна уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на необходимые компромиссы;

партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила. Основное правило — обе стороны должны быть убеждены, что они что-то выиграли в результате 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.

ДОМАШНЕЕ 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. 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:

а) предложите «разделить разницу» в соотношении 60 к 40 в вашу пользу;

б) откажетесь пойти на это;

в) согласитесь с таким решением;

г) скажете, что пойдете на компромисс, если соотношение будет для вас более благоприятным: 75 к 25.

3. 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:

а) встреча — размещение — отдых — переговоры?

б) 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?

4. 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:

а) изложить свою точку зрения?

б) 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):

а) всегда?

б) если переговоры затягиваются?

❑ если вы увидели просчет партнера по переговорам, дающий вам выгоду, какие будут ваши действия:

а) скажете ему об этом?

б) не скажете?

в) в крайнем случае сделаете потом какие-то уступки?

Вопросы для повторения

1. Приведите классификацию деловых совещаний.
2. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний.
3. Определите условия эффективности деловых совещаний.
4. Дайте понятие и опишите основные этапы проведения деловых переговоров.
5. В чем суть этапа подготовки к деловым переговорам?
6. Опишите методы ведения переговоров.
7. Назовите условия эффективности деловых переговоров.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

ГЛАВА 12

12.1. Природа конфликта
12.2. Типы конфликтов
12.3. Причины конфликтов
12.4. Методы разрешения конфликтов
12.5. Природа и причины стресса

12.1. Природа конфликта

Самое общее определение конфликта (от лат. conflictus — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение — противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт — это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. 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.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Некоторые туристские фирмы вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). Подобная ситуация разобщения приведет в результате к деградации коллектива и организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. Бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать его, как только он возникнет. Однако следует иметь в виду, что конф-

ликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача менеджера — спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из него, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такая среда есть, то организация от наличия конфликтов становится только лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать менеджер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера и темперамента и т.п. Эти различия 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. Модель конфликта показана на рис. 12.1.

Какова же природа конфликта? В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. 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. Инцидент может возникнуть как по инициа-

тивне субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания — вследствие объективных обстоятельств или случайности.

Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться «по наследству», переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно — ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекраще-



Рис. 12.1. Модель конфликта

ние инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива. Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им менеджер. В связи с этим нужно знать не только природу, но и типы конфликтов.

12.2. Типы конфликтов

Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

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.

Кроме того, конфликты классифицируют еще и по степени проявления: скрытый и открытый.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в *открытый*. Различают также случайные, стихийно возникающие, и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, которое выгодно ее инициатору и которое вынуждает коллектив или отдельного человека совершать определенные поступки, наносящие вред им самим. Интриги, как правило, тщательно продумываются, планируются, имеют свою сюжетную линию.

12.3. Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, следующие.

Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или

письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых со всей очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить указания всех руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности;

требовать этого от своего непосредственного руководителя;

браться за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет их недовольство и приведет к различным видам конфликта.

Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала другим сотрудникам. В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое их слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места тоже могут служить причиной конфликта.

Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, непонимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

Психологический феномен. Конфликтные качества характера (например, постоянное чувство обиды и зависти).

Рассматривая названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. 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 чинопочитание 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.

12.4. Методы разрешения конфликтов

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 (рис. 12.2). Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для



Рис. 12.2. Действия руководителя при разрешении конфликтов

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.

Существуют три точки зрения в отношении конфликта:

менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит организации только вред. В таком случае дело менеджера — устранить его любым способом;

сторонники второго подхода считают, что конфликт — это нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации и менеджер должен устранить его, где бы он ни возникал;

менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. Например, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что, как бы ни росла и как бы хорошо ни управлялась организация, конфликты будут возникать всегда и это вполне нормальное явление.

В зависимости от того, какой из этих точек зрения придерживается менеджер, и будет зависеть процедура преодоления конфликта. В связи с этим способы управления конфликтами разделяются на две группы: педагогические и административные (рис. 12.3).

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

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

напористость, настойчивость характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

кооперативность характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.



Рис. 12.3. Управление конфликтами

Принуждение (противоборство) — в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем от-

крытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.

Сглаживание (уступчивость) — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Его девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы — одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

Компромисс, сотрудничество — высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

Среди большинства руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не «ввязываться» в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

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. Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля управления при разрешении 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.

Встречаются и 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 удается, 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. Однако подход к конфликту по принципу решения проблемы часто очень трудно соблюдать. Это связано с тем, что во многом он зависит от профессионализма менеджера. Кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В таких условиях

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.



Рис. 12.4. Развитие конфликта

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы определить конфликт и «войти» в него на начальной его стадии (рис. 12.4). 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.

12.5. Природа и причины стресса

Природа стресса. 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. Так, например, руководитель испытывает стресс, так как у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Есть проблема и нет ей альтернативы, но решить ее надо срочно. Это тоже 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 (рис. 12.5). Физиологические признаки стресса — язва желудка, болезнь сердца, астма и т.п.; психологические его проявления — раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Чрезмерные стрессы снижают работоспособность человека, значительно ухудшают его здоровье.

Причины стресса. 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 чрез-

мерный стресс. В связи с этим очень важно знать симптомы стресса:

нервозность и напряжение;
хроническое переживание;
неспособность к отдыху;
чрезмерное употребление алкоголя или курение;
проблемы со сном;
чувство неспособности справиться с чем-либо;
эмоциональная неустойчивость;
проблемы со здоровьем;
впечатлительность и легкая ранимость.



Рис. 12.5. Модель стрессовой реакции

По мере того как менеджеры учатся снимать собственные нервные напряжения, они должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая вероятность возникновения стрессовых ситуаций в коллективе. Источниками стресса могут быть неудобная поза, слабая освещенность, удаленность коммуникаций и т.п. Поэтому менеджеры должны пытаться так спро-

ектировать свое рабочее место, чтобы по возможности исключить неудобство. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему самому, так и всей организации.

Таким образом, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума. Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс, — организационные и личностные.

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка работника, когда ему поручено выполнить непомерное количество заданий. В этом случае у него возникает чувство беспокойства, безнадежности и материальных потерь.

Конфликт ролей возникает тогда, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают такие ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принятым какой-то группой, а с другой — соблюдать требования руководства. В результате такого душевного разлада у него и возникает ощущение беспокойства и напряжения.

Фактор неопределенности своей роли вызывает у работника неуверенность в себе. В отличие от конфликта ролей требования в этом случае непротиворечивы, но уклончивы и неопределенны, что также нарушает душевное равновесие.

Неинтересная работа — четвертый фактор стресса. Люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть и в результате плохих физических условий работы — из-за холода, недостатка освещения, чрезмерного шума и т.п.

Личностные факторы. Разные события в жизни индивида также могут быть потенциальной причиной стресса у него. Наибольшее влияние на человека оказывают смерть родных, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные аномалии и т.п. Но и положительные факторы, такие, например, как свадьба, повышение по службе, выигрыш в лотерею и т.п., также могут вызвать такой же или даже больший стресс.

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.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Определите природу и тип известного вам конфликта (причины, объект и субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

2. 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?

Вопросы для повторения

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.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

13

ГЛАВА

13.1. Понятие эффективности менеджмента туризма
13.2. Экономическая эффективность менеджмента туризма
13.3. Социальная эффективность менеджмента туризма

13.1. Понятие эффективности менеджмента туризма

Рассматривая содержательную часть понятия «эффективность менеджмента туризма», следует исходить из того, что туризм — это прежде всего важное социально-экономическое явление. Последствия его все более и более ощущает на себе как каждый житель, так и общество в целом. Таким образом, туризм — это такой вид деятельности, который непосредственно влияет на социальную, культурную, образовательную, экономическую сферы всех государств, а также на их международно-экономические отношения.

В силу все возрастающего воздействия туризма на общество возникает необходимость исследования его эффективности. Правильная оценка эффективности менеджмента туризма позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений. Но следует иметь в виду, что механический перенос известных методик определения эффективности из других отраслей экономики не имеет смысла. Исходя из специфики туристской деятельности, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Ведь эффект от туризма определяется либо количеством туристов-посетителей, либо объемом деятельности коммерческих туристских структур, производящих специфический туристский продукт (туристское предложение).

Поскольку туризм охватывает широкий диапазон видов деятельности и выходит за рамки традиционного представления о нем как о явлении, связанном только с отдыхом, то эффект от него должен рассматриваться с точки зрения спроса особого типа потребителя, а не с точки зрения предложения, что характерно, например, для промышленности, что более просто и менее трудоемко.

Тогда почему эффективность туризма так не определяется? Дело в том, что в других отраслях коммерческие предприятия занимаются производством товаров и услуг. Но 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.

Определив потребителя туристского продукта как важнейший элемент эффективности, имеем в виду то, что его деньги обмениваются на туристский товар или услугу, а это ведет к «туристским расходам». 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.

Как видим, эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления туризмом. Речь идет об эффективной работе всех подсистем, объединенных понятием «туризм», которую в рыночной экономике обеспечивает управляющая система. В связи с этим 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.

13.2. Экономическая эффективность менеджмента туризма[1]

Суть управляющего воздействия в области экономического управления туризмом сводится к тому, чтобы расходы от туристской деятельности привести к минимуму. Как мы уже условились ранее, определение расходов тесно связано с определением потребления в туризме. В связи с этим потребление в туризме определяется как стоимость товаров и услуг, необходимых для удовлетворения спроса туристов. Таким образом, 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:

$$Ч_п = \frac{К_п}{Ч_в},$$

где $Ч_п$ — частота поездок; $К_п$ — количество поездок и $Ч_в$ — период времени;

- *интенсивность путешествий.* При определении этого показателя принимают во внимание не отдельного человека, а все население региона. 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:

$$И_п = \frac{К_т}{Ч_н} \cdot 100,$$

где $И_п$ — интенсивность путешествий; $К_т$ — количество туристов; $Ч_н$ — численность населения;

---

[1] В этой главе использованы материалы Всемирной туристской организации.

❑ *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.).

Как видно, туристские расходы включают в себя довольно много составляющих — от приобретения потребительских товаров и услуг, являющихся неотъемлемым элементом путешествий, до покупки товаров длительного пользования и подарков для родственников и знакомых.

13.2.1. Характеристика расходов посетителей в стране пребывания

Одним из важнейших этапов определения эффективности туризма является экономический анализ всех статей туристских расходов. Выявленные в процессе такого анализа отклонения в виде обратной информации поступают в систему управления туризмом для принятия соответствующих управленческих решений. 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. Так как существует много разновидностей комплексных туров, необходимо определить элементы туристского пакета каждого посетителя. Некоторые типичные туры включают в себя только такие факторы, как транспорт и размещение, в другие же входят еще и питание, экскурсии и даже сувениры. Именно поэтому и необходимо производить разбивку комплексных расходов каждо-

го 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. Рассмотрим эти аспекты более подробно.

13.2.2. Измерение экономической эффективности туризма

Международные въездные посетители для каждой страны являются благом, поскольку они стимулируют развитие национальной и местной экономики, обеспечивают приток иностранной валюты и помогают финансировать строительство объектов, которыми могут пользоваться все граждане. Именно измерение расходов въездных туристов позволит оценить экономическое воздействие туризма на национальном и местном уровне. Не менее важно изучение доходов страны от внутреннего и выездного туризма.

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

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

- измерить валовой вклад туризма в национальную экономику, т.е. узнать «валовые экономические выгоды» от него;
- определить валовые экономические издержки от туристской деятельности;

- установить чистый экономический вклад туризма в национальную экономику;
- выявить резервы, повышающие величину этого вклада.

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

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

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

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

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

поступления чистой иностранной валюты.

В конечном результате имеющиеся данные об экономической эффективности туризма можно свести в табл. 13.1.

13.2.3. Определение издержек, связанных с туризмом

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. Бо-

Таблица 13.1

Оценка экономической эффективности туризма

Вид расходов	Расходы посетителей	Доходы предприятия	Образовавшийся фонд	Занятость населения	Государственные доходы
Комплексные поездки					
Размещение					
Питание и напитки					
Транспорт					
Рекреация и т.д.					
Посещение магазинов					
Прочие расходы					
Итого					

лее 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*. В нашем случае косвенные издержки, связанные со строительством и эксплуатацией дороги, а также с организацией работы полиции, обеспечивающей безопасность движения, несет правительство, которое перекладывает стоимость этих расходов на своих граждан, взимая с них налоги.

Существуют и иные, связанные с туризмом, косвенные издержки, которые несет уже не правительство, а сами жители этого региона. Государство, например, никак не решает пробле-

му, связанную с повышением интенсивности движения в период наплыва туристов в разгар сезона, и местные жители будут тратить больше времени на поездки на работу и обратно, для совершения покупок и т.д. Но такой вид издержек измерить практически невозможно.

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. Косвенные и бюджетные издержки приведены в табл. 13.2.

Таблица 13.2

Виды косвенных и бюджетных издержек

Издержки	
косвенные	бюджетные
Дорожные затраты и шум	Строительство дорог, полицейские службы, общественный транспорт, транспортные терминалы и порты
Преступность	Полицейские службы, система правосудия
Пожары	Пожарная охрана
Загрязнение воды	Надлежащее водоснабжение и канализация
Загрязнение воздуха	Полицейские службы, автоинспекция
Мусор	Система сбора и утилизации мусора, полицейские службы
Нанесение ущерба природе	Полицейские службы, парковые и рекреационные объекты, лесное хозяйство, регулирование рыболовства и охоты
Разрушение социально-культурного наследия	Организация работы музеев и исторических объектов, полицейские службы
Болезни и автокатастрофы	Больницы и другие объекты здравоохранения, санитарные службы и контрольные инспекции за качеством продуктов, полицейские службы, системы правосудия

В процессе менеджмента следует изучить то, какие из всех представленных в табл. 13.2 издержек наиболее сильно коррелируют с эффективностью туристской деятельности. Вполне возможно, что некоторые статьи издержек для какой-то категории туристов будут отсутствовать. Например, посетители какой-либо страны не создадут издержек в области регулирования охоты и рыболовства или лесного хозяйства. В связи с этим подсчет бюджетных издержек, связанных с туризмом, предполагает определение доли всех категорий этих издержек, указанных в табл. 13.2, которые приходятся на посетителей.

После определения валовых экономических выгод для страны (личных доходов, занятости, коммерческих доходов и их поступлений в государственную казну (см. 13.2.2) и издержек) необходимо произвести примерную оценку чистого дохода от отдельных типов посетителей (см. табл. 13.3, пример условный).

Таблица 13.3

Пример сопоставления выгод и издержек для туристского региона в зависимости от различных сегментов туристского рынка за год

Сегмент рынка (условный)	Количество посетителей	Государственный доход, $ США	Бюджетные издержки, $ США	Соотношение поступлений и бюджетных издержек
№ 1	100 000	2 000 000	1 000 000	2,0
№ 2	200 000	6 000 000	1 500 000	4,0
№ 3	500 000	10 000 000	4 000 000	2,5
№ 4	400 000	4 000 000	2 500 000	1,6

Как видно из таблицы, самые большие поступления в государственный бюджет отмечаются в сегменте № 3, но он же и самый дорогой в отношении бюджетных издержек. Все затраты настолько высоки, что соотношение государственных поступлений и бюджетных издержек составляет 2,5, что намного ниже, чем для сегмента № 2. Если у нас есть только 500 000 $ США для привлечения въездных посетителей, то наиболее выгодным будет использование средств для сегмента № 2, т.е. мы получим 4 $ США на каждый затраченный доллар.

Приведенный пример относится только к въездным посетителям. Аналогично производятся расчеты и по другим рыночным туристским сегментам — например, по внутренним посетителям.

Детализацию и конкретизацию различных аспектов экономического управления туристским предприятием можно провести в рамках курса «Экономика туризма».

13.3. Социальная эффективность менеджмента туризма

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. Таким образом, фирма достигает своей цели за счет эффективного использования трудового потенциала своих сотрудников посредством интеграции их деятельности, морали, социального климата, повышения взаимного доверия между ними и т.д. Эти и многие другие компоненты социальной эффективности изучаются в других курсах. 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.

13.3.1. Формирование эффективной организационной структуры туризма

Как известно, весь управленческий процесс протекает в рамках определенной организационной структуры (движение информации и принятие управленческих решений). В связи с этим формирование эффективной организационной структуры мы рассматриваем с двух позиций — с одной стороны, в отноше-

нии 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:

$$К_{зв} = П_{зв.ф} / П_{зв.о},$$

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

коэффициент территориальной концентрации:

$$К_{т.к} = П_{пр.ф} / П,$$

где $П_{пр.ф}$ — 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:

$$К_э = Р_р / З_у,$$

где $Р_р$ — конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления; $З_у$ — затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления $Э_у$ выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления $Э_э$ к эффективности создания туристского продукта в це-

лом $Э_п$. Показатель $Э_в$ исчисляется делением затрат на управление $А_у$ на совокупную стоимость основных и оборотных фондов Д и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. Величина $Э_п$ определяется делением объема условно чистой продукции $В_{ч.п}$ на численность промышленно-производственного персонала $С_т$ и выражается количеством произведенной продукции на человека, или $Э_у = Э_в / Э_п = (А_у / Д) / (В_{ч.п} / С_т)$.

Для определения эффективности управления наилучшим является интегрированный показатель $К_{эф.у}$:

$$К_{эф.у} = 1 - \frac{Q_у L_{уд}}{F_т E_{о.ф}},$$

где $К_{эф.у}$ — коэффициент эффективности управления; $Q_у$ — затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; $L_{уд}$ — удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; $F_т$ — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего); $Е_{о.ф}$ — фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Рассчитанные таким образом эти и другие параметры эффективности организационных структур могут быть сведены в табл. 13.4.

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.

Таблица 13.4

Параметры эффективности организационных структур управления

Проектирование организационных структур	Количество мероприятий	Результаты (показатели)			
		затраты на выполнение мероприятий, млн. руб.	прирост прибыли от внедрения мероприятий, млн. руб.	относительное сокращение численности персонала	рост производительности
Совершенствование организационной структуры и форм управления:					
сокращение звенности					
укрупнение организации					
изменение состава структурных подразделений					
разделение и кооперация труда					
прочие направления					
Совершенствование технического и информационного обеспечения					
Совершенствование методов управления					
Изменение функций управления и т.д.					

13.3.2. Эффективность управленческих решений

Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. Однако следует иметь в виду, что на эффективность решений оказывают влияние как объективные, так и субъективные факторы (см. главу «Управленческие решения»).

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 (см. курс ЭММ) 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. Оптимальное решение принимается в результате сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам, т.е. эффективным будет такое решение, которое обеспечивает наиболее желательное (максимум или минимум) значение целевого критерия.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Допустим, имеем несколько туристских фирм, изъявивших желание работать с нами в качестве турпосредников. Но каждая из них предлагает свои условия сотрудничества. Нужно определиться, с кем работать. Для этого производится сравнительный анализ всех предлагаемых вариантов с ориентацией на более значимые для нас критерии. 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) (см. главу 7).

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

13.3.3. Эффективность управления персоналом

Жесткая конкуренция на туристском рынке обусловливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм. Предпринимать какие-либо шаги в этом направлении при отсутствии научно обоснованной теории эффективного управления персоналом невозможно. Эффективное управление персоналом направлено на повышение качественного и количественного уровня выполнения работы руководителем или специалистом, что в конечном итоге обеспечивает *конкурентоспособность туристского предприятия на рынке труда*. Конкурентоспособность в данном случае представляется как совокупность условий, предоставляемых персоналу и положительно отличающих какую-либо фирму от аналогичных предприятий.

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

уровень удовлетворенности работников своим предприятием:

$$K_{т.к} = \frac{K_в}{P_{сс}} \cdot 100),$$

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 удовлетворен спрос, предъявляемый работником к предприятию, т.е. 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:*

$$C_м = \frac{З_о}{K_к},$$

где $С_п$ — средние издержки на отбор кандидата; $З_о$ — расходы на отбор персонала; $К_к$ — количество отобранных кандидатов, а также

$$С_п = \frac{Ц_о}{К_о},$$

где $С_о$ — средние затраты на обучение одного работника; $Ц_о$ — общая стоимость обучения; $К_о$ — количество человек, прошедших обучение;

уровень укомплектованности кадрами:

$$У_к = \frac{Ч_ф}{Ч_ш},$$

где $У_к$ — уровень укомплектованности кадрами; $Ч_ф$ — численность фактическая; $Ч_ш$ — численность по штатному расписанию. Рассмотрение данного показателя в динамике позволяет определить не только популярность фирмы на рынке труда, но и степень развития кадровой политики в ней — в частности, эффективность процедур набора персонала;

комплексным показателем, характеризующим влияние условий труда на его результативность, является *интенсивность труда*, которая выражается отношением производительных затрат к продолжительности рабочего времени:

$$И_т = \frac{З_т}{Р_в},$$

где $И_т$ — интенсивность труда; $З_т$ — количество затраченного труда; $Р_в$ — рабочее время. Этот показатель показывает величину трудовых затрат, расходуемых на производство и реализацию туристского продукта в единицу рабочего времени. Интенсивность труда связана с его производительностью, так как повышение производительности труда означает уменьшение трудовых затрат на единицу продукции;

средняя заработная плата. 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;

качество трудовых ресурсов предприятия. Оценка данного параметра ведется укрупненно — исходя из социально-демографической структуры трудового коллектива. В этом случае рассчитывают трудоемкость работ по функции управления:

$$T_в = \sum_{i=1}^{K} H_т \cdot P_{i т},$$

где $T_в$ — трудоемкость работ по функции управления персоналом; $H_т$ — нормативная трудоемкость решения управленческой задачи; P_i — повторяемость (объем) решения i-й задачи; К — количество (состав) управленческих задач.

Численность персонала управления может быть аналитически обоснована исходя из запроектированного состава и объема работ либо укрупненно определена по нормативам численности и нормам управляемости. 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. С учетом этого определение необходимой численности, что прямо сказывается на эффективности управленческого труда, состоит, по существу, из инвентаризации, рационализации и регламентации трудовых процессов по осуществлению управленческих функций. Отсюда следует, что 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. В последнем случае:

— до сведения каждого сотрудника должны быть доведены весь объем задач и ответственность за их исполнение, а не только отдельные их элементы;

— после того как через определенное время составлен ясно сформулированный план, следует распределить разработанные задачи среди сотрудников в соответствии с их работоспособностью и способностями;

— задачи и компетенции должны передаваться на длительное время. Руководитель должен вмешиваться в обычную, общеизвестную работу только в исключительных случаях. При выполнении других задач он может контролировать их согласно совместно установленным срокам, а также контролировать ход их исполнения и наличие прогресса в работе. Такой стиль руководства способствует воспитанию сотрудников в духе доверия и готовности брать на себя ответственность за выполнение задания. Самые неблагоприятные моменты в процессе совместной деятельности — это те ситуации, когда руководитель не может контролировать свое настроение или выполняет работу, которая может быть выполнена другими сотрудниками;

— *сотрудникам разрешается иногда допускать ошибки*, на которых они в будущем будут учиться. Это обусловливает успешность функционирования системы контроля, которая собирает соответствующую информацию, перерабатывает ее и предоставляет в распоряжение ответственным лицам для определенных выводов;

— если это необходимо, шеф может и 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. Карьера работников предприятия должна рассматриваться как важнейший социально-экономический результат управления персоналом. Планирование карьеры сотрудников — наиболее значимый структурный элемент в системе управления персоналом, так как он включает в себя множество других элементов. Это и отбор кадров, и их профориентация и адаптация, и расстановка на рабочих местах, а также обучение персонала, оценка его трудовой деятельности, а на ее основе — повышение или понижение в должности.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. На примере конкретного туристского региона (фирмы) попытайтесь по предложенной методике и с учетом знаний, полученных при изучении курса «Экономика туризма», определить экономическую эффективность менеджмента туризма.

2. Попытайтесь спроектировать новую, более эффективную организованную структуру туризма в конкретном регионе.

3. На конкретных материалах проведите расчеты показателей эффективности управления персоналом.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение эффективности менеджмента туризма и назовите ее составляющие.

2. В чем суть управляющего воздействия в области экономического менеджмента?

3. Определите расходы посетителей в стране пребывания.

4. Охарактеризуйте издержки, связанные с туризмом.

5. Какой вам представляется социальная эффективность менеджмента туризма?

6. Назовите показатели, оценивающие положение туристской фирмы на рынке труда.

Оглавление

Предисловие ... 3

Глава 1. Туризм как объект управления ... 7
1.1. Основные понятия и управленческие категории туризма ... 9
1.1.1. Определение туризма ... 10
1.1.2. Типы туристов ... 13
1.1.3. Виды и формы туризма ... 16
1.1.4. Туристское предложение ... 22
1.2. Основные этапы развития менеджмента ... 29
1.2.1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента туризма ... 29
1.2.2. Первый (древний) период ... 30
1.2.3. Индустриальный период развития менеджмента (1800—1917) ... 33
1.2.4. Период систематизации менеджмента туризма (1918—1990) ... 37
1.2.5. Период распада централизованной системы управления туризмом (с 1990 г. по настоящее время) ... 38
1.2.6. Развитие менеджмента в России ... 39
1.3. Особенности туризма как объекта управления ... 42

Глава 2. Система и структура управления туризмом ... 55
2.1. Система управления туризмом ... 57
2.1.1. Экономика ... 59
2.1.2. Экология и туризм ... 63
2.1.3. Социальная сфера как внешняя среда туризма ... 66
2.1.4. Влияние политики на развитие туризма ... 69
2.1.5. Технологии, обеспечивающие развитие туризма ... 74
2.2. Туристские регионы, организации и предприятия ... 77
2.2.1. Туристский регион ... 77
2.2.2. Туристские организации ... 82
2.2.3. Туристские предприятия ... 90
2.3. Структура управления туризмом ... 101
2.3.1. Понятие структуры управления ... 101
2.3.2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в туристской организации ... 105
2.3.3. Формальная и неформальная организации ... 108
2.3.4. Проектирование организационных структур ... 112

Глава 3. Функции и принципы менеджмента туризма 119
3.1. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента 121
3.2. Характеристика основных функций менеджмента 122
3.2.1. Функция планирования 122
3.2.2. Организационная функция 127
3.2.3. Мотивация как функция управления 129
3.2.4. Функция контроля 134
3.3. Принципы менеджмента 141
3.3.1. Общие принципы управления 142
3.3.2. Частные принципы управления 143

Глава 4. Методы менеджмента 147
4.1. Понятие и классификация методов менеджмента 149
4.2. Организационно-административные методы управления 151
4.3. Экономические методы управления 154
4.4. Социально-психологические методы управления 157
4.5. Самоуправление 160

Глава 5. Стиль руководства туристской фирмой 167
5.1. Понятие и характеристика стилей руководства 169
5.1.1. Понятие о стилях руководства 169
5.1.2. Характеристика стилей управления 171
5.2. Управленческая решетка 175
5.3. Элементы управления (поведенческие факторы) 178

Глава 6. Личность, власть и авторитет менеджера 185
6.1. Требования к менеджеру 187
6.2. Власть и личное влияние 196
6.3. Авторитет менеджера 206

Глава 7. Управленческие решения 209
7.1. Содержание и виды управленческих решений 211
7.2. Процесс принятия решений 214
7.3. Методы принятия решений 216
7.4. Индивидуальные стили принятия решений 220
7.5. Условия эффективности управленческих решений 221
7.6. Организация и контроль за исполнением решений 225

Глава 8. Управление персоналом туристской фирмы 231
8.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой 233
8.2. Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы 235
8.3. Планирование потребности в персонале 239
8.4. Подбор персонала 241
8.4.1. Рынки рабочей силы 246

8.5. Оценка и прием на работу 249
8.5.1. Методы оценки персонала 250
8.5.2. Экспертная оценка персонала (управленческие работники) 256
8.5.3. Прием на работу 260
8.6. Движение и профессиональное развитие персонала 261
8.6.1. Текучесть кадров 261
8.6.2. Профессиональное развитие персонала 263

Глава 9. Управление процессами труда в туризме 281
9.1. Содержание и особенности управленческого труда в туризме 283
9.2. Основные направления рациональной организации труда 287
9.3. Управление трудовыми процессами посредством состязательности 310
9.4. Культура управленческого труда 315

Глава 10. Искусство общения 321
10.1. Значение делового общения 323
10.2. Формы общения 326
10.3. Организация общения 328
10.4. Подведение итогов делового общения 335

Глава 11. Организация проведения деловых совещаний и переговоров 337
11.1. Деловое совещание 339
11.1.1. Задачи деловых совещаний 339
11.1.2. Классификация деловых совещаний 340
11.1.3. Организация проведения деловых совещаний 341
11.1.4. Условия эффективности деловых совещаний 348
11.2. Деловые переговоры 351
11.2.1. Подготовка деловых переговоров 352
11.2.2. Проведение переговоров 354
11.2.3. Решение проблемы и завершение переговоров 357
11.2.4. Анализ деловых переговоров 358
11.2.5. Условия эффективности переговоров 360

Глава 12. Управление конфликтами и стрессами 363
12.1. Природа конфликта 365
12.2. Типы конфликтов 368
12.3. Причины конфликтов 369
12.4. Методы разрешения конфликтов 372
12.5. Природа и причины стресса 378

Глава 13. Эффективность менеджмента туризма 383
13.1. Понятие эффективности менеджмента туризма 385
13.2. Экономическая эффективность менеджмента туризма 387
13.2.1. Характеристика расходов посетителей в стране пребывания 388
13.2.2. Измерение экономической эффективности туризма 390
13.2.3. Определение издержек, связанных с туризмом 391
13.3. Социальная эффективность менеджмента туризма 395
13.3.1. Формирование эффективной организационной структуры туризма 395
13.3.2. Эффективность управленческих решений 398
13.3.3. Эффективность управления персоналом 400

Учебное издание

Кабушкин Николай Иванович

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА

Учебник

Ведущий редактор *И.А. Кулагина* Корректор *К.А. Степанова*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 22.07.2005. Формат 60×84 $^1/_{16}$. Бумага газетная. Гарнитура Ньютон. Печать офсетная. Усл. печ. л. 24,18. Уч.-изд. л. 24,6. Тираж 2200 экз. Заказ № 2032.

Общество с ограниченной ответственностью «Новое знание».
ЛИ № 02330/0133439 от 30.04.2004. Минск, пр. Пушкина, д. 15, ком. 16.
Почтовый адрес: 220050, Минск, а/я 79.
Телефон/факс: (10-375-17) 211-50-38. E-mail: nk@wnk.biz

В Москве: Москва, Колодезный пер., д. 2а.
Телефон (095) 234-58-53. E-mail: ru@wnk.biz

http://wnk.biz

Республиканское унитарное полиграфическое предприятие «Барановичская укрупненная типография». 225409, г. Барановичи, ул. Советская, 80.

ISBN 985-475-139-2