

– использование новых материалов.

Решение этих проблем, безусловно, будет способствовать дальнейшему развитию отрасли.

*Н.И. Кабушкин
ВШТ БГЭУ (Минск)*

ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ

Формирование коллектива — процесс сложный и противоречивый.

Самостоятельность туристских предприятий, экономическая ответственность за трудовые результаты заставляют менеджеров искать новые научные подходы в области создания и развития трудовых формирований различного уровня. Сложность этой задачи состоит в том, что социально-экономические интересы и цели каждой личности и коллектива в целом имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречия с целями туристского предприятия).

В этом смысле менеджер должен рассматривать успех сотрудника как успех фирмы (рис. 1).

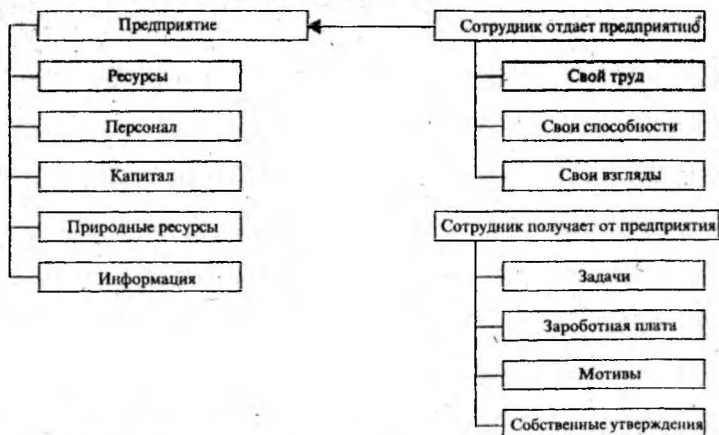


Рис. 1. Успех сотрудника — успех предприятия

Мы исходим из представлений, что трудовой коллектив в своем формировании и развитии проходит три основные стадии.

На *первом* этапе решается вопрос определения личности (главного менеджера), которая возглавит коллектив. И вот здесь возникает ряд вопросов, основным из которых является: какими чертами личности должен обладать руководитель? Многие считают, что ответ прост: менеджер должен быть образован, с развитым интеллектом, высокими личными качествами и т.д. Однако интуитивные подходы к оценке параметров, характеризующих личность менеджера, не для рыночной экономики.

Поскольку люди по своим характеристикам существенно отличаются от любых других, используемых в туризме ресурсов (материальных, природных и т.п.), то в процедуре оценки личности менеджера мы должны использовать особые методы. Это связано с тем, что туризм имеет ряд присущих только ему особенностей (глубина проникновения, трудноизмеримые цели потребителей туристского продукта, комплексность туристских услуг и др.). Поэтому управлять этой сложной системой («человек—человек») должны особые люди, имеющие высокие личностные параметры.

Имеется ряд методов в системе оценки личности менеджера турфирмы. В данном сообщении я остановлюсь на экспертной оценке личности. В этой связи посредством корреляции и интеркорреляции выявились шесть параметров, имеющих наиболее тесную связь с результирующим фактором (прибыльностью):

- 1) умение решать конфликтные ситуации;
- 2) инициативность;
- 3) информированность;
- 4) умение отстаивать свои убеждения;
- 5) умение анализировать явления и процессы, происходящие в туризме;
- 6) способность принимать оптимальные управленческие решения.

Основной смысл всей работы при проведении экспертизы кандидата на должность менеджера туристской фирмы состоит в том, чтобы получить информацию о целесообразности

и перспективности использования конкретной личности в конкретной должности менеджера со строго очерченным кругом обязанностей и ответственности.

Для экспертной оценки и выработки нормативного критерия нами использовались следующие методики:

1) методика изучения ценностных ориентаций личности;
2) методика изучения конфликтности в коллективе (базовый тест К.М. Томаса), позволяющая определить, насколько будущий менеджер склонен к соперничеству, сотрудничеству, стремится к компромиссам и избегает (управляет) конфликтных ситуаций;

3) методика изучения стиля руководства. Нами используется система ГРИД, с помощью которой определяются поведенческие действия менеджера в различных ситуациях. К примеру, установлено, что тип менеджеров 1.1 и 9.1 для системы «туризм» не подходит;

4) методика изучения взаимоотношений в коллективе (модифицированный нами вариант методик Ю.Л. Ханина и А.В. Стамбулова) и социометрический метод, предложенный американским ученым Дж. Морено и адаптированный к нашим условиям профессором Я.Л. Коломинским. В результате такого исследования можно зафиксировать социальные установки личности и их межличностные предпочтения.

Определенный эффект дают также и конкретные методы изучения личности, которые можно использовать в процедуре экспертной оценки менеджера туристской фирмы: вопросник определения профессиональных склонностей, потребности в достижениях и личностный тест В.М. Мельникова и Л.Т. Ямпольского.

В качестве результирующего фактора нами принят показатель прибыльности.

Модель оптимального руководителя представляет собой совокупность благоприятных значений, указанных шести параметров с результирующим фактором. Все это измеряется количественно (табл.).

Таблица. Значение характерологических признаков менеджера турфирмы*

Личностные параметры менеджера турфирмы	Уровни показателей			
	низкий	средний	хороший	отличный
1. Решение конфликтов	2	4	7	10
2. Инициативность	1	3	6	9
3. Информированность	1	3	6	9
4. Умение отстаивать свои убеждения	1	3	5	8
5. Умение анализировать	1	3	6	9
6. Способность принимать оптимальные управленческие решения	2	4	7	10

* Результат получен экспертным путем, с учетом весомости параметров.

В графическом виде модель оптимального руководителя турфирмы представляет собой кривую, соединяющую благоприятные значения сильно корректирующих с результирующим фактором.

Второй этап формирования трудового коллектива турфирмы состоит в подборе исполнителей. Понятно, что человек как существо социальное живет и трудится в определенной среде, и вне коллектива его жизнь не может быть полноценной.

С учетом того, что индивидуальные особенности и внешнее окружение, действуя совместно, формируют поведение личности в трудовом коллективе, главная задача менеджера состоит в определении профессиональной пригодности исполнителя, с одной стороны, и психологической совместимости, с другой. Третий этап — это профессиональное развитие коллектива. Речь идет о продвижении кадров, их переподготовке и обучении, повышении квалификации, регулировании карьеры и др. Ответственность за развитие персонала несут не только все сотрудники фирмы, но и вышестоящее руководство (рис. 2).



Рис.2. Ответственность за качество и содействие развитию сотрудников турфирмы

*Л.С. Климченя
БГЭУ (Минск)*

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТОРГОВОЙ СЕТИ

На современном этапе перехода к рыночной экономике особую актуальность приобретает оперативное, гибкое и ритмичное функционирование системы органов управления.

Процесс управления является одним из основных “узлов” системы управления, которая также включает механизм управления, структуру управления и совершенствование самого управления. Если структура управления характеризует статику управления, то процесс управления характеризует динамические свойства, реальную жизнь этой системы.

Теория процесса управления торговлей включает три основные характеристики: содержательную, организационную и технологическую. С содержательной точки зрения процесс управления включает: процессы управления на различных