Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

**Высшая школа туризма**

**Кафедра управления туризмом**

**Менеджмент туристской индустрии**

Электронный учебно-методический комплекс для специальности

1-25 01 13 Экономика и управление туристской индустрией

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

*Малашенко В.И.* кандидат педогагических наук, доцент.

2014

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. [Учебная (рабочая) программа](#_Toc381043913) 3
2. [КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ 21](#_Toc381043914)
3. [тематика курсовых работ и методические рекомендации по их выполнению 90](#_Toc381043916)
4. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ………………… …94
5. [МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ 123](#_Toc381043917)
6. [СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 125](#_Toc381043918)

УО «Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

«Высшая школа туризма»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.И.Кабушкин

«\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2012 г.

Регистрационный № ТД-Е.424/р.

**Менеджмент ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**

Учебная программа для специальности 1-25 01 13 «Экономика и управление туристской индустрией»

Факультет «Высшая школа туризма»

Кафедра управления туризмом

|  |  |
| --- | --- |
| Курс 4 |  |
| Семестр 7 | Курсовая работа 7 семестр |
| Лекции 30 | Экзамен 7 семестр |
| Практические занятия 22  Семинарские занятия 48 |  |
| Всего аудиторных  часов по дисциплине 100 |  |
| Всего часов  по дисциплине 226 | Форма получения высшего образования ДФО |

2012

Учебная программа составлена на основе типовой учебной программы «Менеджмент туристской индустрии», утвержденной 30.04.2012 г., ТД – Е.424/ тип.

Рассмотрена и рекомендована к утверждению на заседании кафедры управления туризмом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

«\_\_\_ »\_\_\_\_\_\_\_ 2012 г., протокол №\_\_\_

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Ф. Волонцевич

Одобрена и рекомендована к утверждению Советом факультета Высшая школа туризма Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2012 г., протокол № \_\_\_

Председатель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.И. Кабушкин

**I.** **Пояснительная записка**

Учебная программа по дисциплине «Менеджмент туристской индустрии» разработана в соответствии с требованиями образовательного стандарта по специальности 1-25 01 13 «Экономика и управление туристской индустрией», специализации 1-25 01 13 01 «Экономика и управление туристской деятельностью», 1-25 01 13 02 «Экономика и управление гостиницами и ресторанами», 1-25 01 13 03 «Экономика и управление санаторно-курортными и оздоровительными организациями».

Туристская индустрия охватывает предприятия ряда отраслей, основными из которых являются объекты размещения и питания, туристские организации, санаторно-курортные, оздоровительные, развлекательные и другие учреждения, используемые для удовлетворения потребностей туристов. Успех этих предприятий во многом зависит от эффективности работы менеджеров, которые должны владеть профессиональными знаниями, умениями и навыками организации туристского бизнеса, уметь прогнозировать и адекватно оценивать ситуацию на рынке, использовать приемы и инструменты современного менеджмента. Дисциплина «Менеджмент туристской индустрии» является составной частью комплекса специальных дисциплин, формирующих профессионально подготовленных специалистов управленческого профиля.

**Цель дисциплины** – сформировать у будущих специалистов знания, умения и навыки, необходимые для управления предприятиями туристской индустрии.

**Выпускник должен обладать следующими академическими компетенциями:**

* владеть научно-теоретическими знаниями в области менеджмента и уметь их применять для решения практических задач;
* владеть системным и сравнительным анализом;
* владеть исследовательскими навыками;
* уметь работать самостоятельно, применять различные приемы и методы менеджмента при решении различных вопросов, связанных с деятельностью предприятий туристской индустрии;
* уметь использовать соответствующие технические устройства, работать с информацией и компьютером.

**Выпускник должен иметь следующие социально-личностные компетенции:**

* обладать качествами гражданственности;
* быть способным к социальному взаимодействию;
* обладать способностью к межличностным коммуникациям;
* уметь работать в команде.

**Специалист должен обладать следующими профессиональными компетенциями по видам деятельности, быть способным:**

* эффективно применять знания, приемы и инструменты современного менеджмента в практической деятельности;
* анализировать документы, материалы, количественные и качественные показатели, характеризующие деятельность предприятий туристской индустрии;
* управлять персоналом предприятия, используя различные формы власти, стили и методы менеджмента;
* осуществлять деловое взаимодействие с организациями-партнерами, поставщиками туристических услуг;
* формировать организационную культуру предприятия;
* разрабатывать документы организационно-распорядительного воздействия, регламентирующих и координирующих деятельность предприятия, его структурных подразделений и персонала;
* проводить исследования в области менеджмента.

**Задачи дисциплины:**

* сформировать у студентов твердые знания в области менеджмента и практические навыки и умения их правильного применения;
* ознакомить студентов с основными школами управления, подходами к менеджменту, его современными моделями;
* охарактеризовать организационные структуры предприятий туристской индустрии;
* усвоить сущность управленческих процессов, раскрыть функции, принципы и методы управления;
* ознакомить студентов с организационной культурой предприятия и организацией труда менеджеров;
* научить студентов принимать управленческие решения, управлять конфликтами и стрессами;
* раскрыть механизм влияния руководителя на подчиненных, показать сущность лидерства и стиля руководства;
* показать роль коммуникаций в менеджменте, научить проводить деловые беседы, совещания и переговоры.

**В результате изучения дисциплины обучаемый должен**

***знать:***

* особенности управленческих отношений в хозяйственных системах;
* функции управления организацией и их основное содержание;
* содержание организационных процессов, организационной культуры и основы управления ими;
* технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;

***уметь:***

* использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
* проектировать организационную структуру;
* применять методики управления организационными процессами на практике;
* использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
* оценивать эффективность управления.

В числе эффективных педагогических **методик и технологий** преподавания дисциплины, способствующих вовлечению студентов в поиск и управление знаниями, приобретению опыта самостоятельного решения разнообразных задач, следует выделить:

* технологии проблемно-модульного обучения;
* технологии и методики учебно-исследовательской деятельности;
* коммуникативные технологии (дискуссии, учебные дебаты, «мозговой штурм», и др.);
* игровые технологии (деловые, ролевые, имитационные игры и др.).

Для проведения промежуточной и итоговой аттестации студентов вузами создаются фонды оценочных и диагностических средств, технологий и методик диагностирования.

Оценочные средства должны включать шкалу оценок с соответствующими критериями. Оценка учебных достижений студентов по итогам промежуточной и итоговой аттестации проводится по 10 балльной шкале.

Оценка текущих учебных достижений (по конкретным модулям, разделам дисциплины) может осуществляться кафедрами, в соответствии с избранной вузом шкалой оценок.

Для диагностики сформированности компетенций студентов используются следующие основные средства:

* тесты;
* контрольные работы;
* рефераты;
* курсовые работы;
* коллоквиумы;
* зачеты;
* экзамены;
* итоговая аттестация;
* другие средства диагностики.

Дисциплина «Менеджмент туристской индустрии» тесно связана с такими дисциплинами, как «Маркетинг в туристской индустрии», «Социология» и др.

Для оценки качества самостоятельной работы студентов осуществляется контроль за ее выполнением. Формы контроля самостоятельной работы студентов устанавливаются вузом (собеседование, проверка и защита индивидуальных расчетно-графических и других заданий, коллоквиумы, рефераты, защита курсовых работ, тестирование, устный и/или письменный экзамен и т.д.).

Согласно типовому учебному плану на изучение дисциплины предусмотрено всего 226 часов, из них аудиторных часов - 100, в том числе 30 часов - лекции, 22 часа - практические занятия, 48 часов - семинарские занятия.

Рекомендуемые формы контроля – курсовая работа и экзамен.

### II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Название | | |  | Объем в часах | | |
| №  темы | темы | | | Содержание | дневная форма обучения | | |
|  |  | | |  | лекции | практические  занятия | семинарски)  занятия |
| 1 | 2 | | | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | | | **7 семестр (дневная форма обучения)** | | | | |
| 1 | | Эволюция концепций менеджмента. Школы управления и подходы к менеджменту | | Предмет и основные понятия менеджмента. Условия и предпосылки его возникновения. Эволюция менеджмента. Основные школы управления. Школа научного управления и ее основные положения. Административная (классическая) школа. Принципы и функции управления, сформулированные А. Файолем. Вклад в развитие науки управления, сделанный представителями школы человеческих отношений и поведенческих наук. Основные положения математической (количественной) школы. Процессный, системный и ситуацинный подходы к менеджменту. Различия американской и японской моделей менеджмента. | 2 | - | 2 |
| 2 | | Предприятие туристкой индустрии как объект управления | | Характеристика предприятий туристской индустрии, их цели, виды и организационно-правовые формы. Формальные и неформальные организации. Предприятие как открытая система. Внешняя и внутренняя среда предприятия. Внешняя среда прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, акционеры, законы и госорганы, местные органы власти. Условия и факторы внешней среды косвенного воздействия: политические, экономические, социально-демографические, культурные, технологические, экологические; природно-географические. Внутренняя среда предприятия: цели, структура, технологии, персонал, внутриорганизационные процессы, организационная культура. | 2 | - | 2 |
| 3 | | Руководитель в системе менеджмента предприятия туристской индустрии | | Характер, содержание и особенности управленческого труда. Межличностные, информационные, управляющие роли менеджеров. Уровни менеджеров. Требования к менеджеру предприятия туристской индустрии. Профессиональные знания и личные качества менеджеров, их навыки и организаторские способности. Потенциальные ограничения менеджера. Основные элементы управленческой культуры менеджера туристской индустрии. Модель эффективного менеджера. | 2 | - | 2 |
| 4 | | Организационные структуры предприятий туристской индустрии | | Понятие и характеристика организационной структуры менеджмента. Звенья и уровни управления. Связи в системе управления: горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные. Основные типы организационных структур менеджмента: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и матричная. Проектирование организационной структуры предприятия. | 2 | 2 | 4 |
| 5 | | Функции менеджмента | | Общие и специальные функции управления. Планирование как функция менеджмента. Основные задачи, принципы и основные этапы процесса планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Бизнес-план предприятия. Разработка стратегического плана туристской организации. Рабочий план подготовки и проведения мероприятия. Сущность организации как функции менеджмента. Основные этапы организационной деятельности. Формирование организационной структуры предприятия. Разделение труда и специализация. Департаментализация и кооперация. Нормы управляемости и диапазон контроля. Делегирование полномочий и ответственности. Функция мотивации. Основные методы мотивации труда персонала: экономические, организационные, морально-психологические. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Контроль как функция управления. Основная задача, функции и виды контроля. Процесс контроля, его основные методы, организационные приемы и формы. Требования к контролю. | 4 | 4 | 6 |
| 6 | | Принципы и методы менеджмента | | Понятие принципов менеджмента. Общие и специальные принципы менеджмента. Система принципов менеджмента, предложенная Т. Питтерсом и Р. Уотерманом. Понятие и классификация методов менеджмента. Административные методы менеджмента. Методы организационного воздействия: регламентирование, нормирование, инструктирование. Методы распорядительного воздействия. Экономические методы менеджмента, применяемые государством (республиканскими и региональными органами управления). Экономические методы управления, используемые на предприятиях туристской индустрии. Социально-психологические методы менеджмента. | 2 | 2 | 4 |
| 7 | | Организация труда менеджеров предприятий туристской индустрии | | Основные направления рациональной организации труда менеджера: регламентация, разделение и кооперация труда, делегирование полномочий, нормирование, техническое обеспечение и механизация, создание благоприятных условий труда. Планирование личного времени руководителя. Основные правила организации деятельности менеджера. Работа с корреспонденцией. Телефонные разговоры. Создание команды. | 2 | 2 | 4 |
| 8 | | Организационная культура предприятия туристской индустрии | | Сущность, функции и содержание организационной культуры. Характеристика сильной и слабой организационных культур. Субъективные и объективные элементы организационной культуры предприятия туристской индустрии. Признаки организационной культуры. Классификация организационных культур. Основные факторы, влияющие на организационную культуру. Управление организационной культурой предприятия. Роль руководителя в формировании организационной культуры. | 2 | 2 | 4 |
| 9 | | Принятие управленческих решений | | Сущность и классификация управленческих решений. Подходы к принятию решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Методы принятия решений. Требования к управленческим решениям. Условия и факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений. | 4 | 2 | 4 |
| 10 | | Власть, влияние и авторитет менеджера | | Власть и управление. Источники и формы власти. Управленческое влияние руководителя на подчиненных. Эмоциональное влияние. Заряжение и подражание. Рассудочное влияние и его формы. Привлечение сотрудников к управлению. Способы положительного влияния на подчиненных. Авторитет менеджера предприятия туристской индустрии. Официальный и реальный авторитет. Разновидности ложного авторитета. | 2 | 2 | 4 |
| 11 | | Лидерство и стиль руководства менеджера | | Природа и понятие лидерства. Лидерство и руководство. Сравнительный анализ функций менеджера и лидера. Основные подходы к проблеме лидерства. Понятие стиля руководства. Характеристика классических стилей руководства. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутон. Модели ситуационного лидерства. | 2 | 2 | 4 |
| 12 | | Управление конфликтами и стрессами | | Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов на предприятии. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов. Административные и педагогические средства разрешения конфликтов. Причины конфликтов с туристами. Методы преодоления конфликтов с туристами. Природа и причины стресса. Типичные симптомы стресса. Организационные и личностные стрессоры. Деятельность менеджера по управлению стрессами. | 2 | 2 | 4 |
| 13 | | Коммуникации в менеджменте | | Коммуникации и управление. Сущность и виды коммуникаций. Коммуникационный процесс. Требования к информации. Коммуникационные барьеры. Основные формы делового общения: деловая беседа, деловое совещание, деловые переговоры. Организация деловой беседы. Организация и проведение делового совещания. Подготовка и проведение деловых переговоров. Особенности переговоров с иностранными партнерами. | 2 | 2 | 4 |
|  | |  | | Итого: | 30 | 22 | 48 |

**III. Информационная часть**

##### Основная литература

1. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640 с.
2. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: учебник / Н.И. Кабушкин. –3-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2005. – 409 с.
3. Скобкин, С.С. Менеджмент в туризме / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2011. – 447 с.
4. Чудновский А.Д. Менеджмент туризма: учебник / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.
5. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И.Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с.

##### Дополнительная литература

6. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2002. –250 с.

7.Бикташева, Д.Л. Менеджмент в туризме: учеб. пособие / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. – М.: Альфа М: ИНФРА-М, 2007. – 272 с.

8.Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам /А.А.Брасс. – Минск: «Современная школа», 2006. – 348 с.

9.Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р.Веснин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: «Проспект», 2005. – 504 с.

10.Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. –3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.

11.Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебник / Н.А. Зайцева. – М.: «Академия», 2003. – 224 с.

12.Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: практикум / Н.И. Кабушкин, В.И. Малашенко. – Минск: БГЭУ, 2005. – 137 с.

13.Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учеб. - практ. пособие / В.И. Малашенко. – Минск: БГЭУ, 2007 – 165 с.

14.Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 672 с.

15.Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб.пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

Наглядные и методические пособия

Мультимедийные презентации

**IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер раздела, темы, занятия | Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов | Количество изучаемых часов | | | | Материальное обеспечение занятия (наглядные, методические пособия и др.) | Литература | Формы контроля знаний |
| лекции | практические (семинарские) занятия | лабораторные занятия | управляемая самостоятельная работа студента |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Эволюция концепций менеджмента. Школы управления и подходы к менеджменту  1. Эволюция менеджмента туризма.  2.Основные школы менеджмента.  3.Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту  4.Современные зарубежные модели менеджмента. | 2 | - | 2 | 8 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,2,3,5,9,10,14] | Опрос, тестирование |
| 2 | Предприятие туристкой индустрии как объект управления   * 1. Виды и организационно-правовые формы туристических предприятий.   2. Внешняя среда предприятия.   3. Внутренняя среда предприятия. | 2 | - | 2 | 10 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,2,3,7,8,9,10,13,  14] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 3 | Руководитель в системе менеджмента предприятия туристской индустрии   * 1. Характер, содержание и особенности управленческого труда   2. Роли и уровни менеджеров   3. Требования к менеджерам   4. Основные элементы управленческой культуры менеджера | 2 | - | 2 |  | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,2,3,5,6,7,8,9,  10,13] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 4 | Организационные структуры предприятий туристской индустрии  1.Понятие и характеристика организационной структуры управления  2.Основные типы организационных структур менеджмента.  3.Основные этапы проектирования организационной структуры предприятий туристической индустрии | 2 | 2 | 4 | 12 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,3,4,5,7,8,9,10,11,  13,14] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 5 | Функции менеджмента  1.Планирование.  2.Органиазция как функция менеджмента  3. Мотивационные теории, их сущность и классификация.  4. Контроль как функция менеджмента | 4 | 4 | 6 | 16 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,2,3,4,5,7,8,9,10,  11,12,13,14] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 6 | Принципы и методы менеджмента  1.Общие и специальные принципы менеджмента.  2.Административные методы управления.  3. Экономические методы управления.  4. Социально-психологические методы управления. | 2 | 2 | 4 | 8 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,2,3,4,5,7,8,9,10,  11,12,13,14] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 7 | Организация труда менеджеров предприятий туристской индустрии  1.Основные направления рациональной организации труда менеджера  2.Органиазция личной работы руководителя | 2 | 2 | 4 | 10 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [2,3,6,10,12,13] | Опрос, тестирование |
| 8 | Организационная культура предприятия туристской индустрии  1.Содержание и типы организационной культуры.  2.Элементы и признаки организационной культуры туристического предприятия.  3. Управление развитием организационной культуры предприятия. | 2 | 2 | 4 | 8 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [5,8,9,10,12,13] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 9 | Принятие управленческих решений  1.Классификация управленческих решений.  2. Процесс разработки, принятия и реализации решения.  3. Методы принятия решений.  4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. | 4 | 2 | 4 | 16 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,2,3,5,6,7,8,9,  10,12,13,14,15] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 10 | Власть, влияние и авторитет менеджера  1.Формы власти.  2.Управленческое влияние руководителя на подчиненных.  3.Авторитет менеджера. | 2 | 2 | 4 | 8 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [12,3,5,6,8,9,  10,12,13,14,] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 11 | Лидерство и стиль руководства менеджера  1.Лидерство и руководство.  2. Подходы к определению эффективности лидерства.  3. Классификация стилей руководства | 2 | 2 | 4 | 8 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,2,3,5,6,7,8,9,  10,11,12,13,14,] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 12 | Управление конфликтами и стрессами  Виды и причины конфликтов на туристическом предприятии.  2. Методы разрешения конфликтов.  3.Природа и причины стрессов.  4.Управление стрессами. | 2 | 2 | 4 | 10 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [2,3,5,7,8,9,  10,12,13,14,15] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
| 13 | Коммуникации в менеджменте  1.Коммуникационный процесс.  2. Коммуникационные барьеры.  3.Формы делового общения.  4.Органиазция и проведение деловых совещаний.  5.Подготовка и проведение деловых переговоров. | 2 | 2 | 4 | 12 | Мультимедийные презентации и соответствующие ТСО | [1,2,3,5,8,9,  10,12,13,14,15] | Опрос, тестирование, оценка за решение практической задачи |
|  | **Итого:** | **30** | **22** | **48** | **126** |  |  |  |

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название дисциплины, скоторой требуется согласование | Название кафедры | Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине | Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Маркетинг туристской индустрии | Кафедра управления туризмом |  |  |
|  |  |  |  |

**Дополнения и изменения к учебной программе по изучаемой учебной дисциплине на 2012-2013 учебный год**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Дополнения и изменения | Основание |
| 1. | Дополнить раздел IV пунктом Контрольные работы, участвующие в аттестации за семестр, проводятся по темам 1-6, 7-13 | Приказ |
|  |  |  |

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры (протокол № \_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_.2012 г.)

Зав. кафедрой

канд.экон.наук, доцент Е.Ф. Волонцевич

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

д.э.н., профессор Н.И. Кабушкин

# КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

**Менеджмент туристкой индустрии**

**Тема1. Эволюция концепций менеджмента. Школы управления и подходы к менеджменту**

**1.1. Эволюция менеджмента туризма**

Прежде чем управление выделилось в состоятельную область знаний, вид профессиональной деятельности человечество постепенно по крупицам накапливало опыт в этой сфере. Первые организованные путешествия, зарегистрированные в Египте, Греции и Риме, как правило, совершались не по собственной воле и не доставляли удовольствия. Главными их мотивами были коммерция, открытие новых земель, завоевания, религиозные миссии и т.п. Часто это были очень сложные, связанные с риском для жизни перемещения больших групп людей. Организация таких путешествий и походов требовала определенной подготовки, знаний и навыков, в том числе умения предвидеть, планировать, вдохновлять (мотивировать), направлять и координировать деятельность людей, т.е. всего того, что мы сегодня называем управлением. Уже тогда в обществе ценились такие человеческие качества как инициативность, ответственность, способность к риску.

Появление менеджмента (в том числе и менеджмента туризма) как самостоятельного вида профессиональной деятельности следует отнести к концу XIX столетия. Объективной предпосылкой его появления стала промышленная революция в Англии, способствовавшая росту городского населения, развитию транспортных средств, появлению класса богатых людей, что явилось толчком в формировании рынка путешествий.

Постепенно возрастающие потребности в отдыхе и развлечениях обусловили появление агентов транспортных компаний, а позднее - агентов-менеджеров по путешествиям. Первым менеджером в области туризма считают английского предпринимателя Томаса Кука, в 1841 г. организовавшего перевозку около 600 человек с целью прогулки по железной дороге. Позднее, в 1847 г., он создал туристское общество, которое продавало путевки для путешествий не только по Англии, но и за ее пределы.

Рыночная ситуация, сложившаяся в США и странах Западной Европы в первой половине XX столетия и ставшая еще одним толчком в формировании рынка путешествий, потребовала профессиональной подготовки специалистов-менеджеров. Функции агентов транспортных компаний и менеджеров по путешествиям взяли на себя различные туристские бюро, ассоциации, агентства, компании и фирмы, оказывающие самые разнообразные услуги. В туристской индустрии появилось множество мелких предприятий (агентства, семейные мотели, придорожные рестораны и т.п.), функционирующих независимо друг от друга, без какого-либо централизованного управления, однако нуждающихся в эффективном менеджменте. В XXI столетии туризм принимает глобальные размеры и становится мировой индустрией номер один.

Точкой отсчета возникновения организованного туризма в России считают 1777 г., когда в Москве появился «План предприемлемого путешествия в чужие края» Вениамина Генша. В соответствии с этим планом каждый из путешественников должен был вручить организатору туристского мероприятия гонорар, установленный по контракту. Развитию путешествий и экскурсий в значительной степени способствовали Русское географическое общество (1845 г.) и Российское общество туристов (1895 г.), которые, по сути, явились первыми организаторами туризма на территории России.

В послереволюционные годы в СССР управление туризмом было поручено профсоюзу, ВЛКСМ и Наркомпросу. В 1929 г. было создано Всесоюзное общество «Интурист».

В послевоенные годы создаются Бюро международного туризма «Спутник» (1950 г.) и система Советов по туризму, руководство которой осуществлялось Центральным Советом ВЦСПС по туризму. В международном масштабе туристскую деятельность координирует Всемирная туристская организация (ВТО), созданная в 1968 г.

Развал СССР в 1991 г. привел к распаду единой централизованной системы управления туризмом. В независимых республиках начали создаваться свои органы управления и туристские организации различных форм собственности. В Беларуси в этот период происходят преобразования в системах «Интурист», «Спутник», «Беларустурист», появляются первые частные турфирмы, акционерные общества и совместные предприятия. Управление туризмом поручается Государственному комитету по внешним экономическим связям. Позднее создаются Министерство спорта и туризма (1996 г.) и Национальное агентство по туризму (2002 г.). Параллельно с государственными органами управления образовываются общественные формирования – Белорусская федерация туризма и Белорусский союз туристских организаций. Можно сказать, что в 2000 г. в Беларуси система управления туризмом уже была сформирована, создана законодательная база и с помощью административных и экономических рычагов осуществлялось государственное регулирование туристской деятельности.

**1.2. Основные школы менеджмента**

Развитие менеджмента туризма было тесно связано с развитием науки управления и исследованиями, проводимыми в этом направлении. В первой половине ХХ столетия были разработаны и позднее получили развитие новые подходы к управлению, которые фактически отражают эволюцию менеджмента как науки. В этот период получили развитие четыре четко различимые школы управления: школа научного управления; административная (классическая) школа; школа человеческих отношений; количественная школа.

**Школа научного управления** наиболее тесно связана с именами Ф. Тейлора, Г. Ганта, супругов Л. и Ф. Гилберт, Г. Эмерсона, Г. Форда. Создатели школы и их последователи полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Основоположником научного управления считают американского инженера Ф. Тейлора. Главное внимание он уделял повышению производительности труда с помощью отбора способных рабочих, рациональной организации их труда, установления научно-обоснованных норм и методов выполнения работы, надзора за рабочими, дифференцированной заработной платы. Все это, по мнению Тейлора, обеспечивало процветание предпринимателя и развитие фирмы, повышало благосостояние каждого работника. Тейлор считал, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности и с помощью соответствующей системы оплаты можно добиться максимальной производительности труда.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Г. Эмерсон, сформулировавший 12 принципов производительности труда: отчетливо поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет; регулирование производства (диспетчирование); нормы и расписания; нормализация условий; нормирование операций; письменные стандартные инструкции; вознаграждение за производительность.

Заслуга Тейлора и его последователей состояла в том, что они создали первую научную школу менеджмента и добились признания его в качестве самостоятельного вида деятельности. Вместе с тем, они несколько упрощенно представляли мотивы человеческого поведения и недооценивали роль человеческого фактора.

**Административная (классическая) школа** (А. Файоль, Л. Урвик, М. Вебер, Д. Муни). Одним из наиболее ярких представителей административной или классической школы управления является французский инженер, менеджер – практик А. Файоль, считающийся по праву «отцом научного менеджмента». Объектом интересов Файоля стали организация в целом и процессы управления. Менеджмент он рассматривал как набор последовательных операций (функций). Все функции управления он разделил на общие, относящиеся к любой сфере деятельности (планирование, организация, распорядительство, координирование и контроль) и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием (техническая, коммерческая, финансовая, бухгалтерская, защитная, административная). Главное внимание Файоль уделял административным операциям и прежде всего управлению персоналом.

Файоль считал, что повысить эффективность деятельности предприятия можно за счет совершенствования процесса управления. Он сформулировал 14 принципов (правил) управления, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности: разделение труда, властные полномочия, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух. Предложенные Файолем принципы управления производством не потеряли актуальность и сейчас.

**Школа человеческих отношений** (Э. Мейо, М. Фоллет, Ф. Ротлисберг, А. Маслоу, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор). Основной отличительной характеристикой этой школы является перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на регулирование производственных отношений между людьми. Представители этой школы пришли к пониманию того, что люди – это не только «производственный фактор», а члены «социальной системы предприятия», нормальное существование которых требует удовлетворения не только физиологических (пища, одежда и др.), но и социальных (общение, признание, самовыражение и др.) потребностей.

Важную роль в создании школы человеческих отношений сыграли Хотторнские эксперименты (1927 – 1939 г.г.), проводившиеся под руководством Э. Мейо. Эти эксперименты показали важность человеческого фактора, неформальных связей, возникающих на производстве, выявили необходимость изучения и учета мотивов деятельности человека в процессе труда. Главным выводом из проведенного исследования было доказательство того, что производительность труда можно существенно увеличить, создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат.

**Количественная школа.** Становление этой школы связано прежде всего с развитием математики, статистики, инженерных наук. Новое направление отличалось от предшествующих широким применением в управлении количественных методов, известных под общим названием *исследование операций*. Внедрение в сферу управленческой деятельности компьютеров позволило обеспечить менеджеров необходимыми им данными, что сделало более точным и эффективным процесс принятия управленческих решений. Математические методы и прежде всего прогнозирование, моделирование, линейное и нелинейное программирование, теория массового обслуживания, построение графиков производства, анализ безубыточности широко используются для решения задач в процессе производства различных товаров и услуг.

**1.3. Современные подходы к менеджменту**

Кроме рассмотренного выше подхода к менеджменту, основанного на выделении различных школ управления, выделяют также процессный, системный и ситуационный подходы.

**Процессный подход** был впервые предложен представителями административной (классической) школы, которые пытались описать функции менеджера. Согласно этому подходу управление рассматривается как единый процесс, состоящий из непрерывных взаимосвязанных действий (функций). Каждая функция, в свою очередь, также представляет процесс, который состоит из нескольких взаимосвязанных действий.

Большинство специалистов в области менеджмента рассматривают управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

**Системный подход** рассматривает организацию как открытую систему – целостную совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных элементов (подсистем), ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. В соответствии с ним управленческие действия менеджеров оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие и изменения в одном подразделении предприятия неизбежно вызывают изменения в других. Поэтому каждый руководитель, принимая решения, должен учитывать их влияние на другие звенья организации и на общие результаты.

**Ситуационный подход** к менеджменту не исключает прежние подходы, однако концентрирует внимание на том, что применение разных методов управления должно определяться ситуацией, т.е. конкретным набором обстоятельств, существенно влияющих на результативность деятельности организации. Так как существует множество факторов внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность конкретного предприятия, то не может быть единого (лучшего) метода управления им. В каждом случае руководитель должен правильно понимать ситуацию, факторы ее определяющие, предвидеть поведение людей и вероятные последствия принимаемых решений, используемых способов и приемов организационно-управленческой деятельности.

**1.4. Зарубежные модели менеджмента**

Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны. Большинство исследователей считают, что наиболее высокого уровня теория и практика управления достигли в США и Японии.

Современная **американская модель менеджмента** ориентирована на корпоративную организационно-правовую форму предпринимательства. Власть по управлению корпорацией принадлежит ее правлению и менеджерам. Фирмы широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Разработанные стратегии впоследствии превращаются в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике. В качестве основной тактической задачи выделяются ускорение оборота инвестируемых средств и увеличение стоимости акций. При приеме на работу, основное влияние уделяется специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Традиционно американские управляющие ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты отдельного работника. Обычно идеальный руководитель предстает в виде лидера – сильной личности, замыкающий на себя весь процесс управления и способной заставить своих подчиненных интенсивно работать.

Американская школа управления предусматривает достаточно жесткий контроль и четкие критерии оценки результативности действий работников, которые в большинстве случаев можно выразить количественно. Управляющий несет личную ответственность за достижение целей и может по своему усмотрению концентрировать на себе или делегировать права принятия управленческих решений. Работники корпораций часто привлекаются к управлению, разработке стратегии развития фирмы, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внутренних и внешних проблем.

**Японская система управления** имеет в своей основе традиционные формы управления производством, которые в свою очередь основываются на религиозных, нравственных и этнических установках. Главная ее особенность – ориентация на человеческий фактор. Существующая система хозяйствования опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденную устремленность японцев к созданию высококачественной продукции. Для крупных компаний характерна система пожизненного найма, которая тесно переплетается с системой оплаты за труд «по выслуге лет». При выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы.

В Японии существует система группового принятия решений. Согласно ей ответственность за принятие решения несет вся группа.

Управление качеством занимает центральное место в оперативном управлении японского менеджмента. Контроль за качеством охватывает все стадии производства и в него вовлечены все работники фирмы.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является корпоративный дух, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам.

Различия между применяемыми в США и Японии управленческими подходами представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Основные характеристики американской и японской моделей управления

|  |  |
| --- | --- |
| Американская модель | Японская модель |
| 1. Индивидуальное принятие решений | 1. Принятие решений в форме консенсуса |
| 2. Индивидуальная ответственность | 2. Коллективная ответственность |
| 3. Четкая формализованная структура управления | 3. Гибкий неформальный подход к построению структуры управления |
| 4. Явный, формализованный контроль | 4. Скрытый, неформализованный контроль |
| 5. Быстрая оценка деятельности и быстрое продвижение по службе | 5. Замедленная оценка и продвижение |
| 6. Стиль руководства, ориентированный на личность | 6. Стиль руководства, ориентированный на группу |
| 7. Оценка управления по индивидуальному результату | 7. Оценка управления по достижению гармонии в группе и коллективному результату |
| 8. Преобладание формальных отношений с подчиненными | 8. Преобладание неформальных отношений с подчиненными |
| 9. Продвижение - в зависимости от индивидуальных результатов | 9. Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы |
| 10. Специализированная профессиональная подготовка (подготовка узкоспециализированных руководителей) | 10. Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа) |
| 11. Оплата труда по индивидуальному вкладу | 11. Оплата труда по результатам работы группы, стажу и т.д. |
| 12. Непродолжительная работа сотрудника в одной фирме | 12. Долгосрочная занятость в фирме |
| 13. Заранее планируемая карьера | 13. Карьера заранее не планируется |
| 14. Узкий круг интересов | 14. Широкий круг интересов |

**Тема 2. Предприятие туристкой индустрии как объект управления**

Туристское предприятие – это организация, занимающаяся предпринимательской деятельностью в сфере туризма. Большинство туристских предприятий Республики Беларусь являются коммерческими организациями, осуществляющими свою деятельность для получения прибыли и ее использования на накопление и потребление.

В туристской отрасли функционируют различные туристские предприятия. Одни из них представляют клиентам исключительно туристские услуги (предприятия первичных услуг), а для других туризм – это одно из нескольких второстепенных направлений их коммерческой деятельности (предприятия вторичных услуг). Некоторые туристские предприятия в зависимости от выполняемых ими функций одновременно принадлежат и к одной, и к другой категории (например, городские рестораны и кафе).

Среди **предприятий первичных услуг** исключительно важное значение для развития туризма имеет работа *туроператоров*, которые осуществляют формирование и реализацию туристского продукта. Их можно классифицировать по размерам, региону действия, ширине и глубине программы, экономическим целям.

Часто туроператоры для реализации своего турпродукта пользуются услугами *турпосредников и турбюро*.Турпосредники отличаются друг от друга ассортиментом услуг, правовым и экономическим положением, величиной предприятия, разным объемом работ и услуг. В зависимости от ассортимента услуг выделяют: турбюро, предлагающее полный набор туристских услуг; бюро путешествий и экскурсий; специализированные бюро; турбюро по продаже «горящих» путевок, дешевых билетов на самолет; турбюро-филиал; отдел бронирования; турбюро по приему туристов; туристский отдел, не являющийся туристским предприятием.

К предприятиям первичных услуг относятся также *транспортные предприятия специального назначения, гостиничные предприятия*, а также группа *прочих* предприятий (кредитные учреждения, страховые компании, станции проката спортивного и туристского инвентаря, рекламные агентства и др.), специализирующихся на обслуживании туристов.

В группу **предприятий вторичных услуг** входят *предприятия общественного питания, транспорта, производственные, торговые,* а также *предприятия сферы бытовых услуг*. Общим признаком всех предприятий вторичных услуг является невозможность точного определения объема товаров и услуг, которыми пользуются туристы.

С точки зрения менеджмента туристское предприятие – это открытая система, представленная совокупностью элементов, организованных по определенным принципам, взаимосвязанных с помощью информационных потоков, подчиненных единой цели. Каждое предприятие имеет свою **внутреннюю среду**, включающую в себя совокупность внутренних элементов (рис. 2.1).

Технологии

Цели

Работники

Структура

Организационная культура

Рис. 2.1. Взаимосвязь внутренних элементов туристского предприятия

Все составляющие внутренней среды туристского предприятия тесно взаимосвязаны. Они воздействуют на предприятие изнутри и могут контролироваться и корректироваться. Изменяя основные элементы внутренней среды, администрация предприятия (или менеджер) осуществляет управленческое воздействие, обеспечивая, таким образом, существование, функционирование и развитие предприятия.

Основой предприятия, его важнейшим ресурсом являются работники. Никакая структура или технология не обеспечат решения стоящих перед предприятием задач без сотрудничества людей. Именно они создают турпродукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат. Поэтому персонал для менеджера является центральным фактором и предметом управления.

Как любая открытая система туристское предприятие взаимодействует с **внешней средой** и зависит от нее. В зависимости от степени воздействия различают среду *прямого* и *косвенного* воздействия (рис. 2.2). Непосредственно (прямо) влияют на предприятие потребители, поставщики, посредники, конкуренты, законы и государственные органы. Косвенное влияние на деятельность предприятия оказывают состояние экономики и экологии, научно-технический прогресс и развитие новых технологий, политические и социокультурные факторы, международное окружение.

Факторы внешней среды постоянно меняются и могут создавать как благоприятные возможности, так и угрозы для туристских предприятий. Поэтому менеджмент предприятия должен постоянно наблюдать за этими неконтролируемыми факторами и соответственно реагировать на них.

**Среда косвенного воздействия**

Экономика

Технологии

Политика

Между-народная среда

Социально-культурная среда

Экология

**ПРЕДПРИЯТИЕ**

**Среда прямого воздействия**

Потребители

Поставщики

Конкуренты

Законы и госорганы

Посредники

Рис. 22. Внешняя среда туристского предприятия

**Тема 3. Руководитель в системе менеджмента предприятия туристской индустрии**

**3.1. Характер, содержание и особенности управленческого труда**

Управленческий труд – вид общественного труда, основная задача которого – обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности участников совместного трудового процесса. Управленческий труд – это труд умственный. Он сильно отличается от неуправленческой деятельности, носит творческий характер.

Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется спецификой предприятия, технической оснащенностью, взаимоотношениями членов трудового коллектива. У каждого менеджера турфирмы в зависимости от уровня управления своя работа. Как правило это:

* постановка целей и задач;
* поиск, изучение и анализ информации (документов, справок и т.п.);
* разработка планов и программ;
* подготовка и принятие решений;
* оформление документов, составление писем, отчетов и т.п.
* проведение бесед, совещаний, заседаний, переговоров или участие в них;
* решение экономических, финансовых и хозяйственных вопросов;
* стимулирование работников и разрешение конфликтов и др.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности.

1. Он принципиально отличается от других видов труда в связи с информационным характером непосредственного предмета и продукта этого труда.
2. Он участвует в создании материальных благ опосредованно, через труд других людей.
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 затруднено.

В целом управленческий труд является чрезвычайно сложным, что обусловлено многогранностью решаемых проблем, разнообразием используемых методов, необходимостью часто действовать и принимать решения в условиях неопределенности и риска. Такой труд требует инициативности и повышенной ответственности.

**3.2. Основные направления рациональной организации труда**

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами. В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы: комплексность, системность, специализация, стабильность, целенаправленное творчество.

Среди основных направлений рациональной организации труда менеджера турфирмы можно выделить: регламентацию; разделение и кооперацию труда; делегирование полномочий; техническое обеспечение и механизацию; нормирование; создание благоприятных условий труда; организацию личной работы менеджера.

3.2.1. Регламентация

Одним из важных направлений рациональной организации управленческого труда является его регламентация. Задачей регламентации является разработка и утверждение комплекса организационно-правовых документов, содержащих положения, правила, нормы, устанавливающие статус предприятия и его подразделений, их компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, содержание деятельности, полномочия, права, обязанности, ответственность работников аппарата управления. К таким документам относятся: законы Республики Беларусь, определяющие порядок функционирования предприятий; устав предприятия (положение об организации); учредительный договор; положения о структурных подразделениях, коллегиальных и совещательных органах; регламент работы аппарата управления или руководства предприятия; штатное расписание; инструкции по отдельным видам деятельности; должностные инструкции работников; правила, памятки и др.

Организационно-правовые документы содержат положения обязательные для исполнения. Они обеспечивают процессу управления упорядоченность и стабильность, во многом определяют, регламентируют и регулируют работу руководителя турфирмы, являются основой рациональной организации его труда.

3.2.2. Разделение и кооперация труда

Разделение труда – это специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций, процедур. Основополагающий элемент процесса разделения труда – департаментализация. Департаментализация – процесс группирования родственных функций и видов деятельности в подразделения (отделы) для исполнения определенных организационных задач. В практике менеджмента используются различные подходы к созданию подразделений. Выделяют департаментализацию функциональную, по продукту, по потребителям, по географическому положению, по времени.

Наибольшее распространение в туризме получил функциональный подход, предусматривающий проведение департаментализации по видам деятельности или функциональной специализации подразделений (например, сбыт, финансы, маркетинг и т.п.).

Процесс департаментализации предполагает кооперацию труда, т.е. объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. В менеджменте кооперация предусматривает прежде всего установление соответствующих связей между подразделениями аппарата управления.

Таким образом, можно сказать, что регламентация, департаментализация и кооперация являются основой рациональной организации труда в туристской фирме.

3.2.3. Делегирование полномочий

Департаментализация тесно связана с делегированием полномочий. Делегирование полномочий представляет процесс, посредством которого обеспечивается распределение взаимоувязанных задач среди сотрудников.

В современных условиях ни один руководитель турфирмы не в состоянии единолично решать возникающие проблемы. Ограниченный ресурс времени, необходимость постоянного решения большого количества специфичных вопросов заставляют его передавать решение части из них конкретным подчиненным. Таким образом, руководитель освобождается от текучки и может заняться решением наиболее сложных и важных проблем.

Однако делегировать полномочия нужно квалифицированно. В книге Л. Зайверта «Ваше время в ваших руках» приводится 15 критериев – рекомендаций правильного делегирования полномочий. Важнейшие из них:

* делегируйте заблаговременно;
* делегируйте способным сотрудникам;
* делегируйте с учетом необходимости мотивации и стимулирования сотрудников;
* делегируйте задачу (работу) по возможности целиком;
* объясняйте на какой срок вы передаете полномочия;
* передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию;
* крупные и важные задачи поручайте приказным путем, а если необходимо – в письменном виде;
* обеспечьте сотруднику доступ к необходимой информации;
* контролируйте конечные результаты, избегая вмешательства в рабочий процесс;
* позвольте сотруднику представлять работу в вышестоящих инстанциях либо соучаствовать в ее представлении.

Не рекомендуется делегировать общее руководство, решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии, особо важные, рискованные и сложные дела, поощрение и наказание работников, рассмотрение конфиденциальных вопросов.

3.2.4. Нормирование труда

Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, определенное место занимает нормирование. Его непосредственной задачей является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику норм и нормативов. С учетом специфики труда менеджера турфирмы представляется целесообразным выделить следующие виды норм: нормы управляемости; укрупненные нормативы численности (типовые штаты) аппарата управления; нормы времени и обслуживания.

В настоящее время многие нормы и нормативы носят лишь рекомендательный характер. Так, например, для руководителей норма управляемости (т.е. количество работников, находящихся в подчинении руководителя) колеблется от 7 – 9 чел. при решении сложных задач и 25 – 30 чел. – при типовых функциях.

3.2.5. Техническое обеспечение и механизация труда

Процесс рационализации управленческого труда основывается на сипользовании достижений науки и передового опыта, применении современных технических средств. К настоящему времени определились два основных направления в механизации и автоматизации управленческого труда: первое – внедрение современных электронно-вычислительных систем, разработка экономико-математических методов и моделей и использование их на основе АСУ; второе – применение организационной техники.

В зависимости от характера работы с информацией средства оргтехники можно объединить в следующие группы:

1) средства изготовления документов;

2) средства копирования и размножения документов;

3) средства обработки информации;

4) средства хранения, группировки и поиска документов;

5) средства передачи информации;

6) средства для счетных операций.

3.2.6. Создание благоприятных условий труда

Производительность и эффективность труда менеджера турфирмы находится в прямой зависимости от условий, в которых он трудится. При организации рабочего места руководителя туристской фирмы рекомендуется соблюдать ряд требований:

1. наличие отдельного кабинета площадью до 20 кв. м.;
2. удобство мебели;
3. наличие средств оргтехники;
4. создание благоприятных санитарно-гигиенических и эстетических условий.

Важное значение для сохранения высокой работоспособности менеджера имеют хорошая освещенность, оптимальная температура и влажность, отсутствие излишнего шума, рациональный режим труда и отдыха.

**3.3. Организация личной работы руководителя**

Организация личной работы или самоменеджмент руководителя представляет собой целенаправленное и последовательное использование апробированных форм и методов работы в целях оптимального использования ресурса времени.

Как показывает практика, основными причинами нерационального (непроизводительного) расходования времени менеджерами турфирм являются недостаток опыта, образования и квалификации, неорганизованность, нерациональный распорядок дня, исполнение несвойственных функций, малая степень делегирования полномочий, неверно избранные приоритеты.

Работу по рационализации деятельности руководителя целесообразно начать с составления плана использования его рабочего времени. Можно привести следующие правила планирования личного времени:

* охватывать планом лишь 60% рабочего дня, оставляя 20% не решение непредвиденных проблем и 20% - на творческую деятельность, в том числе на повышение квалификации;
* планировать только такой объем работы, с которым можно реально справиться;
* обеспечивать гибкость планов;
* фиксировать в планах не только действия, но и ожидаемые результаты;
* устанавливать точные сроки и временные нормы для выполнения дел;
* отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел;
* постоянно пересматривать и корректировать планы;
* резервировать большие непрерывные периоды времени для решения крупных задач и короткие – для мелких вопросов;
* следить, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени;
* согласовывать свои планы с коллегами.

Планирование времени, отводимого на решение тех или иных задач, целесообразно осуществлять с учетом их рациональной очередности: сначала планируются дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных затрат времени; далее планируется текущая работа и выполнение повседневных обязанностей; наконец, третье место в планах отводится второстепенным и эпизодическим делам.

В течение рабочего дня руководителю рекомендуется:

1. определять приоритеты в выполнении дел на основе важности и срочности;
2. всегда доводить до конца начатое дело;
3. не отвлекаться на решение внезапно возникших проблем;
4. избегать незапланированных импульсивных действий;
5. делать регулярно (после 1 часа работы) короткие паузы (до 10 мин) для отдыха;
6. объединять небольшие однородные задачи в блоки;
7. использовать незапланированные промежутки времени для подготовительной или рутинной деятельности;
8. зарезервировать для выполнения важных дел один спокойный («закрытый») час;
9. контролировать результаты работы, сравнивая намеченное в плане с реально выполненным;
10. учитывать естественный дневной ритм и колебания работоспособности;
11. составлять план на следующий день накануне вечером.

Рациональная организация работы менеджера предусматривает также его умение работать с информацией и прежде всего читать, вести деловую переписку и телефонные переговоры, проводить совещания и заседания и т.п.

Важное значение имеет организация приема посетителей и сотрудников. Для приема посетителей и своих сотрудников целесообразно установить часы приема для тех и других. Хорошим помощником руководителя в этом деле является секретарь, который должен и регулировать потоки посетителей и принимать входящие телефонные звонки и уметь работать с корреспонденцией, отсеивая малозначимую.

Для экономии времени, планирования и эффективной организации своей работы менеджеры турфирм могут использовать специальный инструментарий: дневник времени или ежедневник с системой таймирования, персональный «Фолифакс», систему «Тайм Менеджер», технические вспомогательные средства, включая персональные компьютеры, конторские ЭВМ, телексы, копировально-множительные машины, контрольные табло и др.

Рационализация работы менеджера позволит не только повысить эффективность его личной деятельности, но и создаст предпосылки для успешного руководства коллективом туристской фирмы.

**3.4. Основные элементы управленческой культуры менеджера турфирмы**

Работа руководителя турфирмы требует от него чего-то большего, чем наличия отдельных полезных качеств, умений и навыков. Эффективная организация труда менеджера предполагает высокий уровень его управленческой культуры, нравственного развития, соблюдения служебной этики.

Управленческую культуру менеджера можно представить как совокупность характерных для него ценностей, норм, точек зрения, идей, правил поведения. В основе культуры управленческого труда лежат определенные нормы: юридические, моральные, организационные, экономические, эстетические и др.

Сегодня, говоря об управленческой культуре менеджера, мы имеем в виду целый комплекс элементов, важнейшими из которых являются: личная культура; рациональное распределение рабочего времени; культура содержания рабочего места; культура проведения массовых мероприятий; культура приема посетителей; культура в работе с документами и письмами; культура речи; организационная культура. Организационная культура менеджера предполагает, прежде всего, умение планировать и организовывать работу коллектива, ставить цели и задачи, разрабатывать управленческие решения, делегировать полномочия, осуществлять подбор и расстановку кадров, контроль исполнения и др.

К традиционным элементам культуры менеджера в последнее время добавились и новые. Менеджер турфирмы должен как минимум уметь говорить на одном - двух иностранных языках. Еще одним новым элементом является знание компьютера и умение использовать современные информационные технологии.

Требования к менеджеру турфирмы

Менеджер – это нанимаемый за плату руководитель или управляющий, организующий конкретную деятельность подчиненных и выполняющих определенные управленческие функции.

Генри Минцберг выделил три группы ролей, которые должен исполнять руководитель:

1. межличностные роли (главный менеджер, лидер, связующее звено);
2. информационные роли (приемник информации, распространитель информации, представитель);
3. роли, связанные с принятием решений (предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, переговорщик).

Объем и характер конкретной работы менеджера турфирмы по выполнению названных ролей могут варьироваться в зависимости от должностного положения, которое занимает он в организации.

Присущие рынку туристских услуг риск и неопределенность требуют от руководителя турфирмы особых профессиональных качеств, знаний и практических навыков, самостоятельности и ответственности за принимаемые решения. Ему приходится постоянно контактировать не только с подчиненными, но и с партнерами, поставщиками, посредниками, клиентами, представителями государственных органов и местных органов власти. За день он может выполнять десятки различных неповторяющихся управленческих операций и действий.

Исходя из этого, к менеджеру турфирмы предъявляются следующие требования:

1. наличие знаний и опыта по управлению туристским предприятием;
2. компетентность в вопросах технологии производства турпродукта;
3. владение навыками администрирования и предпринимательства;
4. умение обосновывать и принимать эффективные управленческие решения;
5. умение анализировать ситуацию на ныне туристских услуг, деятельность фирм-конкурентов;
6. умение предвидеть тенденции развития туризма, меры государственного регулирования развития отрасли.

Не менее важным для эффективной работы менеджера турфирмы является наличие у него определенных личностных качеств:

* + способности управлять собой;
  + способности работать с людьми, влиять на подчиненных;
  + стремления к личностному росту;
  + умения обучать подчиненных.

Для личности руководителя турфирмы важно также обладание такими чертами, как стрессоустойчивость, уверенность в себе, креативность, эмоциональная уравновешенность, ответственность, предприимчивость, независимость, общительность, решительность, твердость. Ценятся также высокая работоспособность, знание иностранных языков, компьютерная грамотность, положительный имидж, красноречие, наличие деловых связей и организаторских способностей.

Среди основных факторов, ограничивающих управленческий потенциал (ограничений) руководителя, выделяют: неумение управлять собой, размытость личных ценностей, неясные личные цели, заторможенное личное развитие, неумение решать проблемы (принимать решения), отсутствие творчества в работе, неумение влиять на людей, непонимание специфики управленческого труда, низкие организаторские способности, неумение обучать, неумение формировать коллектив.

**Тема 4. Организационные структуры предприятий туристской индустрии**

**4.1. Понятие и сущность организационной структуры управления**

Под **организационной структурой управления (ОСУ)** туристским предприятием понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Организационная структура туристского предприятия:

* определяет его состав и систему подчинения в общей системе управления;
* обеспечивает координацию всех функций менеджмента;
* устанавливает взаимосвязи между подразделениями предприятия, полномочия и ответственность руководителей всех уровней;
* во многом определяет стиль менеджмента, организационную культуру и эффективность труда сотрудников и предприятия в целом.

Элементами ОСУ являются управленческие подразделения (звенья управления), отдельные работники, ступени или уровни управления. Под уровнем управления понимается совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям – горизонтальным и вертикальным. *Горизонтальные связи*носят характер согласования и, как правило, являются одноуровневыми. *Вертикальные связи* **–** это связи подчинения, которые необходимы при иерархичности системы управления (т.е. при наличии различных уровней управления). Помимо этого, связи в структуре управления могут носить *линейный* и *функциональный характер*.

**4.2. Типы организационных структур управления предприятием**

В зависимости от способов осуществления и видов связей выделяются следующие основные типы организационных структур управления: линейные, функциональные, линейно – функциональные, дивизиональные, проектные, матричные.

**Линейная структура управления** образуется в результате построения аппарата управления на основе линейных вертикальных связей между подразделениями в виде иерархической лестницы (рис. 4.1). Каждый работник подчиняется только одному руководителю и связан с более высоким уровнем управления только через непосредственного начальника.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Руководитель предприятия | | | | | |  |  | |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  | |  | |
| Линейный руководитель | | |  |  | Линейный руководитель | | | |  |  | Линейный руководитель | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  | |  | |  |
|  |  | И С П О Л Н И Т Е Л И | | | | | | | | | | |  | |  | |

Рис. 4.1. Линейная структура управления

*Основные преимущества*: реализует принцип единоначалия и персональной ответственности за результаты работы; обеспечивает четкость и оперативность управления.

*Основные недостатки*: трудно приспосабливается к новым целям и задачам; предъявляет высокие требования к руководителю; неэффективна при управлении сложным производством.

**Функциональная структура управления**. Обеспечивает управление через специализированные на выполнение отдельных функций подразделения. Функциональным руководителям подчиняется каждое нижестоящее звено (рис. 4.2).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Руководитель предприятия | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Функциональный руководитель | | |  |  |  | Функциональный руководитель | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | ИСПОЛНИТЕЛИ ИСПОЛНИТЕЛИ | | | | | | | | |  |
|  |  |  | | | | | | |  |  |

Рис. 4.2. Функциональная структура управления

*Основные преимущества*: обеспечивает компетентное решение задач управления; разгружает высшие органы управления.

*Основные недостатки*: нарушает принцип единоначалия; резко увеличивает объем работы по координации и согласованию деятельности функциональных служб; усложняет контроль.

Недостатки линейной и функциональной структур не позволяют применять их для управления большими сложными предприятиями сферы гостеприимства.

**Линейно-функциональная структура управления** (рис. 4.3) является самой распространенной. В ее основе лежит регламентация линейных и функциональных связей. В ней линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Руководитель предприятия | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
| Функциональный руководитель | | |  |  |  |  |  | Функциональный руководитель | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Линейный руководитель | | |  |  |  |  |  | Линейный руководитель | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИСПОЛНИТЕЛИ ИСПОЛНИТЕЛИ | | | | | | | | | | |

Рис. 4.3. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональные структуры управления обладают достоинствами как линейных, так и функциональных.

*Основные недостатки*: не обладает возможностью быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды; увеличивает необходимость частых согласований проектов решений на высшем уровне управления; не обеспечивает гибкости во взаимоотношениях между подразделениями.

**Дивизиональные структуры управления** создавались на базе линейно-функциональных. Характеризуются сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Основными элементами таких структур являются отделения и центральный аппарат (штаб – квартира). Дивизиональные структуры могут создаваться в нескольких вариантах. Наиболее распространенные из них: *продуктовые*, *региональные*, *смешанные*. В продуктовых ОСУ признаком структурного деления является продукт или группа продуктов. В региональной ОСУ используется разделение по региону (рис. 4.4). Ее применение эффективно в крупных туристских компаниях, работающих в разных странах или регионах. Использование подобной структуры управления позволяет обеспечить более тесную связь производителя турпродукта с потребителем и быстрое реагирование организации на изменение внешней среды.

Президент

Штаб

Руководитель регионального отделения А

Руководитель регионального отделения Б

Руководитель регионального отделения Г

Планирование

Маркетинг

Сбыт

Бухучет

Планирование

Маркетинг

Сбыт

Бухучет

Планирование

Маркетинг

Сбыт

Бухучет

Рис. 4.4. Региональная дивизиональная структура управления

*Основные недостатки*: рост иерархичности управления, дублирование функций управления на разных уровнях, увеличение затрат на содержание аппарата управления.

Рассмотренные структуры управления являются традиционными и относятся к иерархическому типу структур.

В современных условиях постоянного изменения внешней и внутренней среды практикой выработаны новые более гибкие адаптивные (органические) типы организационных структур. К таким структурам относятся проектные и матричные ОСУ. Они способны сравнительно легко менять свою форму и приспосабливаться к новым условиям.

**Проектная структура** создается при разработке организацией проектов или решении новых межфункциональных задач (например, при разработке и внедрении нового турпродукта). Введение проектного управления в линейно-функциональную ОСУ предполагает формирование специального подразделения – проектной команды или группы, работающей на временной основе и возглавляемой руководителем проекта. В состав этой целевой группы обычно включаются наиболее квалифицированные специалисты. По завершению проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную ОСУ или возвращаются на свою постоянную должность.

**Матричная структура** (рис. 4.5.) представляет собой тип ОСУ, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта, который наделен необходимыми управленческими полномочиями. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами целевой (проектной) группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Но по всем вопросам, выходящим за рамки работы над проектом, эти сотрудники подчиняются руководителям своих функциональных подразделений. Наиболее существенный недостаток матричной ОСУ – это ее сложность.

В целом рассмотренные структуры являются базовыми и должны быть детализированы в зависимости от конкретного объекта управления. Реально существующие структуры управления туристскими предприятиями являются, как правило, комплексными, т.е. соединяющими несколько типов ОСУ.

Руководитель предприятия

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Специалисты

Специалисты

Специалисты

Руководитель проекта А

Руководитель проекта Б

Рис. 4.5. Матричная структура управления

**4.3. Формальная и неформальная структуры предприятия**

Кроме формальной структуры управления, выбранной и установленной менеджерами высшего уровня, на туристском предприятии, как правило, существуют и неформальные. Неформальные структуры возникают на основе взаимоотношений членов коллектива, общности взглядов, интересов, склонностей, личных целей и целей предприятия или подразделения. Неформальные структуры отражают межличностные отношения в рамках формальной структуры. Важно, чтобы они не доминировали, поскольку их влияние может быть весьма существенным. Неформальные группы могут оказывать позитивное влияние на работу туристской фирмы. Часто такие группы укрепляют коллектив. Задача менеджера состоит в том, чтобы направлять их власть и влияние в нужное русло.

**4.4. Проектирование организационных структур управления туристским предприятием**

При формировании организационной структуры конкретного предприятия учитывается целый ряд факторов внешнего и внутреннего характера. В первую очередь учитываются цели и задачи предприятия, технология разработки турпродукта, условия внешней среды, спрос на туристские услуги, стратегия и размеры предприятия, его производственные и управленческие функции.

Структура туристского предприятия в сегодняшних условиях должна обеспечивать:

1. надежную, достоверную информацию о рынке, структуре и динамике туристского спроса, вкусах и желаниях клиентов;
2. выбор и производство того турпродукта, который соответствует требованиям рынка и который предприятие может обеспечить всеми видами имеющихся ресурсов;
3. рациональный подбор и расстановку кадров;
4. сбыт продукции и финансовое благополучие.

В процессе проектирования структуры управления предприятием решаются следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; установление численности административно-управленческого персонала; определение характера соподчиненности между звеньями предприятия; проведение расчета затрат на содержание аппарата управления. В итоге для каждого структурного подразделения устанавливаются управленческие функции, движение информации и документов, взаимосвязи, полномочия и ответственность руководителей, права и обязанности работников.

В основу построения организационных структур управления должны быть положены такие принципы как адекватность поставленной цели, гибкость, минимальное количество звеньев, минимизация персонала, устойчивость, экономичность, способность к развитию и др.

**Тема 5. Функции менеджмента**

**5.1. Сущность и взаимосвязь функций управления**

Функции управления можно охарактеризовать как виды деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом. Иными словами, функции управления – это виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

Весь процесс управления представляется как последовательная цепь, циклически повторяющихся функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции являются основными, потому что они реализуются в управлении любым объектом, составляют содержание управления как такового в независимости от особенностей объекта и условий управления. Функции менеджмента тесно взаимосвязаны и объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений (рис. 5.1). Они

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Обратная связь |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Планирование |  | Организация |  | Мотивация |  | Контроль |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Коммуникация |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Принятие решений |  |  |  |

Рис. 5.1. Функции управления со связующими процессами[[1]](#footnote-1)

определяют то, что должен делать аппарат управления. Для реализации функций менеджмента должна быть создана соответствующая организационная структура и в штатное расписание предприятия введены управленческие должности.

**5.2. Планирование**

**Планирование** – это непрерывный процесс установления (уточнения) целей развития предприятия, его структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности действий, распределения управленческих ресурсов.

*Задачи планирования*:

* обеспечение целенаправленного развития предприятия;
* координация деятельности структурных подразделений и работников;
* обеспечение экономичного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
* создание базы эффективного контроля и оценки;
* мотивация трудовой деятельности;
* информационное обеспечение членов трудового коллектива.

Эффективность планирования во многом зависит от соблюдения его основных *принципов*: непрерывности, преемственности, комплексности, сбалансированности, обоснованности, гибкости, экономичности, участия.

Различают перспективное (стратегическое), тактическое (среднесрочное) и оперативное (текущее) планирование. Разные планы, служащие для достижения разных целей, разрабатываются на разных уровнях. Стратегические планы (на срок 5 и более лет), определяющие общую политику и генеральное направление деятельности компании, разрабатываются на ее высшем уровне. Планы тактические (на срок от 1 года до 5 лет) – на среднем уровне, оперативные планы (на срок до 1 года), как правило, разрабатываются руководителями нижнего уровня.

**Стратегическое планирование** можно представить как процесс определения стратегии фирмы путем анализа ее стратегических позиций, исследования факторов внутренней и внешней среды, установления способов и действий, которые могут привести к достижению ее конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического планирования включает восемь этапов:

1. формулирование миссии;
2. анализ внешней среды;
3. анализ внутренней среды (преимуществ и недостатков);
4. формулирование целей и задач;
5. выбор стратегии (способов, путей достижения целей);
6. разработка планов (программ);
7. реализация планов (программ);
8. контроль и оценка результатов.

Стратегический план туристской компании является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях. Общие цели фирмы, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в тактических и оперативных планах.

Средние и мелкие турфирмы, не обладающие высоким экономическим потенциалом, как правило, ограничиваются разработкой **тактических** и **оперативных** планов, часто нацеленных лишь на удержание своих позиций на рынке. План (табл. 5.1) представляет собой список конкретных мероприятий, содержащих ответы на следующие вопросы:

* + что делать? (содержание мероприятия);
  + когда делать? (дата, период);
  + кто делает? (конкретный исполнитель);
  + какими средствами?

Таблица 5.1

Образец формы плана

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Мероприятие | Срок исполнения (дата, период) | Исполнитель | Объем затрат, тыс. руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  |

Составной частью оперативного планирования туристских предприятий являются бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, производственный план.

Для решения новых перспективных межфункциональных стратегических проблем формируются и реализуются специальные *целевые комплексные программы*. Как правило, такие программы представляют собой совокупность взаимосвязанных организационных мероприятий, обеспечиваемых всеми видами ресурсов. Обычной практикой турфирм является также разработка и реализация специальных *проектов*, как правило, связанных с созданием и продвижением на рынок новых турпродуктов или услуг.

Кроме указанных видов плановых документов в организации могут составляться **рабочие планы подготовки и проведения мероприятий** (выставок, ярмарок, пресс-конференций, юбилейных мероприятий и т.п.), позволяющие организовать работу по их проведению более эффективно.

**5.3. Организация**

Организация как функция менеджмента – это работа руководителя по обеспечению деятельности подразделений предприятия в соответствии с его целями и планами. Для того, чтобы эти цели достигались и планы выполнялись, на предприятии необходимо сформировать управляющую и управляемую подсистемы (субъект и объект управления), установить взаимосвязи между ними, направления информационных потоков, режим работы сотрудников, полномочия и ответственность должностных лиц, разработать и внедрить ряд документов, регламентирующих деятельность подразделений и работников предприятия. Особо важной частью организационной работы является формирование организационной структуры управления.

По мнению ряда специалистов в области менеджмента функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы управления; во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.

Можно сказать, что организация как функция управления направлена главным образом на создание соответствующих организационных условий для обеспечения нормального функционирования предприятия.

Организационная деятельность состоит из следующих этапов:

1. детализация целей и задач, которые были сформулированы в процессе планирования;
2. определение видов работ, которые необходимо выполнить для решения поставленных задач;
3. группировка видов работ с целью максимально эффективного использования имеющихся материальных и людских ресурсов;
4. создание подразделений и организационной схемы их взаимодействия (формирование организационной структуры);
5. подбор и расстановка кадров;
6. установление ответственности и полномочий управленческого персонала;
7. вертикальная и горизонтальная взаимоувязка подразделений посредством должностных связей и информационных потоков;
8. разработка и утверждение документов, регламентирующих деятельность подразделений и сотрудников (положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, штатное расписание, регламент работы, нормативы и т.д.).

Содержание функции организации в менеджменте раскрывается через понятия «департаментализации», «делегирования полномочий», «централизации – децентрализации управления», «норм управляемости», «диапазона контроля», «регламентации».

**5.4. Мотивация**

**Мотивация** в менеджменте определяется как процесс побуждения личности к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия.

Задача менеджера − сформировать тип поведения сотрудников, нацеленный на интенсивный, производительный, творческий труд. Для этого надо знать мотивы, побуждающие подчиненных к эффективной деятельности, и способы воздействия на них.

Способы мотивации условно могут быть разделены на экономические, организационные и морально-психологические.

К видам *экономического стимулирования* относятся заработная плата, ее различные формы и системы, дополнительные выплаты и льготы. Косвенная экономическая мотивация – это мотивация свободным временем. Ее конкретными формами являются: сокращенный рабочий день, увеличенный ежегодный отпуск, скользящий или гибкий график работы, предоставление отгулов.

К *организационным* способам стимулирования можно отнести:

* мотивацию целями (достижение больших, трудных, интересных целей может стать основным мотивом эффективной деятельности);
* привлечение работников к участию в делах фирмы и представление им права голоса при принятии управленческих решений, делегирование им полномочий и ответственности;
* обогащение труда, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, интересной, социально-значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям;
* предоставление возможности приобрести новые знания и навыки, что открывает для работников перспективы профессионального и должностного роста, делает их более независимыми и самостоятельными.

*Морально-психологические* способы стимулирования включают:

* создание условий, при которых сотрудники испытывали бы профессиональную гордость за причастность к выполненной работе;
* обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте продемонстрировать свои способности, ощутить собственную значимость;
* высокую оценку работников, которая может быть личной (упоминание в докладах руководству, поздравление на праздники, право личного клейма и т.д.) и публичной (объявление благодарности, награждение почетными грамотами, нагрудными значками, ценными подарками, занесение в Книгу почета или на Доску почета, присвоение почетных званий, званий лучших по профессии и т.д.);
* создание в коллективе атмосферы взаимного доверия, уважения, забота и личных интересах, поощрение творчества, разумного риска, терпимости к ошибкам и неудачам и т.п.

Одной из эффективных форм мотивации, объединяющей все предыдущие, является повышение в должности (продвижение по службе), которое дает и более высокую заработную плату, и более интересную содержательную работу, а также отражает признание заслуг и авторитета личности.

Следует отметить, что процесс мотивации достаточно сложен и многопланов. В системе мотивации очень важно найти правильные соотношения между способами стимулирования, похвалой и критикой, вознаграждением и наказанием.

Мотивационная деятельность раскрывается современными теориями мотивации, которые можно разделить на содержательные и процессуальные.

**Содержательные теории** основываются на определении потребностей и идентификации мотивов личности, побуждающих людей действовать вполне определенным образом. **Процессуальные теории** не оспаривают, что человек действует на основе мотивов и для удовлетворения потребностей, но сосредотачивают свое внимание на поведении людей с учетом их воспитания и познания.

Наиболее известными **содержательными теориями мотивации** являются теории А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Содержательные теории мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Теория Маслоу | Теория Мак-Клелланда | Теория Герцберга |
| Потребность в самовыражении | Потребность в успехе | Мотивирующие факторы |
| Потребность в признании и уважении |
| Потребность в принадлежности к социальной группе | Потребность во власти |
| Потребность в безопасности и уверенности в будущем | Факторы гигиенические |
| Потребность в причастности |
| Физиологические потребности |

*Иерархия потребностей по Маслоу*включает пять уровней потребностей. Потребности первого и второго уровней отнесены к первичным потребностям, а последующие – к вторичным. Прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена.

*Теория потребностей Д. Мак-Клелланда*основывается на идее о том, что в развитом обществе потребности низших уровней, как правило, удовлетворены и мотивируют поведение человека лишь потребности высших уровней: власти, успеха и причастности. Мак-Клелланд считал, что для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования.

Согласно *двухфакторной теории Ф. Герцберга*,все мотивирующие факторы объединяются в две группы: гигиенические факторы и факторы мотивации. При этом гигиенические факторы (политика организации, условия работы, заработок, межличностные отношения и др.) не играют мотивирующей роли, а их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. Активно воздействуют на поведение человека факторы мотивации (продвижение по службе, признание результатов работы, успех, высокая степень ответственности, возможности творческого роста и др.).

Среди **процессуальных теорий** мотивации наибольшую известность получили теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера.

В соответствии с *теорией ожиданий*мотивация зависит не только от наличия активной потребности, но и от трех других важных факторов:

1. ожидания возможного результата;
2. ожидаемого вознаграждения от этого результата;
3. ожидаемой ценности вознаграждения.

Схематично эту теорию можно представить следующей формулой:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты | х | Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение | х | Ожидание ценности вознаграждения | = | Мотивация |

Исходя из теории ожиданий мотивация и удовлетворенность, получаемая работником, зависят от того, насколько ожидаемое вознаграждение соответствует результатам его труда. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутым результатом и желаемым вознаграждением мотивация будет ослабевать и работник будет стремиться минимизировать затраты своего труда.

*Теория справедливости*дополняет теорию ожиданий, констатируя, что люди не только определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий, но и соотносят собственное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. При дисбалансе между вознаграждениями коллег мотивация также снижается. Устранить дисбаланс можно либо увеличив вознаграждение, либо уменьшив усилие.

*Модель Портера – Лоулера* включает элементы двух предыдущих теорий. Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от трех переменных: приложенных сотрудником усилий, его способностей, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, будет зависеть от ценности вознаграждения и того, насколько работник верит в связь между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Один из наиболее важных выводов из этой модели состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению и, следовательно, способствует повышению результативности труда.

Рассмотренные теории помогают найти подходы к решению задач мотивации и в современных условиях. Необходимо понимать, что каждый человек имеет свои потребности, мотивы, по-разному реагирует на стимулы, самостоятельно выстраивает свое поведение в той или иной ситуации в зависимости от различных факторов. Менеджер должен выявлять факторы (критерии), наиболее сильно влияющие на поведение сотрудников, активно общаться с ними, создавать обстановку благоприятную для мотивации.

**5.5. Контроль**

**Контроль** как функция менеджмента – это вид управленческой деятельности, обеспечивающий возможность достижения организацией своих целей путем периодической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами (стандартами) и принятия необходимых корректирующих действий.

Основная *задача контроля* – предупреждение возникновения кризисных ситуаций путем своевременного выявления проблем и отклонений от стандартов и их устранения.

В системе управления контроль выполняет следующие основные *функции*:

* проверочную (проверка выполнения планов, решений; выявление ошибок и нарушений);
* информационную (сбор, обработка и передача информации о состоянии объекта);
* диагностическую (оценка реального положения дел на предприятии, выявление отрицательных тенденций, угроз, возможностей, скрытых резервов);
* коммуникационную (обеспечение контактов подчиненных с руководителем, установление и поддержание обратной связи);
* ориентирующую, подсказывающую, на что нужно обращать особое внимание;
* стимулирующую (по итогам контроля проводится оценка персонала, поощрение или наказание);
* корректирующую (на основе результатов контроля и анализа причин отклонений принимаются корректирующие решения или действия);
* защитную (способствует сохранности ресурсов).

Выделяют три основных **вида контроля**:

* 1. предварительный;
  2. текущий;
  3. заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала работы, текущий (оперативный) – непосредственно в ходе ее проведения, заключительный – когда работа уже выполнена.

**Процесс контроля** включает три самостоятельных этапа:

1. установление показателей деятельности предприятия (стандартов), которые должны оцениваться в процессе контроля;
2. измерение фактически достигнутых результатов и определение отклонений от установленных плановых показателей (стандартов);
3. проведение корректирующих действий в случае, когда достигнутые результаты существенно отличаются от установленных планов (стандартов).

В практике менеджмента применяются различные **организационные приемы и формы контроля**: надзор (наблюдение) вышестоящих должностных лиц за действиями подчиненных; анализ документов; опрос (анкетирование) и тестирование работников; заслушивание отчета подчиненных на совещаниях, заседаниях, собраниях; запрашивание письменных отчетов о результатах работы за определенный период (или результатах выполнения принятого решения). Широкое распространение получили также такая форма контроля как инвентаризация, ревизия, аудит, судебный контроль.

В последние годы получил развитие контроллинг. Контроллинг как целостная система ориентирован на выявление всех шансов и рисков предприятия как внешнего, так и внутреннего характера, которые связаны с достижением стратегической цели. Он включает в себя:

* формирование системы планирования:
* участие в формировании системы учета и отчетности;
* обеспечение обратной связи и представление руководству оперативной информации о возникших отклонениях;
* анализ причин отклонений, подготовка альтернативных решений и рекомендаций по устранению недостатков.

Выбор той или иной формы контроля зависит от ряда факторов:

* специфики производственного процесса;
* наличия планов и конкретных объективных показателей (критериев, стандартов, нормативов) деятельности предприятия, подразделения или работника;
* стиля руководства;
* возможности получить объективную информацию и сделать оценку результатов деятельности сотрудников;
* характера и «зрелости» подчиненных;
* уровня производственной дисциплины;
* принятой на предприятии системы вознаграждения за результаты труда;
* компьютеризации управленческого труда;
* микроклимата в коллективе.

Организуя контроль, необходимо помнить, что он является действенным инструментом управления людьми. Сотрудники, убежденные в том, что на предприятии существует надежная система контроля, будут стараться работать лучше, избегать неоправданного риска, ошибок, сомнительных сделок и т.д.

Для того чтобы контроль был эффективным необходимо соблюдение ряда *условий (требований)*. Прежде всего, должны обеспечиваться:

* стратегическая направленность контроля;
* ориентация контроля на конечные результаты работы предприятия;
* соответствие контроля делу;
* своевременность контроля;
* объективность контроля;
* гибкость контроля;
* простота контроля;
* экономичность контроля.

**Тема 6. Принципы и методы менеджмента**

**6.1 Принципы менеджмента**

**Принципы менеджмента** – это важнейшие руководящие правила, положения и нормы поведения, руководствуясь которыми органы управления обеспечивают эффективное развитие организации. Они обусловлены уровнем развития общества, его культурой, национальными особенностями, социально-экономическими условиями, предшествующим опытом хозяйствования. Можно сказать, что принципы управления отражают тот теоретический идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться. Соблюдение принципов обеспечивает качество и результативность управления. Все менеджеры предприятия должны признавать принципы управления и руководствоваться ими. Система принципов менеджмента – это своего рода кредо фирмы, отличающее ее от конкурентов и обеспечивающее эффективное развитие.

Существенный вклад в разработку принципов менеджмента внесли Г. Эмерсон, разработавший 12 принципов производительности, а также А. Файоль, сформулировавший 14 принципов административного управления (см. главу 1).

В настоящее время различают общие и специальные принципы.

Общие принципы управления имеют универсальный характер и действуют во всех сферах управления и отраслях народного хозяйства. К ним относятся: иерархичность, системность, целевая направленность развития, оптимальное сочетание централизации и децентрализации, единоначалие и коллегиальность, единство распорядительности, принцип обратной связи и др.

Специальные принципы управления имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы, элементы и взаимосвязи в системе управления. Выделяют следующие группы специальных принципов управления: разделения и кооперации труда; делегирования задач, полномочий и ответственности; проектирования организационных структур управления; выбора методов управления; управления качеством и др.

В последнее время усилились тенденции к повышению роли персонала в управлении и учета человеческого фактора. Менеджмент становится все более нацеленным на человека. Большое внимание уделяется стилю управления, совместным ценностям персонала, вовлечению его в управление предприятием. Повышается значение таких принципов менеджмента, как:

* лояльность к работающим;
* ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
* коммуникации, пронизывающие организацию во всех направлениях;
* атмосфера, способствующая раскрытию способностей работников;
* долевое участие каждого работающего в общих результатах;
* своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
* использование методов работы с людьми, обеспечивающих их удовлетворенность работой;
* умение слушать всех: покупателей, поставщиков, партнеров, работников фирмы;
* этика бизнеса;
* честность и доверие к сотрудникам;
* опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
* видение перспектив организации (т.е. наличие четких представлений какой она должна быть);
* высокое качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Принципы менеджмента взаимосвязаны и только в единстве они образуют определенную систему правил, следование которым является предпосылкой успеха в управлении. Указанные принципы носят обобщенный характер и не могут полностью охватить все многообразие управления туристским предприятием. На основе принципов менеджмента осуществляется выбор целей, стратегии, методов, стилей, организационных структур управления. Руководство предприятия должно постоянно следить за проведением в жизнь принципов управления, формируя единство подходов в их применении у менеджеров различных уровней и всего персонала.

**6.2. Понятие и классификация методов менеджмента**

Методы управления – совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных перед ним целей. В зависимости от преобладания тех или иных способов и средств воздействия методы менеджмента подразделяются на административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, руководителю и т.п. Они призваны обеспечить прямое воздействие на волю исполнителей путем подачи управленческих команд (предписаний, рекомендаций), выполнение которых обязательно.

В основе экономических методов лежит материальная заинтересованность коллективов и отдельных работников в результатах своего труда. Эти методы отличаются косвенным характером управленческого воздействия.

Социально-психологические методы направлены на регулирование социально-психологических процессов в коллективе. В своей совокупности они предназначены для создания и поддержания в организации благоприятного социально-психологического климата. С их помощью воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

Особенностью всех групп методов управления является их тесная взаимосвязь, взаимозависимость и взаимообусловленность. Согласованная и целенаправленная работа коллектива обеспечивается правильным выбором и применением разных методов управления. В зависимости от специфики предприятия, социально-экономической ситуации их соотношение может быть разным. Однако они не должны противопоставляться и призваны взаимно дополнять друг друга.

**6.3. Административные методы**

**Административные методы** – это набор приемов и способов прямого управленческого воздействия на отношения людей в процессе труда. Через них осуществляется одна из основных функций управления – функция организации работы подчиненных. По роли в процессе управления выделяют методы организационного и распорядительного воздействия.

**Методы организационного воздействия** включают регламентирование, нормирование, инструктирование.

*Регламентирование*– наиболее жесткая форма административного воздействия менеджера – руководителя. Осуществляется путем разработки и введения в действие обязательных для исполнения организационных положений и документов, которые определяют порядок управления предприятием, а именно:

а) положений общеорганизационного характера, устанавливающих порядок функционирования предприятий в целом (законы Республики Беларусь «О предприятии», «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» и др.);

б) положений, устанавливающих внутренний порядок работы, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия (устав предприятия, учредительный договор, схема организационной структуры, положения о структурных подразделениях, штатное расписание и др.);

в) документов, регламентирующих деятельность отдельных должностных лиц, устанавливающих их обязанности, права и ответственность (квалификационные требования, должностные инструкции и инструкции по отдельным видам деятельности и др.).

Можно сказать, что регламентирование определяет организационную основу управления, стабилизирует процесс менеджмента.

*Нормирование*заключается в установлении нормативов, которые служат ориентиром, определяют границы деятельности управляемого объекта. В практике управления используются нормы управляемости, времени, численности, обслуживания, нормативы, устанавливающие соотношение между различными технико-экономическими показателями.

*Инструктирование*заключается в ознакомлении персонала с условиями и правилами работы, объяснении обстановки, задач, предостережении от возможных ошибок и т.д. Инструктирование – это наиболее мягкий способ организационного воздействия. Оно всегда имеет форму методической и информационной помощи.

**Методы распорядительного воздействия** – это способы текущей организационной работы, включающие подготовку, издание и реализацию директив, постановлений, указов, распоряжений, приказов, указаний, резолюций. Распорядительное воздействие по форме может быть или устным или письменным. Устная форма более оперативна, документальная способствует лучшему пониманию, учету и контролю.

Административные методы определяют четкость и слаженность работы коллектива, оперативность решений, надежность управления. Вместе с тем это методы принуждения. Они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост, поощряют исполнительность, а не инициативу и творчество. Эффективность административных методов во многом определяется восприимчивостью их работниками, спецификой предприятия, соответствием их другим методам управления.

**6.4. Экономические методы**

**Экономические методы менеджмента** представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы коллектива, основанных на сознательном использовании требований экономических законов. Эти методы можно подразделить на две группы:

* методы, используемые государством (республиканскими и региональными органами управления);
* методы, используемые предприятиями.

Основными методами первой группы являются: госзаказ, налогообложение, финансирование, кредитование, тарифное и ценовое регулирование, предоставление различных льгот.

Ко второй группе методов, которые могут использовать непосредственно предприятия, относятся: внутрифирменный хозяйственный и коммерческий расчет; экономическое стимулирование работников.

В практике работы турфирм получили распространение следующие формы экономического стимулирования:

* системы заработной платы;
* премии (или бонусы) в виде дополнительных надбавок к заработной плате;
* участие работника в распределении прибыли;
* предоставление работнику различных льгот и привилегий (в оплате транспортных услуг, детских учреждений, аренды жилья, обучения и повышения квалификации, лечения, отдыха, занятий спортом и др.);
* возможность получения льготных кредитов;
* скидки при покупке услуг своей фирмы;
* предоставление различных страховок и др.

Наряду с перечисленными формами стимулирования возможно применение системы штрафов, частичного или полного снятия льгот.

**6.5. Социально-психологические методы**

Социально-психологические методы действуют как регуляторы социальных, психологических, идеологических и этических отношений в коллективе. Их можно разделить на две группы: социальные методы и психологические методы.

С помощью **социальных методов** осуществляется воздействие на процессы формирования и развития коллектива, влияние на поведение работников с целью повышения их трудовой активности.

К социальным методамотносятся:

* изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности и учет их в управлении;
* повышение социально-производственной активности (выявление лидеров и мотивирование других работников на достижение их результатов, установление стандартов поведения и производительности);
* поддержание социальной преемственности (проведение смотров – конкурсов и соревнований, присвоение званий лучших по профессии, празднование завершения успешных сделок и др.);
* моральное стимулирование (индивидуальное и коллективное);
* социальное планирование, предусматривающее решение социальных проблем коллективов. Такие планы могут включать разделы и пункты, предусматривающие улучшение условий труда, быта, отдыха, охраны здоровья, духовного и физического развития, повышение квалификации и др.;
* вовлечение работников в управление.

**Психологические методы** используются в целях регулирования межличностных отношений в коллективе, установления наиболее благоприятного психологического климата. К ним относятся:

* гумманизация труда (ликвидация монотонности, цветовая раскраска помещений, использование специально подобранной музыки, повышение творческого содержания труда и др.);
* психологическое побуждение (поощрение творчества, инициативы, самостоятельности, разумного риска);
* профессиональный отбор и обучение персонала;
* комплектование малых групп, исходя из критерия психологической совместимости работников;
* установление нормальных взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Следует отметить, что правильное использование социально-психологических методов, требует от менеджера знаний социальной психологии, социологии, психологии, опыта и навыков общения с людьми.

**Тема 7 Организация труда менеджеров предприятий туристской индустрии**

**7.1. Характер, содержание и особенности управленческого труда**

Управленческий труд – вид общественного труда, основная задача которого – обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности участников совместного трудового процесса. Управленческий труд – это труд умственный. Он сильно отличается от неуправленческой деятельности, носит творческий характер.

Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется спецификой предприятия, технической оснащенностью, взаимоотношениями членов трудового коллектива. У каждого менеджера турфирмы в зависимости от уровня управления своя работа. Как правило это:

* постановка целей и задач;
* поиск, изучение и анализ информации (документов, справок и т.п.);
* разработка планов и программ;
* подготовка и принятие решений;
* оформление документов, составление писем, отчетов и т.п.
* проведение бесед, совещаний, заседаний, переговоров или участие в них;
* решение экономических, финансовых и хозяйственных вопросов;
* стимулирование работников и разрешение конфликтов и др.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности.

1. Он принципиально отличается от других видов труда в связи с информационным характером непосредственного предмета и продукта этого труда.
2. Он участвует в создании материальных благ опосредованно, через труд других людей.
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 затруднено.

В целом управленческий труд является чрезвычайно сложным, что обусловлено многогранностью решаемых проблем, разнообразием используемых методов, необходимостью часто действовать и принимать решения в условиях неопределенности и риска. Такой труд требует инициативности и повышенной ответственности.

**7.2. Основные направления рациональной организации труда**

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами. В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы: комплексность, системность, специализация, стабильность, целенаправленное творчество.

Среди основных направлений рациональной организации труда менеджера турфирмы можно выделить: регламентацию; разделение и кооперацию труда; делегирование полномочий; техническое обеспечение и механизацию; нормирование; создание благоприятных условий труда; организацию личной работы менеджера.

**7.2.1. Регламентация**

Одним из важных направлений рациональной организации управленческого труда является его **регламентация**. Задачей регламентации является разработка и утверждение комплекса организационно-правовых документов, содержащих положения, правила, нормы, устанавливающие статус предприятия и его подразделений, их компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, содержание деятельности, полномочия, права, обязанности, ответственность работников аппарата управления. К таким документам относятся: законы Республики Беларусь, определяющие порядок функционирования предприятий; устав предприятия (положение об организации); учредительный договор; положения о структурных подразделениях, коллегиальных и совещательных органах; регламент работы аппарата управления или руководства предприятия; штатное расписание; инструкции по отдельным видам деятельности; должностные инструкции работников; правила, памятки и др.

Организационно-правовые документы содержат положения обязательные для исполнения. Они обеспечивают процессу управления упорядоченность и стабильность, во многом определяют, регламентируют и регулируют работу руководителя турфирмы, являются основой рациональной организации его труда.

**7.2.2. Разделение и кооперация труда**

**Разделение труда** – это специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций, процедур. Основополагающий элемент процесса разделения труда – департаментализация. **Департаментализация** – процесс группирования родственных функций и видов деятельности в подразделения (отделы) для исполнения определенных организационных задач. В практике менеджмента используются различные подходы к созданию подразделений. Выделяют департаментализацию функциональную, по продукту, по потребителям, по географическому положению, по времени.

Наибольшее распространение в туризме получил функциональный подход, предусматривающий проведение департаментализации по видам деятельности или функциональной специализации подразделений (например, сбыт, финансы, маркетинг и т.п.).

Процесс департаментализации предполагает **кооперацию** труда, т.е. объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. В менеджменте кооперация предусматривает прежде всего установление соответствующих связей между подразделениями аппарата управления.

Таким образом, можно сказать, что регламентация, департаментализация и кооперация являются основой рациональной организации труда в туристской фирме.

**7.2.3. Делегирование полномочий**

Департаментализация тесно связана с делегированием полномочий. **Делегирование полномочий** представляет процесс, посредством которого обеспечивается распределение взаимоувязанных задач среди сотрудников.

В современных условиях ни один руководитель турфирмы не в состоянии единолично решать возникающие проблемы. Ограниченный ресурс времени, необходимость постоянного решения большого количества специфичных вопросов заставляют его передавать решение части из них конкретным подчиненным. Таким образом, руководитель освобождается от текучки и может заняться решением наиболее сложных и важных проблем.

Однако делегировать полномочия нужно квалифицированно. В книге Л. Зайверта «Ваше время в ваших руках» приводится 15 критериев – рекомендаций правильного делегирования полномочий. Важнейшие из них:

* делегируйте заблаговременно;
* делегируйте способным сотрудникам;
* делегируйте с учетом необходимости мотивации и стимулирования сотрудников;
* делегируйте задачу (работу) по возможности целиком;
* объясняйте на какой срок вы передаете полномочия;
* передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию;
* крупные и важные задачи поручайте приказным путем, а если необходимо – в письменном виде;
* обеспечьте сотруднику доступ к необходимой информации;
* контролируйте конечные результаты, избегая вмешательства в рабочий процесс;
* позвольте сотруднику представлять работу в вышестоящих инстанциях либо соучаствовать в ее представлении.

Не рекомендуется делегировать общее руководство, решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии, особо важные, рискованные и сложные дела, поощрение и наказание работников, рассмотрение конфиденциальных вопросов.

**7.2.4. Нормирование труда**

Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, определенное место занимает нормирование. Его непосредственной задачей является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику норм и нормативов. С учетом специфики труда менеджера турфирмы представляется целесообразным выделить следующие виды норм: нормы управляемости; укрупненные нормативы численности (типовые штаты) аппарата управления; нормы времени и обслуживания.

В настоящее время многие нормы и нормативы носят лишь рекомендательный характер. Так, например, для руководителей норма управляемости (т.е. количество работников, находящихся в подчинении руководителя) колеблется от 7 – 9 чел. при решении сложных задач и 25 – 30 чел. – при типовых функциях.

**7.2.5. Техническое обеспечение и механизация труда**

Процесс рационализации управленческого труда основывается на сипользовании достижений науки и передового опыта, применении современных технических средств. К настоящему времени определились два основных направления в механизации и автоматизации управленческого труда: первое – внедрение современных электронно-вычислительных систем, разработка экономико-математических методов и моделей и использование их на основе АСУ; второе – применение организационной техники.

В зависимости от характера работы с информацией средства оргтехники можно объединить в следующие группы:

1) средства изготовления документов;

2) средства копирования и размножения документов;

3) средства обработки информации;

4) средства хранения, группировки и поиска документов;

5) средства передачи информации;

6) средства для счетных операций.

**7.2.6. Создание благоприятных условий труда**

Производительность и эффективность труда менеджера турфирмы находится в прямой зависимости от условий, в которых он трудится. При организации рабочего места руководителя туристской фирмы рекомендуется соблюдать ряд требований:

1. наличие отдельного кабинета площадью до 20 кв. м.;
2. удобство мебели;
3. наличие средств оргтехники;
4. создание благоприятных санитарно-гигиенических и эстетических условий.

Важное значение для сохранения высокой работоспособности менеджера имеют хорошая освещенность, оптимальная температура и влажность, отсутствие излишнего шума, рациональный режим труда и отдыха.

**7.3. Организация личной работы руководителя**

**Организация личной работы** или **самоменеджмент руководителя** представляет собой целенаправленное и последовательное использование апробированных форм и методов работы в целях оптимального использования ресурса времени.

Как показывает практика, основными причинами нерационального (непроизводительного) расходования времени менеджерами турфирм являются недостаток опыта, образования и квалификации, неорганизованность, нерациональный распорядок дня, исполнение несвойственных функций, малая степень делегирования полномочий, неверно избранные приоритеты.

Работу по рационализации деятельности руководителя целесообразно начать с составления плана использования его рабочего времени. Можно привести следующие правила планирования личного времени:

* охватывать планом лишь 60% рабочего дня, оставляя 20% не решение непредвиденных проблем и 20% - на творческую деятельность, в том числе на повышение квалификации;
* планировать только такой объем работы, с которым можно реально справиться;
* обеспечивать гибкость планов;
* фиксировать в планах не только действия, но и ожидаемые результаты;
* устанавливать точные сроки и временные нормы для выполнения дел;
* отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел;
* постоянно пересматривать и корректировать планы;
* резервировать большие непрерывные периоды времени для решения крупных задач и короткие – для мелких вопросов;
* следить, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени;
* согласовывать свои планы с коллегами.

Планирование времени, отводимого на решение тех или иных задач, целесообразно осуществлять с учетом их рациональной очередности: сначала планируются дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных затрат времени; далее планируется текущая работа и выполнение повседневных обязанностей; наконец, третье место в планах отводится второстепенным и эпизодическим делам.

В течение рабочего дня руководителю рекомендуется:

1. определять приоритеты в выполнении дел на основе важности и срочности;
2. всегда доводить до конца начатое дело;
3. не отвлекаться на решение внезапно возникших проблем;
4. избегать незапланированных импульсивных действий;
5. делать регулярно (после 1 часа работы) короткие паузы (до 10 мин) для отдыха;
6. объединять небольшие однородные задачи в блоки;
7. использовать незапланированные промежутки времени для подготовительной или рутинной деятельности;
8. зарезервировать для выполнения важных дел один спокойный («закрытый») час;
9. контролировать результаты работы, сравнивая намеченное в плане с реально выполненным;
10. учитывать естественный дневной ритм и колебания работоспособности;
11. составлять план на следующий день накануне вечером.

Рациональная организация работы менеджера предусматривает также его умение работать с информацией и прежде всего читать, вести деловую переписку и телефонные переговоры, проводить совещания и заседания и т.п.

Важное значение имеет организация приема посетителей и сотрудников. Для приема посетителей и своих сотрудников целесообразно установить часы приема для тех и других. Хорошим помощником руководителя в этом деле является секретарь, который должен и регулировать потоки посетителей и принимать входящие телефонные звонки и уметь работать с корреспонденцией, отсеивая малозначимую.

Для экономии времени, планирования и эффективной организации своей работы менеджеры турфирм могут использовать специальный инструментарий: дневник времени или ежедневник с системой таймирования, персональный «Фолифакс», систему «Тайм Менеджер», технические вспомогательные средства, включая персональные компьютеры, конторские ЭВМ, телексы, копировально-множительные машины, контрольные табло и др.

Рационализация работы менеджера позволит не только повысить эффективность его личной деятельности, но и создаст предпосылки для успешного руководства коллективом туристской фирмы.

**7.4. Основные элементы управленческой культуры менеджера турфирмы**

Работа руководителя турфирмы требует от него чего-то большего, чем наличия отдельных полезных качеств, умений и навыков. Эффективная организация труда менеджера предполагает высокий уровень его управленческой культуры, нравственного развития, соблюдения служебной этики.

Управленческую культуру менеджера можно представить как совокупность характерных для него ценностей, норм, точек зрения, идей, правил поведения. В основе культуры управленческого труда лежат определенные нормы: юридические, моральные, организационные, экономические, эстетические и др.

Сегодня, говоря об управленческой культуре менеджера, мы имеем в виду целый комплекс элементов, важнейшими из которых являются: личная культура; рациональное распределение рабочего времени; культура содержания рабочего места; культура проведения массовых мероприятий; культура приема посетителей; культура в работе с документами и письмами; культура речи; организационная культура. Организационная культура менеджера предполагает, прежде всего, умение планировать и организовывать работу коллектива, ставить цели и задачи, разрабатывать управленческие решения, делегировать полномочия, осуществлять подбор и расстановку кадров, контроль исполнения и др.

К традиционным элементам культуры менеджера в последнее время добавились и новые. Менеджер турфирмы должен как минимум уметь говорить на одном - двух иностранных языках. Еще одним новым элементом является знание компьютера и умение использовать современные информационные технологии.

**Тема 8 Организационная культура предприятия туристской индустрии**

**8.1. Сущность и функции организационной культуры**

Под **организационной культурой** понимается система базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений, норм и правил поведения, разделяемых всеми членами предприятия. В сформировавшихся туристских компаниях и фирмах она как бы становится их атрибутом, частью, оказывающей активное воздействие на работников, изменяющей их поведение в соответствии с заявленными нормами, ценностями, негласными соглашениями. Эти ценностные ориентации и правила поведения передаются членам коллектива через «символические» средства духовного и материального внутрифирменного окружения и как бы «заставляют» новых членов коллектива правильно мыслить, чувствовать и понимать окружающих. Некоторые ценности укореняются в культуре предприятия настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие ценности, представления, предположения и убеждения и есть *сущность организационной культуры.*

По отношению к предприятию организационная культура выполняет следующие *функции*:

* интегрирующую (объединяет людей, поддерживает благоприятный социально-психологический климат, формирует чувство принадлежности к предприятию);
* регулирующую (регулирует рабочие взаимоотношения сотрудников, обеспечивает соблюдение ими норм и правил поведения, облегчает ориентацию в сложных ситуациях);
* коммуникационную (способствует установлению контактов между людьми, облегчает взаимопонимание между ними, ускоряет обмен информацией);
* адаптивную (облегчает адаптацию людей в коллективе, взаимное приспособление друг к другу и к внешней среде);
* мотивационную (создает необходимые стимулы для действий);
* воспитательную (предписывает сотрудникам определенную модель поведения, способствует их воспитанию, обеспечению стабильности обстановки в коллективе);
* охранную (с помощью различных ограничительных норм, запретов и табу создает барьеры от нежелательных внешних воздействий, формирует определенный тип поведения и логику мышления сотрудников);
* функцию формирования имиджа предприятия (создает определенный образ предприятия, выделяющий его среди конкурентов).

По степени влияния выделяют предприятия с сильной, средней и слабой организационной культурой. Сильная культура характеризуется устойчивостью к внешним воздействиям и содержит множество ценностей, разделяемых большинством работников. Она открыта для диалога между участниками и активно ассимилирует все лучше. Чем сильнее обязательность сотрудников по отношению к общим ценностям, нормам и правилам, тем сильнее организационная культура. Сильная культура предполагает высокую производительность и качество труда. Она влияет на удовлетворенность, как персонала, так и клиентов. Поэтому формирование сильной организационной культуры приобретает особую важность.

**8.2. Элементы организационной культуры туристского предприятия**

К элементам организационной культуры относятся общие для работников предприятия фундаментальные ценности, убеждения, представления и нормы, которые выражаются в форме символов, ритуалов, приданий, обычаев, норм, девизов, церемоний, образов и т.п. С их помощью исследователи получают возможность изучать и анализировать культуру любой фирмы.

Организационная культура туристского предприятия содержит как субъективные, так и объективные элементы.

К *субъективным элементам* относятся ценности (цели, принципы, характер внутренних взаимоотношений, правила поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, основы мотивации, этика и др.), обычаи и ритуалы, легенды и мифы, нормы и стиль поведения, девизы (лозунги, слоганы), менталитет и др.

К *объективным элементам* культуры предприятия относятся символика, эмблема, товарные знаки, цвета, внешний вид зданий и офисов, удобство и оформление интерьеров, качество и внешний вид оборудования, мебели и др.

Одной из форм проявления организационной культуры является *имидж* туристской фирмы, обеспечивающий ей и ее турпродукту известность и доверие, оказывающий огромное воздействие на потенциальных покупателей туристских услуг. На имидж турфирмы влияют качество турпродукта, политика цен, реклама, стиль отношений с поставщиками, партнерами, потребителями, официальная атрибутика, оформление и место расположения офисов, внешний вид и поведение сотрудников и др.

Имиджу вредят: отсутствие у менеджеров и сотрудников фирмы четко определенных принципов; несоблюдение ими договорной дисциплины и общепринятых норм и правил делового взаимодействия; низкая культура обслуживания и пренебрежительное отношение к клиентам; неудачная (назойливая) реклама; негативные отзывы в СМИ и т.п.

**8.3. Признаки организационной культуры**

Организационная культура содержит систему определенных признаков, позволяющих классифицировать и сопоставлять разные культуры предприятий и организаций.

К основным признакам организационной культуры относятся:

* наличие миссии, целей и задач;
* направленность на решение производственных задач или личных проблем работников;
* степень принятия делового риска;
* степень централизации принятия решений;
* степень подчиненности планам и регламентам;
* ориентация работников на сотрудничество или соперничество;
* преданность или безразличие людей по отношению к предприятию;
* ориентация работников на самостоятельность, независимость или подчиненность;
* отношение членов коллектива к новому, к переменам;
* стиль управления, характер отношения руководства к персоналу;
* уважение к потребителю, культура обслуживания;
* источник власти;
* принципы оценки и стимулирования;
* внешний вид и одежда персонала;
* коммуникационная система и язык общения;
* привычки и традиции в организации питания и др.

**8.4. Основные виды организационной культуры**

Наиболее краткую и точную классификацию организационных культур дал У. Оучи, выделивший три их основные вида:

* *рыночную культуру* (характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль);
* *бюрократическую культуру* (основана на господстве регламентов, правил и процедур);
* *клановую культуру*, дополняющую предыдущие (ее основу составляют внутренние ценности).

Широко известна также типология управленческих культур, данная Ч. Хэнди. Каждому типу культуры он присвоил имя олимпийского бога. В их числе:

* *культура личной власти или Зевса* (опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, владеющих ресурсами предприятия);
* *ролевая культура или культура Аполлона* (основывается на строгой специализации подразделений предприятия, системе правил и инструкций);
* *культура задачи или Афины* (ориентирует персонал на сотрудничество и объединение целей сотрудников и предприятия. Основой власти в условиях такой культуры являются профессионализм и обладание информацией);
* культура личности или Диониса (основывается на творческих личностях и объединяет людей для достижения их личных целей).

Следует отметить, что культура предприятия находится под мощным воздействием национальной культуры и опирается на нее. Основными факторами, влияющими на организационную культуру, являются также факторы внешней среды, история создания и форма собственности предприятия, его размер, отраслевая принадлежность и персонал.

**8.5. Управление организационной культурой туристского предприятия**

Разделяемые членами коллектива общие ценности и убеждения положительно влияют на производительность и отношение работников к труду. Изменяя и формируя эти элементы культуры, можно повысить эффективность деятельности предприятия. В связи с этим управление организационной культурой становится важной задачей его менеджмента. Осуществляя этот процесс, менеджеры могут:

* действовать строго в рамках культуры. Если она прогрессивна – то их действия будут успешны. Но отсталость организационной культуры приведет к снижению эффективности менеджмента, ибо необходимые усилия и изменения будут игнорироваться или блокироваться;
* идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. В этом случае, даже если действия менеджеров будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление персонала и вряд ли будут успешными;
* действовать частично в рамках организационной культуры, но в необходимых случаях наперекор ей. Здесь важно учитывать совместимость проводимых изменений и организационной культуры и по возможности «не перегибать палку»;
* предпринимать шаги, полностью не совместимые с существующей организационной культурой. Если такие шаги необходимы, то потребуется преобразование самой культуры, несмотря на возможные препятствия и трудности на этом пути.

Управление организационной культурой туристского предприятия может осуществляться с помощью таких мер, как:

* создание системы стимулирования для поддержки организационной культуры;
* разработка кодекса правил (стандартов) поведения сотрудников;
* подбор, расстановка и обучение кадров с учетом сформировавшейся культуры;
* контроль и наблюдение за состоянием организационной культуры со стороны менеджеров.

Формированию и укреплению культуры предприятия могут содействовать: разработка стратегии предприятия с учетом основных ценностей и убеждений, определяющих поведение сотрудников; вовлечение работающих в процессы планирования и принятия решений; поощрение творчества, инициативы и разумного риска; широкое использование символики и атрибутики; ведение новых обрядов, церемоний и ритуалов и т.п.

Важная роль в формировании организационной культуры принадлежит руководителям предприятий. Менеджеры – лидеры могут воздействовать на культуру организации, совершенствуя свой стиль работы, а также участвуя в различных церемониях и ритуальных мероприятиях. Их публичные выступления и заявления могут оказывать серьезное влияние на характер взаимоотношений и поведение людей.

Вместе с тем, необходимо подчеркнуть, что организационная культура (особенно сильная) имеет тенденцию сопротивляться любым переменам. Перемены культуры проходят легче в условиях серьезного кризиса или смены руководства. Слабее сопротивляются культурным переменам небольшие или «молодые» компании, а также предприятия со слабой организационной культурой.

**Тема 9 Принятие управленческих решений**

**9.1. Сущность и классификация управленческих решений**

**Управленческое решение** – это результат выбора альтернативы, команда, подлежащая выполнению, поступающая от руководителя к подчиненным.

Управленческое решение может рассматриваться как организационный и правовой акт, интеллектуальная задача, как одна из центральных составляющих процесса управления, важнейшее связующее звено между управляющей и управляемой системами.

Принятие решения – это выбор определенного варианта действия из нескольких возможных. Оно всегда связано с существованием назревшей проблемы в определенной ситуации. Можно сказать, что подготовка решения – это разработка плана действий по разрешению конкретной проблемы.

Решения можно классифицировать по различным признакам (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Классификация управленческих решений

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки | Виды решений |
| 1 | 2 |
| Содержание решаемых задач | Социальные, экономические, организационные, технические, технологические и др. |
| Масштаб решения | Глобальные, локальные |
| Время действия | Стратегические, тактические, оперативные |
| Уровень принятия решения | На уровне предприятия, на уровне его подразделений, на уровне отдельных работников |
| Количество целей | Одноцелевые, многоцелевые |
| Организация разработки | Индивидуальные, коллегиальные, коллективные |
| Цикличность | Разовые, повторяющиеся |
| Степень формализации | Запрограммированные, незапрограммированные |
| Способ обоснования | Интуитивные, основанные на рассуждении, рациональные |
| Степень сложности | Простые, сложные, уникальные |
| Степень определенности информации | Принимаемые в условиях определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности |
| Способ фиксации | Документированные и недокументированные (устные) |
| Характер менеджера, принимающего решение | Уравновешенные, импульсивные, инертные, рисковые, осторожные |

**9.2. Процесс принятия и реализации управленческих решений**

На каждом предприятии, в каждой туристской организации процесс разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности. Они определяются спецификой деятельности организации, ее структурой, организационной культурой, опытом руководителей и управленческого персонала и т.д. Тем не менее существует общая технология процесса принятия и реализации решений, состоящая из 7 этапов.

Первый этап – **диагностика проблемы**. Обычно он бывает самый трудный. Качество принятого решения во многом зависит от способности выявить и идентифицировать проблему. На этом этапе проводится следующая работа: устанавливаются симптомы затруднений; определяется новизна проблемы и ситуации; выявляются причины и источники возникновения проблемы; устанавливаются возможные взаимосвязи с другими проблемами; определяется степень полноты и достоверности информации о проблеме; устанавливаются возможности разрешимости проблемы. Правильная диагностика проблемы позволяет сформулировать конкретную цель (цели) принятия решения.

Второй этап предусматривает определение **ограничений** для принятия решения (временных, кадровых, финансовых, экологических, юридических, этических, связанных с отсутствием полной информации, сложностью проблемы, наличием и деятельностью конкурентов и др.). Помимо этого, еще до выработки альтернатив необходимо определить **критерии** (показатели эффективности), по которым в дальнейшем будут оцениваться альтернативы. Такими критериями могут быть: эффект от реализации решения, степень достижения поставленных целей, минимизация издержек, максимизация прибыли, время процесса исполнения решения и др.

На третьем этапе осуществляется **выявление альтернатив** (вариантов решения). Руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее приемлемыми. При этом большую роль играют опыт и интуиция руководителя. Однако если он сталкивается с принципиально новой для него проблемой, то количество альтернативных идей ограничивать нецелесообразно. Чем их больше, тем выше шансы принять более эффективное решение.

Четвертый этап выделяется для **анализа и оценки выявленных альтернативных вариантов решения** по установленным критериям и с учетом определенных ранее ограничений. При оценке решений руководитель с помощью экспертов определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия.

На пятом этапе на основе произведенного анализа проблемы, оценки и сопоставления альтернатив **выбирается окончательный вариант решения** (альтернатива с наиболее благоприятными последствиями). Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения для опытного руководителя не представляет особой трудности. Однако сложные проблемы требуют привлечения экспертов, определенной интуиции, здравого смысла и смелости менеджера. Одним из методов, помогающих руководителю выбрать единственную альтернативу, является ранжирование.

После выбора одной из альтернатив решение формулируется и документально оформляется. Окончательный вариант решения согласовывается с исполнителями и заинтересованными лицами как внутри предприятия, так и вне его. И, наконец, после всех согласований решение утверждается руководителем предприятия.

На шестом этапе осуществляется **реализация решения**. Задачей руководителя на этой стадии является организация выполнения решения, включающая составление плана реализации решения и доведение этого плана и самого решения до исполнителей, а также до тех, кого они затрагивают. Менеджер должен распределить права и ответственность, заинтересовать людей в выполнении решения, при необходимости провести разъяснительную работу.

Завершающим этапом реализации решения является **контроль**. Главная цель этого этапа – своевременное обнаружение или предупреждение ошибок и отклонений в процессе реализации, обеспечение соблюдения ее сроков, выявление причин отклонений, внесение при необходимости изменений (корректив) в план реализации решения или само решение.

* 1. **Методы принятия управленческих решений**

Все методы принятия решений можно разделить на две группы: формализованные (математические) и неформализованные (эвристические).[[2]](#footnote-2)

**Формализованные (математические) методы**, основанные на получении количественных результатов вычислений, используются в основном при разрешении хорошо структурированных проблем для оценки вариантов решений, выбора и обоснования оптимального варианта. Данные методы базируются на научном подходе и предполагают выбор оптимальных решений путем сбора и обработки значительных массивов информации. Формализованные методы включают:

* экономико-математические модели и методы;
* системный анализ;
* экспертные оценки и суждения.

В совокупности различные математические методы, объединенные общей задачей обоснования наилучших решений, получили название *методов исследования операций*. Разделяются на четыре основные группы: аналитические, статистические, математического программирования, теоретико-игровые.

**Неформализованные (эвристические) методы** используются при разрешении сложных слабоструктурированых и неструктурированных проблем для генерирования вариантов решений, их анализа и оценки, выбора и обоснования наилучшего решения. Наиболее широкое распространение получили метод мозгового штурма, метод Дельфы, японская кольцевая система «Кингисё», метод сценариев, метод дерева решений, метод номинальной групповой техники.

**9.4. Требования к управленческим решениям**

Для того, чтобы управленческое решение было эффективным и обеспечивало достижение целей туристского предприятия оно должно отвечать определенным требованиям:

* + быть простым, логичным и исполнительным;
  + иметь четкую целевую направленность;
  + быть всесторонне обоснованным;
  + быть своевременным;
  + адресоваться конкретным исполнителям;
  + быть непротиворечивым и согласованным с ранее принятыми и другими принимаемыми решениями;
  + быть правомочным;
  + быть экономичным и эффективным.

На эффективность решения оказывают влияние также многочисленные внутренние и внешние факторы. Среди внутренних факторов можно выделить:

* согласованность управляющей и управляемой системы;
* уровень квалификации, знаний и опыта исполнителей;
* социально-психологический климат и взаимоотношения внутри организации;
* занимаемую автором решения должность, его авторитет в коллективе;
* устойчивость системы управления и ее восприимчивость к управленческим решениям;
* состояние дисциплины;
* наличие необходимых ресурсов и возможность свободного маневрирования ими.

К внешним факторам, определяющим эффективность решения, относят: законодательную, политическую и социально-экономическую среду; нормативно-правовое обеспечение управленческой деятельности; различные ограничения.

**Тема 10 Власть, влияние и авторитет менеджера**

**10.1. Власть и влияние**

**Власть** – это потенциальная или реальная возможность влиять на поведение других людей. Власть реализуется в менеджменте как совокупность полномочий, компетентности и лидерства. С помощью власти осуществляется координация деятельности людей и коллективов, распределяются и перераспределяются ресурсы и т.п.

Для того, чтобы обладать властью, руководитель должен держать под контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, в результате чего возникает его зависимость от руководителя. Это могут быть физиологические или социальные потребности, потребность в защищенности, уважении, самовыражении и т.п.

Можно выделить следующие источники власти: формальные (должностные) полномочия, обладание ресурсами, наличие информации, профессионализм, харизма личности.

По классификации Френча и Рейвена власть имеет пять основных форм.

1. *Власть, основанная на принуждении*. Принцип ее действия состоит в том, что персонал должен знать или верить, что руководитель может наказать его таким образом, что это помешает удовлетворить его основные потребности.
2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Она базируется на вере (знании) персонала, что менеджер имеет возможность вознаградить или предоставить какие-то материальные блага работникам, которые позволят им удовлетворить их основные потребности.
3. *Экспертная власть.* Принцип ее действия основан на вере или знании персонала, что менеджер обладает такой профессиональной компетентностью и знаниями, что без подчинения ему работники не смогут на должном уровне удовлетворить свои основные потребности.
4. *Эталонная власть* (власть примера). Основным рычагом воздействия на персонал при данной форме власти является так называемая харизма, т.е. преклонение перед личностью руководителя и безоговорочная вера в его возможности.
5. *Законная (традиционная) власть*. Она основана на вере или знании персонала, что менеджер имеет право отдавать приказания, а работники обязаны им подчиняться. И только в этом случае персонал сможет удовлетворить свои основные потребности.

В своей практической деятельности руководители туристских фирм используют все формы власти и в различных сочетаниях. Преобладание той или иной конкретной формы власти определяется управленческой ситуацией, изменениями внешней среды, особенностями коллектива и др.

Сегодня правомерно говорить и о власти подчиненных над руководителями, инструментами которой являются качество выполнения работы, знания, поддержка товарищей. Руководители часто нуждаются в неформальных контактах с подчиненными, в получении от них необходимой информации. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей, но не вызывающий отрицательной реакции подчиненных. Руководителю следует сотрудничать с исполнителями, чтобы иметь возможность на них влиять, используя различные формы влияния.

Под **влиянием** понимается поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого. Выделяют две группы управленческого влияния - *эмоциональное и рассудочное*.

В группе эмоциональных средств основное место занимают заражение и подражание. Заражение характеризуется автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Подражание – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц.

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

Одной из форм влияния, которая может побудить исполнителей к активному сотрудничеству является *привлечение сотрудников к управлению*. Исследования показывают, что люди работают усерднее на ту цель, которая была сформулирована с их участием, меньше сопротивляются переменам, если участвуют в обсуждении предлагаемых изменений.

Таким образом, страх, вознаграждение, разумная вера в знания, харизма, традиция являются основой власти и влияния руководителей. Важнейшими средствами и способами влияния (воздействия) на подчиненных являются также заражение, подражание, внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ, привлечение к управлению. Важное значение для эффективности применения названных форм власти и способов влияния имеет *авторитет руководителя*, который применяет эти инструменты управления. Используя их, менеджер должен руководствоваться правилами делового поведения и нормами служебной этики.

**10.2. Авторитет менеджера**

Как уже отмечалось, очень важно для руководителя обладать авторитетом. По сути, он имеет реальную власть только в пределах приобретенного у подчиненных делового авторитета. В случае отсутствия авторитета, а значит и уважения все действия руководителя как бы пропускаются сквозь «фильтр недоверия» и, как правило, обесцениваются.

**Авторитет** означает общее признание значимости руководителя в возглавляемой им организации. Это заслуженное доверие, которым он пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе.

В отличие от власти авторитет принято толковать как ненасильственное влияние, лишенное элементов принуждения.

Авторитет является важнейшим фактором личного влияния. Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. Его решения воспринимаются подчиненными с заведомым доверием и быстрее реализуются.

Различают два источника (статуса) авторитета: *официальный*, определяемый занимаемой должностью (должностной статус); *реальный**авторитет* – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус). Официальный (должностной) авторитет формируется в системе организационных отношений, реальный авторитет создается качествами личности руководителя и в первую очередь профессионализмом и коммуникабельностью, способностью стать лидером коллектива и влиять на подчиненных.

Авторитет трудно завоевать, но легко потерять. Он требует непрерывного поддержания и укрепления. Однако заботясь об укреплении авторитета, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял им инициативу подчиненных. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху: в результате появляется *мнимый* или *ложный авторитет (псевдоавторитет)*. Выделяют следующие разновидности псевдоавторитета: авторитет расстояния, авторитет доброты, авторитет педантизма, авторитет чванства, авторитет подавления.

**Тема 11. Лидерство и стиль руководства менеджера**

**11.1. Лидерство и руководство**

**Лидерство** определяется как способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы людей, направляя их усилия на достижение определенных целей. Понятия «лидер» и «руководитель» (менеджер) нельзя отождествлять. Руководитель (менеджер) всегда назначается на должность, поэтому его способность влиять на других людей определяется должностными полномочиями. Свое взаимодействие с окружающими он, как правило, строит на основе планов, регламентов и положений, стараясь не выходить за их рамки.

Лидерству в значительной степени свойственна неформальная основа. В ряде случаев лидеры сами выделяются внутри группы. В отличие от администраторов они не командуют, не контролируют, а ставят цели, заряжают людей энергией и ведут за собой, помогают найти выход из сложных ситуаций.

Должность формально создает для человека необходимые предпосылки для того, чтобы быть лидером, но автоматически таковым его не делает. Лидер не утверждается приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей, взять на себя большую ответственность, чем предусмотрено должностным полномочиями.

Различия между лидером и менеджером:

|  |  |
| --- | --- |
| **Менеджер** | **Лидер** |
| Администратор | Инноватор |
| Поручает | Вдохновляет |
| Работает по целям других | Работает по своим целям |
| Основа действий – план | Основа действий – видение |
| Полагается на систему | Полагается на людей |
| Использует доводы | Использует имоции |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионал | Энтузиаст |
| Принимает решения | Превращает решения в реальность |
| Делает дело правильно | Делает правильное дело |
| Уважаем | Обожаем |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что руководство и лидерство не синонимы, но способность быть лидером – ключевое условие эффективного руководства.

В идеале хотелось бы, чтобы все руководители турфирм были лидерами. Однако в действительности это не так. Турбизнесу Беларуси сегодня определенно не хватает лидеров.

В настоящее время известны три подхода к исследованию проблемы лидерства:

1) подход с позиции личных качеств, согласно которому лучшие руководители должны обладать определенным набором личных качеств, общих для них, обеспечивающих эффективное руководство;

2) поведенческий подход. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность руководства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход послужил основой классификации стилей руководства;

3) ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям. Руководитель – лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

**11.2. Классификация основных стилей руководств**

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. **Стиль руководства**  - это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к труду, как контролирует подчиненных, как делегирует свои полномочия, какие формы власти использует, как принимает управленческие решения, как заботится о людях.

Традиционной (классической) является классификация стилей, в которой выделяются авторитарный (автократический), демократический и либеральный стили.

**Авторитарный руководитель** характеризуется высокой степенью единоличной власти и регламентации деятельности подчиненных, моральным давлением на них и отстранением от процесса выработки решений.

Представления авторитарного руководителя о поведении работников известный ученый в области лидерства МакГрегор сформулировал как «теорию Х». Согласно этой теории:

1. люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
2. большинство людей боятся ответственности и предпочитают, чтобы ими руководили;
3. больше всего люди хотят защищенности;
4. чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

**Демократический руководитель** характеризуется разделением власти, ненавязыванием собственной воли подчиненным, привлечением их к принятию решений, аппеляцией к потребностям более высоких уровней.

МакГрегор охарактеризовал позицию демократического руководителя по отношению к работникам как «Теорию Y», согласно которой:

1. труд – процесс естественный; в нормальной ситуации люди не только не избегают ответственности, но и стремятся на себя ее возложить;
2. если сотрудники приобщены к целям организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
3. многие люди способны к творческому решению проблем, и этот потенциал следует использовать.

**Либеральный руководитель** характеризуется минимальным участием в управлении коллективом, дает подчиненным почти полную свободу в определении целей деятельности, в выборе средств достижения этих целей, в осуществлении самоконтроля.

Проведенные исследования до сих пор не выявили прямой зависимости между стилем и эффективностью руководства. Одно из первых исследований этой темы, проведенное К. Левином, установило, что авторитарное руководство приводит к большей продуктивности, чем демократическое. Однако при этом психологические потери могут быть весьма значительны.

В результате дальнейших исследований данной проблемы специалисты пришли к выводу, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический – сложными, где на первое место выступает качество. Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль руководства.

**11.3. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутон**

В зависимости от предпочтения того или иного способа взаимодействия с исполнителями выделяются руководители, ориентированные на производство, и руководители, ориентированные на подчиненных.

Р. Блейк и Дж. Мутон исходили из того, что в «чистом» виде каждый тип ориентации встречается крайне редко. В основном же имеют место их комбинации, которые авторы и отразили в своей модели, получившей название управленческой решетки (рис. 11.1).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Внимание к человеку | У  9  8  7  6  5  4  3  2  1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.9 |  |  |  |  |  |  |  | 9.9 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 5.5 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 |  |  |  |  |  |  |  | 9.1 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Х | | | | | | | | | | |
| Внимание к производству | | | | | | | | | | |

Рис. 11.1. Управленческая решетка Блейка и Мутон

Деятельность руководителя в решетке представлена в системе координат, образуемых двумя основными «силовыми линиями»: внимание к человеку (Y) и внимание к производству (Х). На основе 81 возможного варианта сочетаний показателей степени проявления той и другой ориентации было выделено 5 базовых стилей руководства:

9.1 (авторитет – подчинение) - отражает стиль руководства, когда менеджер заботится исключительно об эффективности производства, обращая мало внимания на подчиненных;

1.9 (дом отдыха) - соответствует стилю, при котором минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях;

1.1 (страх перед бедностью) - характеризует стиль руководства, когда со стороны менеджера уделяется минимальное внимание к производству и нуждам работников;

5.5 (организация) - определяется равным отношением руководителя к производству и людям (философия «золотой середины»);

9.9 (команда) - обеспечивает высокий уровень заботы о производстве и людях.

Кроме того, Р. Блейк и Дж. Мутон выделили еще три дополнительных типа управления: патернализм, оппортунизм, фасадизм.

**11.4. Ситуационные модели эффективного руководства**

Среди ситуационных моделей выделяют модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «Путь-цель», теорию жизненного цикла Херси и Бланшара, модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

**Ситуационная модель руководства Фидлера** включает три фактора, влияющие на поведение руководителя: отношения между руководителем и членами коллектива; структура задач; должностные полномочия. Различные сочетания этих трех факторов могут дать восемь потенциальных ситуаций и стилей руководства. Исследования Фиддера показали, что при разных характеристиках указанных факторов будут эффективны или руководители, ориентированные на человека, или руководители, ориентированные на задачи.

**Подход «Путь – цель» Митчела и Хауса**. Согласно этому подходу руководитель побуждает подчиненных к достижению целей, оказывая воздействие на этом пути. По замыслу авторов приемами и средствами влияния руководителя на пути к достижению целей могут быть:

* разъяснение того, что ожидается от подчиненных;
* оказание им поддержки, посредничество и устранение помех;
* направление усилий подчиненных на достижение целей;
* формирование у подчиненных потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
* удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личные качества подчиненных, требования и воздействия внешней среды.

**Теория жизненного цикла Херси и Бланшара** отражает подход, при котором эффективность стилей руководителя зависит от зрелости подчиненных. «Зрелость» отдельных исполнителей и групп определяется способностью нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, образованием и опытом. В зависимости от зрелости исполнителей руководитель может менять свое поведение. В рассматриваемой теории предложены четыре стиля: «давать указания»; «убеждать (продавать)»; «участвовать»; «делегировать».

**Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона** концентрирует внимание руководителя на процессе принятия решений. Согласно этой модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. К этим стилям относятся: автократический; почти автократический; консультативно-автократический; консультативный; полное участие. Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации или проблемы.

Таким образом, чтобы обеспечить эффективное руководство турфирмой менеджер должен применять различные стили в различных ситуациях. Лучшим во всех ситуациях может быть только адаптивный стиль, определяемый факторами внешней среды, зрелостью подчиненных, ресурсами и возможностями фирмы, особенностями решаемой задачи и др.

**Тема 12. Управление конфликтами и стрессами**

**12.1. Природа и типы конфликтов**

Под **конфликтом** понимается столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия (участников конфликтной ситуации).

В основе любого конфликта лежат противоречивые позиции сторон по какому-то поводу. Однако не всякое противоречие есть конфликт. К возникновению конфликта ведут противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы. Конфликты обычно возникают, когда люди не вовлечены в процесс изменений, происходящих в организации.

Современная точка зрения состоит в том, что конфликты не только допустимы, но и желательны. Некое оптимальное количество разногласий даже необходимо для поддержания здорового морального климата в коллективе. Опасность возникает, когда конфликтов слишком много. Поэтому менеджер должен уметь улаживать (регулировать) конфликты, а не подавлять их. Если конфликты не улаживать, то под угрозой оказывается процесс взаимодействия между сотрудниками, возникает враждебность, снижается степень удовлетворенности своей работой, что, в конечном счете, приводит к снижению производительности труда.

По степени воздействия на эффективность работы персонала конфликты подразделяются на *функциональные* (полезные для членов коллектива и организации) и *дисфункциональные* (снижающие производительность труда).

По широте конфликта выделяют четыре основных их типа: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

*Внутриличностный конфликт* имеет место внутри индивида и обусловлен противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться, например, необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых одинаково желателен. Внутриличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций, потребностей и возможностей их удовлетворения, неоднозначностью восприятия ситуации и т.п. В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» или «выборе наименьшего зла».

*Межличностный конфликт* проявляется как столкновение интересов отдельных личностей (материальных, духовных, научных и др.).

*Конфликт между личностью и группой* в основном обусловлен несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая из сторон стремится доказать свою правоту.

*Межгрупповой конфликт* порождается различиями во взглядах или интересах отдельных групп. На предприятии он чаще всего связан с борьбой за сферы влияния или ограниченные ресурсы. Причиной разногласий может быть также постановка перед различными группами взаимосвязанных задач и несовместимые между собой цели этих групп.

Конфликты также можно классифицировать по направленности (горизонтальные, вертикальные, смешанные), по степени проявления (скрытые и открытые), по сфере возникновения (деловые и личностные), по характеру (объективные и субъективные).

**12.2. Причины конфликтов в туризме**

В туристском бизнесе конфликты встречаются довольно часто и проявляются наиболее четко и ярко. Главным условием возникновения конфликтов в турфирмах является нарушение нравственных норм взаимоотношений между членами трудового коллектива. Нередки также случаи конфликтов, связанные с невниманием и плохим обслуживанием клиентов.

Основные причины внутренних конфликтов в турфирме можно объединить в три группы:

1. функциональные причины, возникающие в процессе трудовой деятельности;
2. причины, вызванные психологическими особенностями взаимоотношений и своеобразием членов коллектива;
3. причины, вытекающие из ошибок менеджера в межличностном общении.

Среди *функциональных причин* конфликтов, возникающих в процессе трудовой деятельности, можно выделить следующие:

* + различия в целях формальных групп;
  + взаимозависимость задач (нечеткое разграничение прав и обязанностей; двойное, тройное подчинение работников; неправильное построение оргструктуры и т.п.);
  + распределение ограниченных ресурсов;
  + неудовлетворительные коммуникации;
  + различия в ценностных ориентациях;
  + неблагоприятные физические условия работы и т.д.

*К причинам конфликтов, вызванных психологическими особенностями взаимоотношений и своеобразием членов коллектива,* относятся:

* + неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе;
  + внутригрупповая несовместимость в виде антипатии, неприязни, отчужденности и т.п.;
  + различие в стиле и манерах поведения людей;
  + различия в восприятии жизненных ценностей;
  + недостаточный уровень профессиональной подготовки и др.

Среди *основных причин конфликтов, возникающих по вине руководителя*, можно выделить:

* + необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников;
  + нежелание прислушиваться к предложениям или мнениям других работников;
  + заострение внимания на мелочах;
  + излишне сильный эмоциональный натиск менеджера на персонал;
  + псевдоаргументация;
  + сокрытие или обнародование информации;
  + раздражительность;
  + некомпетентность и др.

**12.3. Методы разрешения конфликтов**

Конфликт в турфирме может принимать различные формы. Но какова бы ни была природа конфликта, менеджер должен уметь анализировать его, понимать и управлять им. При этом его действия осуществляются в следующей последовательности:

* изучение причин (источников) конфликта;
* ограничение числа участников конфликта;
* анализ конфликта;
* выбор средств и методов разрешения конфликта;
* работа по разрешению конфликта;
* анализ последствий конфликта;
* принятие мер по ликвидации (ограничению) негативных последствий конфликта.

Для управления конфликтами используются две группы методов: структурные и межличностные.

**Структурные методы** направлены главным образом на предупреждение конфликтов и представляют собой совокупность мер организационного и разъяснительного характера. Включают четыре основных варианта:

* разъяснение требований к работе;
* координационные и интеграционные механизмы (установление иерархии полномочий, создание специальных, интеграционных служб и др.);
* общеорганизационные комплексные цели (установление для всей организации четко сформулированных комплексных целей);
* создание эффективной системы вознаграждений, исключающей столкновение интересов различных подразделений и работников, стимулирующей снижение конфликтности.

**Межличностные методы**. При попадании в конфликтную ситуацию менеджеру для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения. Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: уклонение (уход от конфликта), сглаживание (приспособление), конкуренция, компромисс, сотрудничество.

*Уклонение* (уход от конфликта) используется, когда обе стороны мало заинтересованы в разрешении конфликта и пытаются сохранить видимость хороших отношений.

*Сглаживание* (приспособление). Такая тактика используется, когда одна из сторон (как правило, с более высоким рангом) к исходу конфликта безразлична, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой – оставаясь без выигрыша, по крайней мере, не проиграть.

*Конкуренция* – принуждение партнера к принятию своей точки зрения. Используется в случае, когда ранг у одного из оппонентов оказывается более высоким. Применение такой силовой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом, дезинформацией и проч. Поскольку обычно проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой.

*Компромисс*, т.е. тактика примирения, соглашения, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, она считается целесообразной и широко используется на практике. Однако оптимального решения при этом принять, как правило, не удается и сама проблема сохраняется.

Решение конфликта через *сотрудничество* нацеливает стороны на прекращение противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Такая стратегия выгодна всем, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию в коллективе.

В своей практической деятельности для разрешения конфликтных ситуаций руководители часто прибегают к другим мерам административного и педагогического характера (табл. 12.1). Эффективным способом улаживания организационных конфликтов являются также переговоры.

Таблица 12.1

Средства и способы разрешения конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Педагогические | Административные |
| Беседа, просьба, убеждение, разъяснение и др. | Силовое разрешение конфликта – перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору (решению) комиссии, суда, по приказу руководителя. |

**12.4. Природа и причины стресса**

**Стресс** – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. У работников туристской отрасли часто встречаются ситуации, вызывающие стресс (например, нехватка времени, конфликты с партнерами или клиентами и т.п.). Появляется нервозность, раздражительность, обеспокоенность. Вместе с тем, незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Опасен сильный стресс, характеризующийся чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.

Типичными симптомами стресса являются:

* усталость и пониженный тонус;
* неспособность сосредоточиться;
* низкая сопротивляемость болезням;
* нервозность и раздражительность;
* эмоциональная неустойчивость;
* впечатлительность и легкая ранимость;
* проблемы со сном;
* хроническое беспокойство и др.

Выделяют две группы факторов стресса (стрессоров): организационные и личностные (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Основные факторы стресса

|  |  |
| --- | --- |
| Организационные | Личностные |
| 1. Перегрузка 2. Изменения 3. Неопределенность 4. Внедрение новых технологий 5. Конфликт ролей 6. Плохие условия труда (освещение, вентиляция, шум и др.) 7. Лимит времени 8. Плохие взаимоотношения 9. Негативная конкуренция 10. Плохое информационное обеспечение 11. Неинтересная работа 12. Непрерывный контакт с носителями стресса 13. Отсутствие карьерных перспектив 14. Несовместимость личных качеств и характера работы 15. Заорганизованность, формализм, ненужные ритуалы и процедуры и др. | 1. Чрезмерные нагрузки, не связанные с работой 2. Смерть близкого 3. Привлечение к суду 4. Развод (свадьба) 5. Увольнение с работы 6. Болезнь 7. Уход на пенсию 8. Рождение ребенка 9. Воспитание детей 10. Уход за престарелыми родителями и др. |

**12.5. Управление стрессами**

По оценкам специалистов стресс становится причиной 70 процентов всех заболеваний, что ведет к значительным прямым и косвенным финансовым потерям. В связи с этим профилактика стрессов становится обязанностью и руководителей и каждого работника.

Менеджеры должны принимать меры к устранению или уменьшению источников стресса, научиться смягчать негативные состояния персонала. В этих целях необходимо:

* четко формулировать цели и конкретные задачи подчиненных;
* знать реальные способности каждого работника и выбирать для него соответствующий объем и тип работы;
* точно определять полномочия работников, меру их ответственности и систему оценки их труда;
* по необходимости менять стиль руководства;
* развивать способности работников, чаще делегировать им полномочия, обеспечивать доступ к необходимой информации;
* стараться сделать работу для подчиненных более интересной, практиковать переброску на другие операции;
* вовлекать подчиненных в происходящие изменения, постоянно информировать их о нововведениях и результатах деятельности;
* создавать стимулирующую обстановку, за эффективную работу предусматривать хорошее вознаграждение;
* планировать карьеру подчиненных;
* сложные вопросы трудовой деятельности обсуждать с подчиненными;
* создавать хорошие условия для труда и отдыха работающих;
* поощрять стремление сотрудников к здоровому образу жизни;
* оказывать помощь работникам в решении их вопросов за пределами служебной деятельности.

**Тема 13. Коммуникации в менеджменте**

**13.1. Коммуникации и управление**

Успех менеджмента во многом зависит от наличия, качества и своевременности поступления информации. Информация является основным материалом, над которым работает менеджер.

Процесс передачи информации и средства этой передачи носят название **коммуникации**. Как показывают исследования, менеджеры большую часть своего рабочего времени тратят на коммуникации, т.е. на обмен информацией (рис. 13.1). Именно посредством коммуникации информация передается руководителям, принимающим решения, а решения – исполнителям. Информация связывает подразделения предприятия, обеспечивает контакты с партнерами, поставщиками туристских услуг, клиентами, другими организациями.

работа с документами – 22%

незапланированные

встречи - 10%

разговоры по телефону – 6%

поездки,осмотры - 3%

запланированные

заседания,встречи - 59%

Рис. 13.1. Структура затрат рабочего времени руководителя

Коммуникации насквозь пронизывают все управленческие функции. В зависимости от объектов коммуникационной деятельности и решаемых ими при этом задач различают коммуникации по горизонтали, по вертикали, командные, с внешней средой и неформальные.

Участникам коммуникационных процессов являются: источник информации; передаваемая информация; средство передачи информации; потребитель информации.

Информация может быть представлена в двух формах: вербальной (языковой) и невербальной (неязыковой).

Передача информации может осуществляться с помощью жестов, речи, приборов или в письменной форме. В связи с этим можно выделить общение непосредственное (контактное) и опосредованное (косвенное).

Передаваемая информация должна быть достоверной, полной, своевременной, доступной, конкретной и корректной.

Основными коммуникационными барьерами являются помехи, связанные с содержанием сообщения; с формой сообщения; со средствами сообщения; с организацией сообщения[[3]](#footnote-3) (табл. 13.1).

**13.2. Формы и организация делового общения**

Важным направлением коммуникационной деятельности является деловое общение. Под **деловым общением** понимается организация делового взаимодействия между людьми, включающая передачу и прием информации и ее восприятие участниками.

Основными формами делового общения являются деловые беседы, деловые совещания, деловые переговоры, симпозиумы, семинары, презентации.

Таблица 13.1.

Основные коммуникационные барьеры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Помехи,  связанные с содержанием сообщения | Помехи,  связанные с формой сообщения | Помехи,  связанные со средствами сообщения | Помехи,  связанные с организацией сообщения |
| - Языковые вербальные  - Языковые невербальные  - Логические помехи  - Помехи восприятия | - Сложность формы  - Непривычность формы  - Несоответствие формы содержанию информации  - Неоправданное посредничество в передаче и интерпретации информации | - Низкая оперативность передачи информации  - Малая пропускная способность средств передачи информации  - Несоответствие средства характеру передаваемой информации  - Низкое качество коммуникационных средств | - Плохая обратная связь или ее отсутствие  - Запаздывание информации  - Неудачный подбор партнеров в коммуникацион-ном процессе  - Неудачный выбор времени и обстановки |

Особенностью делового общения является то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется, изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует участникам коммуникационного процесса, была не просто ими принята, но и достигла главной цели. А для этого общение необходимо соответствующим образом организовать.

**13.2.1. Организация деловой беседы**

**Деловая беседа** – это, как правило, непосредственный речевой контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем.

Работу по организации деловой беседы условно можно разделить на четыре этапа: формулирование цели, подготовка к беседе, непосредственно общение, завершение беседы.

*Цель беседы*. Чем конкретнее сформулирована цель деловой беседы, тем больше определенности в последующем. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: разрешить спорный вопрос, прозондировать настроение, убедить собеседника в чем-либо, получить информацию, заключить соглашение, выработать совместные предложения и т.п.

*Подготовка к беседе*предусматривает:

* планирование времени общения;
* изучение участников, темы и ситуации;
* определение места общения и расстановку мебели;
* определение стратегии и тактики общения;
* выбор возможных вопросов, альтернатив, уточнение требуемого результата;
* подбор дополнительного материала и др.

*Процесс беседы*, как правило, включает:

* установление контакта;
* передачу и получение информации;
* аргументацию.

На этапе *завершения беседы* подводятся ее общие и частные итоги, выделяются нерешенные проблемы, намечается план дальнейших действий.

**13.2.2. Организация делового совещания**

**Деловое совещание** – это общепринятая форма управленческой деятельности, содержанием которой является совместная работа определенного количества сотрудников предприятия для выработки и принятия решения по заранее определенному вопросу. Совещание может проводиться также для того, чтобы довести до сотрудников какую-то информацию.

Если совещание проводится для сообщения какой-то информации, то количество его участников не имеет особого значения. Однако если совещание посвящено принятию решения, на него должно приглашаться не более двенадцати человек. Оптимальное число участников – 5-7 человек.

Технология организации и проведения делового совещания включает 3 основных этапа: подготовку совещания, проведение совещания, подведение итогов и принятие решения.

На этапе подготовки совещания:

1. определяется целесообразность его проведения;
2. формулируется повестка дня;
3. определяется состав участников;
4. определяется дата, время и место проведения совещания;
5. осуществляется информирование участников совещания о сроках и месте его проведения, теме и задачах;
6. при необходимости осуществляется подготовка доклада руководителя и проекта решения.

До начала совещания необходимо установить и оговорить *регламент*его проведения, а во время совещания – обеспечить ведение *протокола*.

# Образец ведения протокола совещания

## *Дата и время проведения …*

Место проведения …

Присутствовали …

Отсутствовали …

Копии (кому):

Повестка дня:

1.

2.

3.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тема (пункт повестки дня) | Обсудили (решили) | Выполнение решения возложено на …  Срок исполнения … |

Протокол является первичным официальным документом, на основании которого руководитель вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Если возникают какие-то разногласия, то протокол служит важным средством для прекращения споров, поскольку он содержит официальные записи обо всем, что происходило на совещаниях. К протоколу могут прилагаться тексты докладов и сообщений, сделанных в ходе совещания.

На завершающем этапе совещания подводятся итоги и принимается согласованное решение. Решение может приниматься двумя путями:

* специально избранная комиссия заранее готовит проект решения, который зачитывается (раздается) на совещании, и его участники вносят изменения, дополнения, после чего решение утверждается;
* председатель совещания подводит итоги обсуждения вопросов повестки дня и формулирует решение.

Выделяют следующие слагаемые эффективности проведения делового совещания:

1. создание благоприятных условий для коллективной работы и принятия группового решения;
2. обеспечение начала делового совещания в точно назначенное время;
3. проведение совещания в сжатые сроки;
4. формирование атмосферы непринужденности и деловитости;
5. эффективное ведение записей;
6. обеспечение активности всех участников совещания;
7. обсуждение особых мнений.

**13.2.3. Подготовка и проведение деловых переговоров**

Деловые переговоры – это особая, специфическая форма совещания, отличающаяся следующими признаками:

* переговоры ведутся двумя или более сторонами, каждая из которых имеет свои интересы;
* целью переговоров является согласование интересов и достижение соглашения;
* результат переговоров фиксируется в специальном документе (протоколе намерений, договоре, контракте).

Переговорный процесс включает в себя следующие четыре этапа: подготовку к переговорам, проведение переговоров, решение проблемы и завершение переговоров, анализ итогов переговоров.

*Подготовка к переговорам*предусматривает:

1. решение организационных вопросов (формирование делегации, определение места и времени, формулирование повестки переговоров, создание протокольной группы и др.);
2. анализ проблемы, диагноз ситуации;
3. формирование общего подхода к переговорам, определение целей, задач, выработка собственной позиции;
4. составление примерного сценария (модели) переговоров;
5. определение возможных вариантов решения;
6. подготовка предложений и их аргументация;
7. составление (подбор, подготовка) необходимых документов и материалов.

*Проведение переговоров* предусматривает:

1) встречу и вхождение в контакт;

2) привлечение внимания участников переговоров;

3) передачу и получение информации;

4) обоснование предложений (аргументацию).

При проведении переговоров используются следующие основные методы: вариационный; интеграции; уравновешивания; компромиссный.

На *завершающей стадии**переговоров* подводятся их основные итоги, резюмируются основные положения (результаты), обсуждаются перспективы дальнейшего сотрудничества.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить контакт с партнерами, разрядить ситуацию, создать непринужденную атмосферу прощания.

*Анализ итогов деловых переговоров*предполагает:

* сравнение целей переговоров с их результатами;
* определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
* принятия решения (выводов) относительно будущих переговоров.

Для обеспечения эффективности переговоров необходимо соблюдение следующих условий:

а) обе стороны должны иметь устойчивый интерес к предмету переговоров;

б) руководители делегаций, ведущих переговоры, должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений;

в) партнеры должны иметь достаточную компетентность и необходимые знания в отношении предмета переговоров;

г) стороны должны быть готовы максимально полно учитывать интересы друг друга и идти на необходимые компромиссы;

д) партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

тематика курсовых работ и методические рекомендации по их выполнению

Курсовая работа выполняется студентами дневной и заочной форм обучения и направлена на проведение самостоятельного исследования, имеющего как теоретическую, так и практическую значимость.

Выполнение курсовой работы является заключительным этапом изучения курса и позволяет оценить умение и готовность студентов по следующим направлениям:

* творчески применять полученные знания;
* активное практическое усвоение и закрепление основных положений курса;
* работать с дополнительной литературой;
* проявлять самостоятельность экономического мышления при решении профессиональных задач, связанных с разработкой проблемы и темы курсовой работы;
* методически грамотно представлять результаты исследований и формулировать выводы.

Выполнение курсовой работы предполагает активное получение знаний, поскольку при ее выполнении закрепляются полученные навыки, знания, умения; выявляется умение четко формулировать и аргументировано обосновывать предложения и рекомендации по рассматриваемой проблеме. Основными задачами, решаемыми в процессе выполнения курсовой работы, являются следующие:

* определение степени усвоения студентами основных понятий и категорий дисциплины;
* раскрытие содержательной характеристики выбранной темы;
* рациональное сочетание общетеоретических положений, их практическое применение при решении конкретных ситуаций, возникающих в процессе деятельности предприятий;
* проверка умения творчески формулировать основные выводы по результатам анализа конкретной темы и т.д.

Для качественного выполнения курсовой работы, как показывает практика, важным моментом являются проводимые руководителями консультации, которые позволяют:

* избежать наиболее распространенных ошибок;
* выполнить работу в соответствии с единообразными требованиями и в установленные учебным планом сроки;
* освоить методику работы с источниками информации;
* ознакомиться с логикой и последовательностью подготовки работы;
* уметь сконцентрировать усилия на наиболее важных вопросах и проблемах, а также способах их решения.

Курсовая работа в целом отражает готовность студента самостоятельно решать относительно сложные теоретические и практические задачи, поэтому при выполнении курсовой работы студент должен показать:

* прочные теоретические знания по исследуемой экономической проблеме;
* умение изучать и обобщать литературные источники;
* умение решать практические задачи, делать выводы и разрабатывать предложения, направленные на повышение эффективности функционирования объекта исследования;
* навыки владения современными методами исследования;
* умение обосновывать предлагаемые пути решения возникающих проблем.

Тему курсовой работы студент выбирает самостоятельно и согласовывает с руководителем. Студент может предложить инициативную тему с обоснованием целесообразности ее выполнения. Возможно выполнение комплексных тем.

По структуре, содержанию и оформлению курсовая работа должна соответствовать требованиям системы менеджмента качества СТП БГЭУ 20-04-2008, СТП БГЭУ 20-05-2008 Общие требования к содержанию, порядок выполнения и правила оформления студенческих работ.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, определяется общая цель курсовой работы, задачи и методы исследования.

Основная часть работы (2-4 раздела) включает в себя теоретические и практические вопросы.

Теоретическая часть работы должна быть раскрыта на основе глубокого анализа специальной литературы, включая зарубежную.

Практическая часть должна основываться на конкретных, фактических материалах, полученных в турфирме, гостинице или ресторане.

Анализ фактических материалов должен раскрывать основные тенденции и закономерности организационно - управленческой деятельности изучаемого предприятия, пути ее совершенствования.

Результаты, полученные в практической части, должны базироваться на теоретических выводах.

Заключение должно содержать краткое обобщенное изложение результатов работы в виде выводов и предложений, которые должны носить обоснованный характер и вытекать непосредственно из результатов проведенного студентом исследования. Предложения должны быть конкретными, с указанием практических мер по совершенствованию тех или иных аспектов организационно - управленческой деятельности в зависимости от темы работы.

Студенты заочной формы обучения выполняют работу на материалах предприятий, где они работают или проходят практику. Студенты дневной формы обучения могут использовать материалы, собранные в период производственной практики.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Эволюция концепций менеджмента.
2. Влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия туристской индустрии.
3. Менеджер в системе управления предприятием туристской индустрии.
4. Совершенствование организационной структуры управления предприятия туристской индустрии.
5. Функции менеджмента и их реализация в практике управления предприятием туристской индустрии.
6. Совершенствование процесса управления на предприятии туристской индустрии.
7. Совершенствование планирования деятельности предприятия туристской индустрии.
8. Совершенствование мотивации труда работников предприятий туристской индустрии.
9. Реализация функции контроля в практике управления предприятием туристской индустрии.
10. Методы менеджмента и их применение в практике управления предприятием туристской индустрии.
11. Совершенствование организации труда менеджера предприятия туристской индустрии.
12. Внедрение компьютерных технологий в процесс управленческого труда менеджеров предприятий туристской индустрии.
13. Формирование организационной культуры предприятия туристской индустрии.
14. Управление развитием организационной культуры предприятия туристской индустрии.
15. Совершенствование процесса принятия и реализации управленческих решений на предприятии туристской индустрии.
16. Власть и влияние менеджера предприятия туристской индустрии.
17. Анализ лидерского поведения и стиля руководства менеджера предприятия туристской индустрии.
18. Совершенствование стиля руководства менеджера предприятия туристской индустрии.
19. Совершенствование управления конфликтами на предприятии туристской индустрии.
20. Анализ конфликтов с туристами и методы их преодоления.
21. Совершенствование управления стрессами на предприятии туристской индустрии.
22. Деловые совещания на предприятии туристской индустрии и пути повышения их эффективности.
23. Деловые переговоры на предприятии туристской индустрии и пути повышения их эффективности.
24. Туристский регион как объект управления.
25. Анализ состояния и пути совершенствования управления внутренним туризмом в Республике Беларусь (въездным, сельским, оздоровительным, культурно-познавательным, трансграничным, транзитным или другим).

**ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

**Тема 1**

### Практические задания и ситуации для обсуждения

1. Некоторые представители менеджмента считают, что условиями эффективного управления являются прежде всего знание настоящего, затем прошлого и только потом – будущего. Согласны ли Вы с данным утверждением? Обоснуйте свою точку зрения.
2. Сравните цели и мотивы путешествий, совершаемых в древний период, в индустриальный период (XIX век) и в настоящее время.
3. Как, на Ваш взгляд, промышленная революция конца XVIII века повлияла на развитие туризма и менеджмента?
4. Опишите и по возможности проиллюстрируйте на конкретных примерах систему управления туризмом в Республике Беларусь в период с 1991 г. до настоящего времени. Обсудите существующую модель управления туризмом и попытайтесь оценить ее эффективность.
5. Выявите и назовите основные отличия административной школы менеджмента от научной школы и школы человеческих отношений.
6. Перечислите принципы управления организацией А. Файоля и оцените их актуальность в современных условиях. Какие из принципов Вы бы использовали при управлении турфирмой?
7. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях первой половины XX столетия, можно без корректировки применить сегодня на практике?
8. Какая из школ менеджмента, по Вашему мнению, является наиболее эффективной в современных условиях развития экономики? Почему?
9. Обоснуйте свою позицию относительно утверждения, что системный и ситуационный подходы дополняют друг друга.
10. Какой подход к управлению является наиболее привлекательным лично для Вас? Почему?
11. Согласны ли Вы, что современный менеджер должен владеть процессным, системным и ситуационным подходами? Обоснуйте свою точку зрения.
12. **Ситуация** «Нужен начальник».

*Оцените ситуацию и обоснуйте свой выбор.*

Вероника Палех, начальник одного из Управлений национального агентства по туризму постоянно наблюдала за работой подчиненных, активно осваивающих профессию менеджера по туризму. Когда в Управлении открылась вакансия начальника отдела, Вероника сразу решила предложить это место Надежде Петровой. Надежда работала в агентстве с момента его создания и зарекомендовала себя как настоящий лидер.

Однако руководитель национального агентства предложил провести конкурс претендентов на новую должность. Чтобы все было четко, конкурс сделали открытым – в нем могли принять участие все желающие, в том числе и работники других Управлений агентства. По мнению руководства национального агентства, освободившуюся должность должен был занять тот, кто наберет наибольшее число баллов по результатам тестов. И все же последнее слово было оставлено за начальником Управления В. Палех. Она должна была сделать выбор.

Прекрасно зарекомендовавшая себя Надежда и, по логике, заслужившая повышения в должности, очень расстроилась, узнав, что будет конкурс и к нему будут допущены все сотрудники агентства. Еще большее разочарование вызвали результаты тестирования. Надежда оказалась восьмой в списке кандидатов, а первой стояла девушка, недавно закончившая ВУЗ и которая, по рекомендации самой Надежды, была принята на работу в агентство. Руководители национального агентства рекомендуют Веронике взять на освободившееся вакантное место победительницу, но начальник Управления сомневается в том, можно ли вообще принимать такое решение, основываясь исключительно по результатам тестирования.

**Что делать?**

а) Проигнорировать результаты теста. Надежда прекрасно зарекомендовала себя и заслуживает повышения.

б) Назначить на должность кандидата, набравшего наибольшее число баллов. Незачем наживать себе врагов в агентстве, да и в конце концов тестирование – объективный метод отбора кандидатов.

в) Предложить другой, более полный набор критериев, включающий помимо результатов теста наличие опыта работы и организаторских способностей, умение мотивировать работников, знание принципов деятельности агентства.

**Тема 4**

**Практические задания и ситуации для обсуждения**

1. Опишите отношения субординации в известной Вам туристской фирме. Покажите как строятся горизонтальные и вертикальные отношения. Какие изменения происходят в функциях менеджера и его навыках по мере продвижения по иерархической лестнице.
2. «Некоторые аспекты функциональной структуры имеют место в любой организации». Согласны ли Вы с этим утверждением? Обоснуйте свою точку зрения.
3. Разработайте вариант линейно-функциональной структуры управления для известной Вам (или придуманной Вами) туристской фирмы. Поясните какие виды деятельности будут выполняться линейными подразделениями, а какие функциональными.
4. Спроектируйте проектную организационную структуру туристского предприятия и поясните, чем она отличается от традиционных структур иерархического типа.
5. Как Вы представляете формальную и неформальную структуры организации? В чем их принципиальные отличия? Оказывает ли неформальная организация воздействие на формальную структуру управления? Если да, то раскройте механизм такого воздействия.
6. Туристская компания «Carnival Cruise Lines» организует морские круизы для клиентов со средним достатком. Фирма, владеющая десятью судами, не предлагает роскошных круизов, а работает по принципу «много туристов - низкая цена». Какую организационную структуру Вы рекомендовали бы иметь туристской компании? Обсудите этот вопрос с коллегами и спроектируйте для компании соответствующую организационную структуру управления.

7. **Ситуация** «Давать ли рекомендацию?»

*Оцените ситуацию и обоснуйте свой выбор.*

Начальнику отдела продаж Елене Образцовой директором турфирмы поручено обсудить вопрос расторжения трудового контракта с менеджером ее отдела В. Петуховым. Вопрос об увольнении Петухова встал в связи с пристрастием последнего к алкоголю. Постоянные клиенты удовлетворены работой Петухова, но руководство фирмы более полагаться не на него не может. Петухов уже дважды получал взыскания за прогулы, но не сумел «взять себя в руки». До определенного времени его спасали только хорошие личные качества, опыт продавца и хорошо налаженные связи с посредниками и клиентами.

Директор турфирмы поручил Е. Образцовой предложить В. Петухову уйти по собственному желанию и уведомить его, что иначе он будет уволен «по статье». В случае согласия В. Петухову гарантировалась конфиденциальность относительно причин увольнения и хорошие рекомендации. В. Петухов согласился на предложенный вариант, но после его ухода выяснилось, что он допускал серьезные ошибки и использовал методы работы, граничащие с мошенничеством.

Вскоре Е. Образцовой позвонили из одной компании и попросили дать характеристику на В. Петухова. Она слышала от своих сотрудников, что Петухов прошел курс лечения в наркологической больнице и устраивается на работу. Е. Образцова понимает, что бывший сотрудник отдела ждет от нее обещанного соблюдения конфиденциальности, но в то же время она осознает, что если бы о махинациях В. Петухова стало известно до его ухода, то он был бы уволен без всяких условий. А теперь ее просят дать рекомендацию.

**Что делать?**

1. Выполнить условия договора, полагая, что, пройдя курс лечения, В. Петухов сможет нормально работать на соответствующей должности.

2. Посоветоваться с директором фирмы и попросить его освободить от обязательств перед В. Петуховым или попросить его самого рекомендовать бывшего сотрудника на работу в новую компанию. В конце концов, именно директор предложил заключить соглашение с В. Петуховым.

3. Не вдаваясь в детали, дать такую рекомендацию, чтобы в другой компании поняли, что В. Петухов – не лучший кандидат.

**Тема 5**

# Практические задания и ситуации для обсуждения

1. Назовите основные функции менеджмента. Покажите, в чем их сходство. Взаимосвязаны ли они? Может ли высокий уровень исполнения одной из них определять успех и в остальных? Если да, то каким образом?

2. Какие из функций менеджмента имеют, на Ваш взгляд, наиболее важное значение для туристской фирмы? Подискутируйте с коллегами на эту тему.

3. Перечислите основные принципы планирования и выберите три из них, которые считаете наиболее важными. Обоснуйте свой выбор.

4. Покажите, почему возникла необходимость стратегического планирования и чем стратегический план отличается от традиционного.

5. Процесс стратегического планирования туристской компании включает восемь основных этапов, осуществляемых в определенной последовательности. Выделите эти 8 этапов из 13 предложенных и поставьте номер очередности каждому из них.

Выбор вариантов плана.

Сбор необходимой информации.

Выбор стратегии (способов и путей достижения целей).

Формулирование целей и задач.

Анализ внутренней среды.

Разработка планов (программ).

Контроль и оценка результатов.

Анализ внешней среды.

Определение этапов, сроков и исполнителей.

Формулирование миссии.

Доведение плана до исполнителей.

Реализация планов (программ).

Документальное оформление стратегического плана.

6. Сформулируйте миссию известной Вам туристской фирмы и дайте обоснование своего подхода.

7. Проведите SWOT – анализ для известной Вам турфирмы или своего университета.

8. Один известный теоретик в области менеджмента высказал предположение, что временные рамки (горизонты) всех стратегических планов уменьшаются в силу высокой изменчивости (непостоянства) внешней среды. Согласны ли Вы с этой точкой зрения? Обсудите с коллегами этот вопрос.

9. Назовите виды плановых документов в туристской фирме, покажите их роль и связь между ними.

10. Объясните, что собой представляет целевая комплексная программа и в чем разница между ней и планом.

11. План работы турфирмы может включать несколько разделов:

организационная деятельность;

производственная деятельность;

маркетинговая деятельность;

финансовая работа;

хозяйственная работа;

мероприятия социального характера.

Используя образец формы плана (табл. 5.1), разработайте примерный план (придумайте 3 – 4 пункта для каждого раздела) турфирмы на полугодие.

12. При подготовке к важным мероприятиям и разработке соответствующих рабочих планов по их проведению рекомендуется соблюдать определенную последовательность действий. Процесс выполнения практического задания включает несколько этапов (табл. 5.3).

Таблица 5.3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Этап 1 | Этап 2 | Этап 3 | Этап 4 | Этап 5 |
| Ваш порядок | Порядок группы | Эталон | Разница между индивидуальным решением и эталоном | Разница между групповым решением и эталоном |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| А. Составить описание работ |  |  |  |  |  |
| Б. Определить задачи мероприятия |  |  |  |  |  |
| В. Разработать план действий |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Г. Собрать информацию, имеющую отношение к мероприятию |  |  |  |  |  |
| Д. Создать организационную структуру управления мероприятием (оргкомитет) |  |  |  |  |  |
| Е. Распределить обязанности (полномочия) между членами оргкомитета |  |  |  |  |  |
| Ж. Наметить критерии успешного проведения мероприятия |  |  |  |  |  |
| З. Подобрать людей для проведения работ |  |  |  |  |  |
| И. Составить контракт (договоры) о сотрудничестве со спонсорами (партнерами) |  |  |  |  |  |
| К. Составить смету расходов |  |  |  |  |  |
| Л. Провести переговоры со спонсорами (партнерами) |  |  |  |  |  |
| М. Провести инструктаж работников |  |  |  |  |  |
|  | Всего очков: | | |  |  |
|  |  |  |  | (индивидуальные очки) | (командные очки) |

Этап 1. Расположите предложенные в таблице 5.3 мероприятия в порядке очередности, поставив в колонке 1 соответствующий номер (время выполнения индивидуального задания – 15 минут).

Этап 2. После разделения студентов на группы (по 4 – 5 чел.) и 20-минутного обсуждения в группах процедура повторяется и заполняется колонка 2.

На третьем этапе с помощью преподавателя заполняется колонка 3 –эталон.

На четвертом этапе по каждому мероприятию подсчитывается разница между индивидуальным решением (колонка 1) и эталоном (колонка 3) и результат заносится в колонку 4.

На пятом этапе подсчитывается разница между групповым решением (колонка 2) и эталоном (колонка 3) и результат заносится в колонку 5.

Далее очки отдельно в колонке 4 и колонке 5 суммируются. Сумы очков (чем меньше, тем лучше) в колонках 4 и 5 позволяют определить аутсайдеров и победителей индивидуального и группового тестирования.

13. Используя образец формы плана (табл. 5.1), составьте примерный рабочий план подготовки турфирмы к участию в туристской выставке.

14. Охарактеризуйте цели, содержание и результаты реализации функции организации в турфирме. Обоснуйте важность создания системы управления турфирмой.

15. Покажите важность мотивации в управлении коллективом турфирмы. Приведите общие рекомендации по использованию содержательных и процессуальных теорий мотивации.

16. Исследования показали, что учителя и медики оценивают свои зарплаты как весьма низкие. При этом, однако, они продолжают работать. Объясните их поведение, используя двухфакторную модель Герцберга.

17. Сравните теории мотивации Маслоу с теориями Мак-Клелланда и Герцберга. Выявите принципиальные различия.

18. Используя приведенный ниже перечень, составьте списки экономических, организационных и морально-психологических способов (форм) стимулирования. Выделите из этих трех списков и проранжируйте восемь наиболее важных форм поощрения. Результаты ранжирования обсудите в группах.

Перечень форм поощрения работников:

* публичная похвала;
* бесплатные обеды в столовой предприятия;
* благодарственное письмо семье;
* бесплатная путевка в санаторий;
* предоставление отгулов в удобное для Вас время;
* участие в принятии управленческих решений;
* выезды на природу с участием коллектива предприятия;
* право пользоваться служебным автомобилем;
* оснащение кабинета средствами связи и компьютером;
* улыбка руководителя;
* установление постоянной обратной связи с руководителем;
* премия;
* задания, требующие особых навыков и профессионализма;
* оплата развлечений;
* самостоятельность в решении некоторых вопросов;
* более престижная работа;
* возможность приобрести акции предприятия;
* путешествие (командировка за рубеж) за счет предприятия;
* фотография на доске почета;
* надбавка к заработной плате;
* престижное место для парковки машины у офиса;
* дополнительные выходные дни;
* грант для оплаты учебы (в институте, магистратуре, аспирантуре);
* оплата медицинской страховки;
* вручение ценного подарка;
* более просторный офис;
* оплата членства в спортивном клубе;
* оплаченный более продолжительный отпуск;
* вручение Почетной грамоты;
* оказание материальной помощи в случае госпитализации;
* возможность использовать гибкий график работы;
* делегирование полномочий представлять свое предприятие на профсоюзной конференции;
* представление возможности повысить квалификацию на специальных курсах;
* возможность выбора более интересной работы;
* личное поздравление руководителя по случаю Дня рождения;
* возможность работы в коллективе с хорошим социально-психологическим климатом;
* возможность пользоваться машиной руководителя в выходные дни.

19. Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие методы стимулирования можно эффективно использовать в учебном процессе. Составьте их список и проранжируйте.

20. Подчиненные высказали неудовлетворенность системой оплаты труда. Каковы, на Ваш взгляд, наиболее эффективные действия менеджера в этой ситуации?

*Проанализируйте ответы и обоснуйте свой выбор.*

а) Повысить всем зарплату, насколько возможно.

б) Повысить зарплату тем, кто наиболее активно этого требует.

в) Предложить уволиться тем, кто недоволен.

г) Создать группу для разработки новой системы оплаты труда.

д) Пригласить консультантов для анализа конфликта.

21. Покажите важность контроля в управлении турфирмой. Как он соотносится с планированием, организацией и мотивацией? Приведите примеры ситуаций, когда контроль играет организующую и мобилизующую роль.

22. Перечислите основные организационные приемы и формы контроля. Какие из них, по Вашему мнению, чаще всего используются в туристских фирмах. Какие из них, на Ваш взгляд, больше всего подходят для решения основной задачи контроля.

23. В каких случаях контроль может отрицательно воздействовать на деятельность сотрудников турфирмы? Приведите примеры или назовите недопустимые формы контроля. Подискутируйте с коллегами на эту тему.

24. Перечислите условия (требования) эффективного контроля. Выберите из них три, которые считаете наиболее важными.

25. Вам как руководителю крупной туристской компании необходимо организовать проверку филиалов компании, находящихся в других городах. Расположите в логической последовательности (поставьте номер очередности) приведенные ниже основные этапы проведения контроля:

* определение организационных приемов и форм контроля;
* сбор фактического материала;
* личная подготовка руководителя комиссии к проверке, изучение материалов предыдущих проверок, нормативных актов и других документов;
* ознакомление с итогами проверки руководителей проверяемых филиалов;
* определение целей контроля;
* ознакомление с планом проверки руководителей филиалов;
* составление справки (акта) о проверке, подготовка выводов и предложений по совершенствованию работы филиалов компании;
* инструктаж проверяющих;
* составление плана (памятки) проверки;
* обобщение и анализ фактического материала;
* подбор проверяющих.

**Тема 6**

**Практические задания и ситуации для обсуждения**

1. Какие из принципов управления, сформулированных Г. Эмерсоном и А. Файолем (см. главу 1), Вы использовали бы в практической деятельности менеджера туристской фирмы?
2. Какие из нижеперечисленных общих принципов менеджмента Вы выбрали бы для использования в практической деятельности менеджера в условиях рыночной экономики? Обоснуйте свой выбор. Обсудите данный вопрос с коллегами.

Принципы:

а) демократического централизма;

б) ориентации на потребителя;

в) единоначалия и коллегиальности;

г) иерархичности;

д) производительности и эффективности;

е) плановости;

ж) обратной связи;

з) своевременной реакции на изменения окружающей среды;

и) самостоятельности и предприимчивости;

к) научной обоснованности управления;

л) демократизации управления;

м) преемственности;

н) единства интересов.

1. Согласны ли Вы, что:

а) несоблюдение принципов может привести к неудачам и убыткам;

б) принципы менеджмента не носят обязательный характер, их можно выбрать по своему усмотрению;

в) принципы управления вытекают из объективных законов развития общества;

г) принципы управления обусловлены культурой общества, национальными особенностями и социально-экономическими условиями;

д) принципы носят обобщенный характер;

е) можно говорить о системе принципов менеджмента;

ж) принципы не меняются с развитием науки и практики менеджмента;

з) на основе принципов осуществляется выбор целей, методов, форм, стилей, организационных структур управления;

и) менеджер не обязан следовать принципам управления предприятием?

Обоснуйте свою точку зрения.

4. Выделите и запишите по четыре самых важных, на Ваш взгляд, принципа планирования, организации, мотивации и контроля.

5. **Ситуация** «Сокращение штатов».

*Оцените ситуацию и обоснуйте свой выбор.*

Вы руководитель отдела продаж (штат 9 чел.) в средней туристской компании. Ваш отдел пользуется хорошей репутацией. В отделе сложились хорошие взаимоотношения. Вместе с тем, общеотраслевой спад, новые ставки аренды помещений, заставляют пойти на серьезные сокращения штата турфирмы. Фирму возглавил новый директор, который принял решение о создании новой организационной структуры и сокращении штатов каждого отдела. Вам дали понять, что отделу придется расстаться с двумя работниками. Самый старший работник Вашего отдела достиг пенсионного возраста, так что один кандидат на сокращение уже есть. Придется ликвидировать еще одно рабочее место, но возраст работников не может быть решающим фактором. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места, и Вы предвидите ужасные ее последствия для коллектива отдела, причем не только для тех, кому придется уйти из отдела, но и для теплых хороших взаимоотношений тех, кто останется.

**Что делать?**

1. Выбрать для сокращения двоих самых старших по возрасту.
2. Выбрать двух человек, которые, как Вы считаете, хуже других справляются с работой.
3. Попытаться обойти правила. Обсудить ситуацию с коллективом отдела, возможно работники согласятся на уменьшение зарплаты с тем, чтобы никто не остался без работы.
4. Передать полномочия по принятию решения самим работникам, что позволит сохранить «семейную» атмосферу.
5. Что еще?

**Практические задания и ситуации для обсуждения**

1. Охарактеризуйте административные методы менеджмента, применяемые для руководства коллективом известной Вам турфирмы или другой организации. Назовите позитивные и негативные стороны применения административных методов.
2. Какие из используемых руководителями турфирм методов относятся к жестким типам организационного воздействия, а какие к более мягким? В чем их отличие? От чего, на Ваш взгляд, зависит их эффективность?
3. Какие методы управления турфирмой в сегодняшних условиях являются основными и какие вспомогательными? Обсудите с коллегами данный вопрос и обоснуйте свою позицию.
4. Назовите основные рычаги экономического воздействия на предприятие. Почему в условиях рыночной экономики усиливается роль экономических методов?
5. Какую роль в решении задач формирования и развития трудового коллектива могут играть социальные исследования? Каким образом и для каких целей можно использовать социально-психологическую информацию, полученную в ходе социальных исследований? Приведите примеры использования такой информации.
6. Разработайте и предложите свою систему методов управления небольшой турфирмой, которые наиболее эффективны в нынешних условиях.
7. Согласны ли Вы с утверждением, что:

а) экономические методы всегда приоритетны;

б) выбор методов менеджмента зависит от конкретной ситуации;

в) через административные методы реализуется функция организации;

г) методы менеджмента выбираются на основе принципов;

д) методы менеджмента выступают в качестве способов реализации принципов;

е) без знания системы методов менеджмента трудно добиться реализации целей и функций менеджмента;

ж) в условиях рыночной экономики можно управлять коллективом только с использованием экономических методов?

Обсудите с коллегами данные утверждения и выскажите свою точку зрения.

8. **Ситуация** «Привлечение кадров».

*Оцените ситуацию и ответьте на вопросы*.

Руководители компании «Алатан-Тур» приняли решение о создании своего подразделения в г. Санкт-Петербурге.

Положение с туристскими кадрами в Санкт-Петербурге во многом отличалось от ситуации в Минске. Там работало значительное количество сильных компаний и привлечь для работы местных квалифицированных специалистов было достаточно сложно.

В этих непростых условиях руководители компании «Алатан-Тур» решили прибегнуть к нетрадиционным методам привлечения кадров, предложив кандидатам на вакантные должности гибкий график работы, возможность работать неполный рабочий день, скидки при покупке путевок в «своей» компании. Специалистам, имеющим компьютеры, предоставлялась полная свобода в выборе рабочего графика. Они могли работать даже дома.

**Вопросы:**

* 1. Насколько, на Ваш взгляд, оправдана политика компании «Алатан-Тур» по привлечению кадров?
  2. Хотелось бы Вам работать в Санкт-Петербургском филиале?
  3. Какие дополнительные меры (формы стимулирования) Вы могли бы предложить для привлечения и удержания работников?

**Тема 7**

**Практические задания и ситуации для обсуждения**

1. Вспомните, чем приходится ежедневно заниматься руководителю туристского предприятия. Каковы особенности его труда? Можно ли назвать этот труд сложным, разнообразным, умственным? Обсудите данный вопрос с коллегами.
2. В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы. Вспомните их и поясните, как они используются (реализуются) в практической деятельности менеджера турфирмы.
3. Назовите основные направления рациональной организации управленческого труда. Выделите из них три, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными для эффективной организации труда руководителя турфирмы. Обоснуйте свой выбор. Придумайте и предложите дополнительно еще какие-нибудь способы рационализации труда менеджера турфирмы.
4. Какова роль регламентации в процессе рационализации управленческого труда? Назовите основные документы, которые регламентируют и регулируют деятельность руководителя турфирмы. Попытайтесь раскрыть механизм этого регулирования.
5. В чем состоит суть департаментализации? Какова ее роль в туризме? Приведите примеры различных видов департаментализации. Прокомментируйте разделение управленческого труда в известной Вам туристской фирме. Предложите свою систему разделения труда.
6. Поясните, в чем заключается процесс делегирования полномочий. Каковы положительные результаты (выгоды) делегирования полномочий? Назовите виды полномочий, которые могут делегироваться руководителем турфирмы своим подчиненным. Выделите основные причины сопротивления делегированию полномочий со стороны руководителей и подчиненных.
7. Составьте план (проект) рабочего места руководителя турфирмы и оснастите его необходимыми средствами оргтехники. Подберите мебель, средства связи, выберите цвет стен, потолка, пола, мебели. Укажите, какую бы Вы хотели иметь в Вашем кабинете освещенность, температуру и влажность.
8. Перечислите основные элементы управленческой культуры менеджера турфирмы. Выделите и проранжируйте шесть наиболее важных, на Ваш взгляд, элементов. Результаты ранжирования обсудите в группах.

**Тема 8**

**Практические задания и ситуации для обсуждения**

1. Дайте определение организационной культуры и объясните, как она возникает. Каким образом организационная культура влияет на эффективность работы организации? Приведите пример туристской фирмы, обладающей сильной организационной культурой. Каковы ее слагаемые? Можно ли назвать ее рыночной?

2. Приведите в соответствие друг другу термины и определения из двух колонок, данные в таблице вразброс:

|  |  |
| --- | --- |
| Ценности | Совокупность мероприятий, оказывающих психологическое воздействие на членов коллектива |
| Обряд | Отражение в закодированном виде истории предприятия |
| Ритуал | Образ мышления членов коллектива |
| Образ | Цели, принципы, характер взаимоотношений, образцы поведения, новаторство, этика и др. |
| Обычай | Стандартное повторяющееся мероприятие, проводимое по специальному поводу |
| Легенды и мифы | Ценности, обычаи, ритуалы, перенесенные из прошлого |
| Менталитет | Характер взаимоотношений членов коллектива |
| Традиция | Совокупность основных ценностей, принципов и целей деятельности предприятия |
| Стиль поведения | Приукрашенная совокупность черт характера основателя предприятия |
| Философия предприятия | Форма, воспринятая из прошлого, без каких бы то ни было изменений |

3. Назовите функции организационной культуры турфирмы. Выделите из них три, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными. Обоснуйте свой выбор.

4. Для туристской фирмы очень важным является формирование положительного имиджа. Какие факторы, на Ваш взгляд, влияют на имидж турфирмы. Приведите пример турфирмы, имеющей положительный имидж и охарактеризуйте его. Есть ли ситуации, когда положительный имидж турфирмы негативно отражается на уровне продаж?

5. Перечислите основные признаки организационной культуры известной Вам туристской фирмы или другой организации. К какому типу культуры, по классификации Ч. Хэнди, можно отнести культуру вашей фирмы (организации)?

6. Назовите особенности взаимодействия менеджмента и организационной культуры. Как, по Вашему мнению, должны вести себя менеджеры в организациях с сильной и слабой культурой? Обсудите данный вопрос в группе.

7. Возьмите любую турфирму или организацию, которую Вы достаточно хорошо знаете. Укажите, насколько Вы согласны или не согласны, что данная фирма обладает приведенными в таблице признаками организационной культуры.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки организационной культуры | Полностью не согласен |  |  |  | Полностью согласен |
| 1. Фирма и ее руководители ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Высокое качество и конкурентоспособность турпродукта | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Заинтересованное и внимательное отношение к потребителям | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Дисциплина и ответственность персонала | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Руководители стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Высокая договорная дисциплина, ответственность по обязательствам, доверие партнеров | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Уважение традиций фирмы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. К приему новых работников относятся очень серьезно, с учетом сформировавшейся культуры фирмы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Минимальная текучесть кадров | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Положительный имидж фирмы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Критерий перехода на более высокую должность – это профессионализм кандидата, а не интриги и знакомства | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. При подготовке управленческих решений учитывается мнение специалистов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Применение компьютеров и другой оргтехники | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Уважительное отношение между руководителями и персоналом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Отсутствие назойливой рекламы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Чистота, порядок, современный дизайн | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Поддержка других работников является нормой и оценивается по достоинству | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Привлекательный стиль руководителей | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Открытость, правдивость и честность во взаимоотношениях внутри организации и за ее пределами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. В фирме проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело фирмы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Общая сумма баллов** |  |  |  |  |  |

Подсчитайте общую сумму балов. Сумма в 80 баллов и выше означает, что в вашей фирме существует мощная организационная культура. Если Ваша оценка находится в диапазоне от 40 до 79 баллов, фирма характеризуется умеренно сильной культурой. Если организация набрала менее 40 баллов, ее культура не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов.

Обсудите с коллегами положительные и отрицательные стороны организационной культуры вашей фирмы. Означает ли такая культура, что сотрудники фирмы должны быть похожи друг на друга?

8. **Ситуация** «Выдвигать или нет»?

*Оцените ситуацию и обоснуйте свою позицию*.

Вы директор турфирмы. Вы тесно работали с Игорем Ивановым с момента образования фирмы. Во многих ситуациях он был фактически вашей правой рукой.

В турфирме освободилась должность заместителя директора. И. Иванов – кандидатура, которая первой приходит на ум не только Вам, но и другим работникам турфирмы.

Однако перед тем как объявить о назначении Иванова, Вы получили служебную записку от менеджера по продажам Светланы Бокун. В ней говорится, что она на протяжении нескольких лет периодически подвергалась сексуальным домогательствам со стороны И. Иванова. В записке указывалось, что домогательства прекратились пять лет назад, когда она вышла из непосредственного подчинения И. Иванова. С. Бокун, будучи замужней женщиной, очень беспокоилась, чтобы данная информация не стала достоянием общественности.

Ранее Вы никогда не слышали о поведении И. Иванова ничего подобного.

**Что делать?**

1. Настоять на выдвижении И. Иванова, потому что даже если сказанное в записке правда, инцидент – прошлое Иванова, не имеющее отношения к его нынешнему поведению.
2. Отказаться от выдвижения, так как Иванов – не тот человек, который достоин войти в состав руководства фирмы и участвовать в формировании ее системы ценностей и норм поведения.
3. Придержать выдвижение до тех пор, пока Вы не обсудите ситуацию в деталях с И. Ивановым и С. Бокун, хотя в этом случае конфиденциальность информации сохранить сложно.

**Тема 9**

**Практические задания и ситуации для обсуждения**

1. Объясните, в чем состоят отличия ситуаций, характеризующихся риском и неопределенностью? Опишите особенности процессов принятия решений в этих ситуациях.
2. Практикой менеджмента выработана общая технология процесса принятия и реализации управленческих решений. Вам предстоит из предложенных ниже действий (этапов) составить технологическую цепочку принятия и реализации решения. Поставьте номер очередности каждому из этапов.

А. Определение разрешимости проблемы.

Б. Оценка полноты и достоверности информации о проблеме.

В. Документальное оформление решения.

Г. Определение существования проблемы.

Д. Выявление вариантов решения проблемы.

Е. Оценка новизны проблемы.

Ж. Контроль за исполнением решения.

# З. Установление возможных взаимосвязей с другими проблемами.

## *И. Выбор решения.*

К. Формулирование цели (целей) принятия решения.

Л. Анализ и оценка вариантов решения.

М. Определение критериев для оценки альтернатив.

Н. Составление плана реализации решения.

О. Согласование решения с исполнителями и заинтересованными лицами.

П. Выявление причин возникновения проблемы.

Р. Формулирование ограничений принятия решения.

С. Подведение итогов выполнения решения.

Т. Доведение решения и плана его реализации до исполнителей.

У. Определение этапов, сроков и исполнителей решения.

Ф. Утверждение решения руководителем.

Как Вы думаете, какие из этих этапов процесса принятия решения чаще всего игнорируют менеджеры?

3. Назовите и прокомментируйте содержание двух важнейших (на Ваш взгляд) управленческих решений, касающихся развития туризма в Республике Беларусь. Используя материал раздела 10.4 данной главы, попытайтесь оценить их качество.

4. Одним из популярных методов принятия управленческих решений является «мозговой штурм» (мозговая атака). На практике используются несколько методик (вариантов) проведения «мозгового штурма». С помощью одной из них Вам предстоит определить пути решения одной из самых сложных проблем белорусского туризма – проблемы **повышения эффективности въездного туризма**.

### Технология проведения «мозгового штурма»:

1. необходимо разделиться на группы по 4 – 5 чел.;
2. в течение 10 мин. записать в свои тетради идеи и предложения по решению вышеназванной проблемы;
3. поменяться тетрадями в группах по часовой стрелке (через 6, 5, 4 … мин.) и дополнить записи своих коллег «свежими» идеями и предложениями;
4. после полного оборота тетрадей в группе составить на отдельном листе общий список предложений (идей);
5. вычеркнуть повторяющиеся, дублирующие друг друга предложения (идеи);
6. обсудить в течение 15 мин. в каждой группе оставшиеся предложения (идеи) и выбрать из них 8 – 10 главных (важных, приемлемых, приоритетных);
7. выбрать (выделить) из состава каждой группы по одному эксперту для оценки отобранных предложений (идей);
8. после обсуждения в течение 10-15 мин. эксперты отбирают и заносят на доску 10 – 12 наиболее важных (приемлемых) на их взгляд предложений (идей);
9. далее всем вместе необходимо оценить их в баллах (с помощью карточек или пальцев рук). При этом каждый участник «мозгового штурма» может использовать для оценки всего комплекса предложений (идей) ограниченное число баллов (например, 10 – 12). Он может использовать их для оценки как одного, так и нескольких предложений;
10. выделить 3 – 4 предложения (идеи), набравшие наибольшее количество баллов. Эти предложения (идеи) могут быть положены в основу управленческого решения или выступать в качестве альтернатив.

5. Используя предложения (альтернативы) по повышению эффективности въездного туризма, полученные в результате «мозгового штурма» (см. задание 4), подготовьте проект управленческого решения соответствующего органа управления.

Обсудите индивидуально подготовленные проекты решения в «своих» подгруппах (4 – 5 чел.) и выберите из них лучший.

Занесите отобранный проект решения на доску (или размножьте с помощью множительной техники) и проведите его публичную защиту в общей группе.

6. **Ситуация** «Кризис».

*Оцените ситуацию и ответьте а вопросы*.

Концерн «Белинтурист» процветал до того периода, пока туристская отрасль не столкнулась с серьезными трудностями, связанными с распадом СССР, а также рядом неблагоприятных внешних факторов: глобальный экономический спад, рост курса доллара, девальвация национальной валюты, инфляция, возросшая конкуренция со стороны частных туристских фирм.

**Вопросы:**

1. В чем могла бы заключаться реакция руководства «Белинтурист»?
2. Какие ее решения могли бы способствовать выходу концерна из кризиса?

**Тема 10**

**Практические задания и ситуации для обсуждения**

1. Назовите роли, которые приходится исполнять менеджеру турфирмы в процессе своей деятельности. Выделите среди них три главные и обоснуйте свой выбор.
2. Сравните критерии-требования, предъявляемые к менеджерам-руководителям в США, Японии и одной из стран Западной Европы. Запишите их в три колонки и подчеркните совпадающие.
3. Выявите и оцените деловые качества руководителя известной Вам туристской фирмы или другой организации, используя приведенную ниже шкалу оценки (табл. 10.1)[[4]](#footnote-4).

Таблица 10.1

Шкала оценки деловых качеств менеджера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Аналитические способности | 7654321 | Неспособность к мышлению |
| 2 | Творческие способности | 7654321 | Шаблонность мышления |
| 3 | Административные способности | 7654321 | Неспособность к административной работе |
| 4 | Деловое чутье | 7654321 | Неспособность к деловой деятельности |
| 5 | Развитость письменной речи | 7654321 | Убогость письменной речи |
| 6 | Умение составлять убедительные документы | 7654321 | Составление беспомощных документов |
| 7 | Умение владеть устной речью | 7654321 | Неспособность хорошо говорить |
| 8 | Умение слушать других | 7654321 | Неспособность слушать собеседника |
| 9 | Наличие волевых качеств | 7654321 | Недостаточность волевых качеств |
| 10 | Сдержанность в выражении чувств | 7654321 | Неспособность к сдержанности |
| 11 | Умение общаться | 7654321 | Неспособность к общению |
| 12 | Стремление к продвижению по службе | 7654321 | Безразличие к продвижению по службе |
| 13 | Гибкость ума | 7654321 | Шаблонность мышления |
| 14 | Стремление общаться с подчиненными | 7654321 | Стремление избежать встреч с подчиненными |

Оценка проводится по 7 – бальной системе: 7 – очень высокая степень; 6 – высокая степень; 5 – выше среднего; 4 – средний показатель; 3 – ниже среднего; 2 – низкая степень; 1 – очень низкая степень.

Соедините все выделенные вами цифры сплошной жирной линией и Вы получите график оценки деловых качеств менеджера.

4. Покажите какие изменения происходят в функциях менеджера и его навыках по мере продвижения по служебной лестнице. Каким образом менеджер турфирмы может приобрести новые навыки? Обсудите эти вопросы с коллегами.

5. Покажите, что является основой власти руководителя известной Вам турфирмы или другой организации. Опишите механизм реализации власти менеджера.

6. Поясните, как соотносятся между собой власть, влияние, авторитет. Попытайтесь на примере известной Вам турфирмы или другой организации показать, как эти управленческие категории используются в целях управления.

7. Вы – начальник отдела маркетинга туристской фирмы. Выберите способы влияния на подчиненных и объясните ваши действия по отношению к ним, если работники вашего отдела:

* могут, но не хотят брать ответственность за выполнение работы;
* хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;
* могут выполнить работу, но не хотят;
* могут и хотят выполнить работу.

8. Используя конкретные примеры (факты, события), опишите качества и черты авторитетного, на Ваш взгляд, руководителя (педагога, тренера). Назовите характерные качества и навыки слабого (плохого) менеджера.

9. Менеджеру в своей деятельности часто приходится сталкиваться с проблемами этического характера. Прочитайте нижеизложенные конкретные ситуации. Как бы Вы поступили в каждом из этих случаев? Какие «свои» варианты поведения Вы могли бы предложить?

9.1. В туристской компании происходит изменение организационной структуры управления, и Вы получили приказ о сокращении двух единиц. Вы понимаете, что оптимальным решением является отказ от услуг двух опытных хорошо работающих сотрудников пенсионного возраста. Вы:

а) никому ничего не скажете и определите увольняемых исключительно по результатам труда и стажу работы в компании;

б) проведете собрание коллектива и попытаетесь обсудить этот вопрос;

в) проведете встречу с двумя кандидатами на сокращение и поинтересуетесь их мнением относительно досрочной отставки;

г) откажетесь от услуг двух «пенсионеров» без обсуждения и разъяснения своей позиции.

9.2. Одна из Ваших подчиненных перенесла трагедию в личной жизни. Вам ее искренне жаль, но работать она стала хуже (материалы об исследовании рынка туристских услуг, подготовленные вашей сотрудницей, содержали серьезные ошибки и неточности). Ваш руководитель требует от Вас объяснений. Вы:

а) извинитесь за неточности и исправите ошибки;

б) скажете руководителю, что все дело в ошибках сотрудницы вашего отдела;

в) сообщите руководителю, что у вашей сотрудницы личные проблемы и что ей нужна поддержка;

г) ответите, что Вы выполняли срочную работу и поэтому не успели проверить представленные данные.

9.3. Вы получили письмо, в котором содержится информация о махинациях одного из ваших конкурентов. Его прислал недовольный своим положением сотрудник турфирмы – конкурента. Вы:

а) отправите письмо в урну;

б) уведомите конкурента о письме и содержащейся в нем информации;

в) отправите письмо в финансовый отдел и отдел маркетинга своей фирмы для анализа;

г) переправите письмо в правоохранительные органы.

**Тема 11**

**Практические задания и ситуации для обсуждения**

1. Сформулируйте свое понимание лидерства, его истоков и роли в организации. Где вероятнее появление лидера: в маленькой турфирме или большой компании?

2. Используя прилагаемую ниже шкалу[[5]](#footnote-5) (табл. 11.1) оцените свои лидерские качества, а также сделайте оценку лидерских качеств своего товарища. Попытайтесь подобным образом оценить лидерские качества менеджера известной Вам турфирмы или другой организации.

Таблица 11.1

Шкала оценки лидерских качеств

|  |  |
| --- | --- |
| Лидерские качества | Сильно Слабо |
| 1. Соблюдение норм морали | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 2. Быстрота и гибкость ума | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 3. Умение понимать других | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 4. Рассудительность | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 5. Стремление брать ответственность | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 6. Отсутствие устремленности к роскоши | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 7. Широта и глубина познания | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 8. Верность слову | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 9. Умение владеть речью | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 10. Уважение человека | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 11. Сдержанность | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 12. Адекватность самооценки | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 13. Рационализм в обращении с вещами | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 14. Гуманизм | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 15. Благородство | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 16. Любознательность | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 17. Стремление помочь людям | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 18. Постоянство поведения | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 19. Упорство в достижении целей | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 20. Склонность к самообслуживанию | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| 21. Культура поведения | 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |

Соедините все отмеченные цифры сплошной жирной линией, и вы получите график самооценки, графики оценки лидерских качеств своего товарища и менеджера турфирмы.

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов, а также суммы, набранные вашим товарищем и менеджером турфирмы. Примите во внимание, что лица, набравшие менее 80 баллов, как правило, не признаются лидерами своих групп и коллективов.

3. Используя опыт известной Вам туристской фирмы или факты и события своей жизни, опишите характерные черты и действия авторитарного руководителя.

4. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных стилей руководства. От каких факторов зависит выбор стиля руководства? Придумайте и опишите ситуации, когда приемлем авторитарный и либеральный стили руководства.

5. Выявите и оцените стиль управления руководителя известной Вам турфирмы или другой организации, используя шкалу оценки стиля управления, предложенную Р. Беннету (табл. 11.2).

# Таблица 11.2

## *Шкала оценки стиля управления*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Быстро ликвидирует производственные затруднения | 7 6 5 4 3 2 1 | Плохо справляется с затруднениями в производстве |
| Перед принятием решения взвешивает все «за» и «против» | 7 6 5 4 3 2 1 | Принимает решения без исчерпывающего учета данных |
| Позволяет подчиненным проявлять инициативу | 7 6 5 4 3 2 1 | Не позволяет подчиненным проявлять инициативу |
| Постоянно лично общается с исполнителем | 7 6 5 4 3 2 1 | Как правило, отдает письменные распоряжения |
| Внимательно следит за нововведениями | 7 6 5 4 3 2 1 | Не обращает внимания на нововведения |
| Чуток к подчиненным | 7 6 5 4 3 2 1 | Безразличен к подчиненным |
| Ищет разнообразные методы мотивации каждого подчиненного | 7 6 5 4 3 2 1 | Безразличен к мотивам подчиненных |
| Ищет способы справиться с производственными трудностями до тех пор, пока задача не решена | 7 6 5 4 3 2 1 | В случае объективных причин, мешающих достичь производственные цели, инициативу не проявляет |

Оценки проводятся по 7 – бальной системе:

7 – очень высокая степень;

6 – высокая степень;

5 – выше среднего;

4 – средний показатель;

3 – ниже среднего;

2 – низкая степень;

1 – очень низкая степень.

Соедините все выделенные Вами цифры сплошной жирной линией, и Вы получите график оценки стиля управления.

6. Существует мнение о неправомерности выделения женского и мужского стилей руководства. Согласны ли Вы с ним? Обоснуйте свою точку зрения.

7. Используя ситуационные модели эффективного руководства, сформулируйте общие рекомендации по обеспечению эффективного управления турфирмой.

8. **Ситуация** «Кораблекрушение»

*Оцените ситуацию и выполните задания*.

Вы – член экипажа яхты и попадаете в критическую ситуацию в южной части Тихого океана: на яхте случился пожар и она тонет. Точные координаты яхты определить не удается из-за поломки навигационных приборов. До земли – около 1 тыс. км. Экипаж сумел спустить на воду надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 15 предметов (см. табл. 12.3). В карманах одного из членов экипажа нашли пачку сигарет, коробку спичек и 10 американских долларов.

Процесс выполнения практического задания включает несколько этапов (табл. 11.3).

На первом этапе проранжируйте перечисленные в таблице предметы по степени их необходимости для выживания. Поставьте в колонке 1 цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого (время выполнения индивидуального задания – 15 минут).

Таблица 11.3

Процесс выполнения практического задания

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Этап 1 Индивидуальное решение | Этап 2  Групповое решение | Этап 3  Эталон | Этап 4  Разница между индивидуальным решением и эталоном | Этап 5  Разница между групповым решением и эталоном |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Секстант |  |  |  |  |  |
| 2. Туалетное зеркало |  |  |  |  |  |
| 3. Канистра с водой |  |  |  |  |  |
| 4. Противомоскитная сетка |  |  |  |  |  |
| 5. Аварийный запас продуктов |  |  |  |  |  |
| 6. Карта Тихого океана |  |  |  |  |  |
| 7. Надувная подушка |  |  |  |  |  |
| 8. Канистра с нефтегазовой смесью |  |  |  |  |  |
| 9. Транзисторный приемник на батарейках |  |  |  |  |  |
| 10. Средство для отпугивания акул (репеллент) |  |  |  |  |  |
| 11. Лист непрозрачного пластика размером  1м х 1,5 м |  |  |  |  |  |
| 12. 1 л. водки |  |  |  |  |  |
| 13. Нейлоновый шнур (10 м) |  |  |  |  |  |
| 14. Коробка шоколада |  |  |  |  |  |
| 15. Рыболовная снасть |  |  |  |  |  |
|  | В с е г о о ч к о в: | | |  |  |
|  |  | | | (индивидуальные очки) | (командные очки) |

На втором этапе, после разделения на группы (по 4 – 5 чел.) и 15- минутного обсуждения в группах, процедура повторяется и заполняется колонка 2. Капитаны команд записывают решения групп на доску и обосновывают (защищают) выбор группы.

На третьем этапе с помощью преподавателя заполняется колонка 3 – эталон.

На четвертом этапе подсчитывается разница между индивидуальным решением и эталоном (по каждой строке) и результат заносится в колонку 4.

На пятом этапе подсчитывается разница между групповым решением и эталоном (по каждой строке) и заполняется колонка 5.

На шестом этапе очки в колонке 4 и колонке 5 суммируются. Суммы очков (чем меньше, тем лучше) в колонках 4 и 5 позволяют определить аутсайдеров и победителей в ситуационной игре.

При проведении игры преподаватель (или эксперты) оценивает индивидуальные и групповые действия слушателей, их способности и активность, атмосферу в группах, выявляет признаки лидерства.

**Тема 12**

### Практические задания и ситуации для обсуждения

1. Приведите (придумайте) 2 – 3 примера конфликтных ситуаций из практики работы известных Вам турфирм. Назовите средства, с помощью которых эти конфликты можно было бы предотвратить.

2. Считаете ли Вы, что конфликты в «умеренных дозах» полезны для турфирмы? Перечислите позитивные стороны функциональных (конструктивных) конфликтов. Покажите разницу между функциональными и дисфункциональными конфликтами. Выскажите свое отношение к искусственному стимулированию конфликтов с целью избежать застоя в коллективе.

3. Назовите основные причины, приводящие к конфликтным ситуациям в туризме. Приведите примеры конфликтов, произошедших по вине руководителя турфирмы.

4. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им. При этом его действия осуществляются в определенной последовательности. Составьте алгоритм (последовательность) действий менеджера при управлении конфликтом, пронумеровав нежеперечисленные действия номерами от 1 до 7:

* анализ конфликта;
* ограничение числа участников конфликта;
* выбор средств и методов разрешения конфликта;
* принятие мер по ликвидации (ограничению) последствий конфликта;
* работа по разрешению конфликта;
* анализ последствий конфликта;
* изучение причин (источников) конфликта.

5. При попадании в конфликтную ситуацию менеджеры используют различные стратегии (стили) поведения. При каком стиле разрешения межличностных конфликтов выигрывают обе стороны? При каком стиле проигрывают обе стороны? Приведите пример ситуации, когда допустимо применение силового давления. Приведите пример ситуации, когда приемлем стиль компромисса.

6. Прочитайте нижеизложенные конкретные ситуации и ответьте на вопросы.

6.1. Работник отдела продаж турфирмы выработал собственный стиль поведения в коллективе, а также стиль работы с клиентами, резко отличающийся от стиля общения, принятого в организации. Между этим работником и другими членами коллектива возник конфликт.

**Вопросы**

* Конфликт какого типа представлен в ситуации?
* Каким он является по направленности?
* Являясь начальником отдела, какие меры Вы примите для разрешения этого конфликта?

6.2. Туристской фирмой разработан новый турпродукт. Задача отдела маркетинга – предпринять комплекс мер по продвижению данного турпродукта. С этой целью разработана смета расходов на рекламу и продвижение нового комплекса услуг. Однако с данной сметой расходов не согласился главный бухгалтер турфирмы, считающий, что для экономии средств необходимо отказаться от ряда маркетинговых мероприятий. Рабочие разногласия между руководителями подразделений привели к личной неприязни и даже враждебности. В конфликт постепенно были втянуты и работники конфликтующих подразделений.

**Вопросы**

* О каком конфликте – функциональном или дисфункциональном идет речь?
* Конфликт какого типа представлен в ситуации?
* Какой из структурных методов необходимо использовать для разрешения конфликта?
* Что, на Ваш взгляд, необходимо сделать для предупреждения таких ситуаций впредь?

6.3. В отделе турфирмы работал менеджер по маркетингу. Пришел новый руководитель отдела, и с первых дней они не поладили. Возник конфликт. В результате - хороший работник был уволен.

Объяснения уволенного работника: «Руководитель отдела забрал себе нашу комнату, холодильник и вентилятор. Не зная специфики туризма, постоянно поучает, вмешивается в работу».

Руководитель отдела в адрес работника высказал следующие замечания: «Часто отлучается с работы, не советуется с руководителем, огрызается, на замечания не реагирует, неуживчив, всех критикует».

**Вопросы**

* Конфликт какого типа представлен в ситуации?
* Каковы, на Ваш взгляд, причины конфликта?
* Какие пути решения конфликта Вы могли бы предложить?

7. Выделите основные факторы стресса (стрессоры), связанные с работой сотрудников турфирм. Как, по Вашему мнению, можно уменьшить риск стресса для них?

8. Если Ваши близкие друзья или родственники окажутся в состоянии высокого стресса, что Вы им посоветуете?

9. Выберите из нижепредложенных стрессоров те, которые явно довлеют над Вами:

А. Напряженность учебы

Б. Нехватка времени

В. Непонимание отдельных предметов (дисциплин)

Г. Неблагоприятные гигиенические факторы

Д. Монотонность учебы

Е. Отсутствие творчества

Ж. Вынужденная бездеятельность

З. Несогласованность учебных заданий (планов)

И. Неудовлетворенность правами и обязанностями

К. Длительное пребывание в университете

Л. Неудовлетворенность учебой

М. Ощущение своей беспомощности

Н. Плохие каналы обмена информацией

О. Бремя ответственности

П. Неблагоприятная ситуация с учебой

Р. Конфликты с коллегами

С. Конфликты с преподавателями

Т. Неблагоприятная обстановка в семье

У. Неприятности с родственниками

Ф. Плохое самочувствие

Х. Раздвоенность между семьей и учебой (работой и учебой)

Ц. Свадьба (рождение ребенка)

Ч. Непрерывный контакт с носителями стресса

Разделите выбранные стрессоры на три группы:

а) те, что Вы можете устранить сами; б) те, что Вы можете ослабить; в) те, что находятся вне Вашей воли. Продумайте, как можно устранить стрессоры первой группы и ослабить стрессоры второй группы. Как быть со стрессорами третьей группы?

**Тема 13**

### Практические задания и ситуации для обсуждения

1. Покажите роль информации и коммуникации в сфере туризма. Назовите основные объекты информационного обеспечения в туристской компании. Приведите примеры организационного общения внутри турфирмы. Приведите примеры коммуникаций между турфирмой и ее окружением.
2. Некоторые менеджеры отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем те, которые передаются в личном общении.

Разделяете ли Вы данную точку зрения? Обсудите данный вопрос с коллегами и выскажите свое мнение.

1. Вы – руководитель туристкой фирмы и пригласили для серьезной беседы руководителя турбюро, которое занимается реализацией ваших путевок. С реализацией путевок на отдельные направления возникли серьезные трудности. Сформулируйте цель (цели), которую Вы хотите достигнуть в результате беседы и составьте план подготовки к ней.
2. **Ситуация** «Деловая беседа».

*Оцените ситуацию и разыграйте по очереди роли руководителя и сценариста.*

Вы работаете генеральным директором туристской компании не более трех месяцев. К Вам на подпись принесли сценарий открытия туристской выставки. Сценарий написан одним из сотрудников маркетингового отдела, имеющим большой опыт в написании подобного рода сценариев. Человек он достаточно сложный: самоуверенный, с завышенной самооценкой, плохо воспринимающий критику, импульсивный и вспыльчивый.

Просмотрев внимательно сценарий, Вы обнаружили, что он весьма ординарен, неинтересен, написан традиционно, что может снизить интерес к выставке и отпугнет клиентов. Вы уверены, что сценарий нужно серьезно переработать или просто от него отказаться. Обо всем этом Вы и должны сообщить автору сценария в личной беседе с ним, реализовав за короткий срок (до 6 минут) свою позицию относительно переделки сценария или отказа от него, но при сохранении партнерских отношений с работником.

В свою очередь исполняющий роль сценариста должен сыграть предполагаемый характер. На любые виды переделки он может дать согласие лишь при условии гибкой и разумной тактики руководителя, его эффективных, корректных предложений, не ущемляющих достоинства работника.

1. Вы – руководитель крупной туристской компании и решили провести совещание по итогам летнего туристского сезона, который прошел неудачно. Разработайте и опишите технологию проведения делового совещания. Сформулируйте (придумайте) примерную повестку дня совещания и подготовьте проект решения.
2. Как руководителю турфирмы, Вам предстоит принять делегацию из Турции и провести деловые переговоры. Опишите подготовительную работу, которую необходимо сделать до начала переговоров. Назовите особенности ведения переговоров и иностранными партнерами.
3. Переговоры с иностранцами требуют особого внимания и тщательной подготовки. Обсудите с коллегами и примите решение по следующим моментам переговорного процесса:

* кто должен встретить пребывающих для переговоров гостей?
* каким правилом регулируется количество участников переговоров?
* будете ли Вы приглашать переводчика для обеспечения переговоров, если руководитель иностранной делегации хорошо владеет русским языком?
* 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 и каким образом лучше ознакомить гостей с программой пребывания:

а) в аэропорту по прибытии делегации;

б) в гостинице после размещения членов делегации;

в) за столом в начале переговоров?

* где и когда Вы вручите гостям свои сувениры:

а) при встрече в аэропорту (на вокзале);

б) оставите в комнатах гостиницы, где будут размещаться гости вместе с сопроводительным письмом;

в) в офисе турфирмы в начале переговоров;

г) в офисе турфирмы по завершению переговоров?

* какие из методов проведения переговоров Вы будете использовать? Чем обусловлен ваш выбор?
* какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:

а) изложить свою точку зрения;

б) выслушать точку зрения другой стороны?

* если предложения партнеров Вас устроят, то Вы сразу согласитесь с ними или поторгуетесь хотя бы для виду?
* 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 – либо уступки?

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

**Вопросы к экзамену**

1. Научная школа менеджмента.
2. Административная (классическая) школа менеджмента.
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Подходы к менеджменту.
5. Американская и японская модели менеджмента.
6. Формальные и неформальные организации предприятия.
7. Внешняя среда предприятия туристской индустрии.
8. Внутренняя среда предприятия туристской индустрии.
9. Характер, содержание и особенности управленческого труда.
10. Роли и уровни менеджеров.
11. Требования к менеджеру предприятия туристской индустрии.
12. Основные элементы управленческой культуры менеджера предприятия туристской индустрии.
13. Понятие и характеристика организационной структуры менеджмента.
14. Типы организационных структур предприятий туристской индустрии.
15. Функции менеджмента, их сущность и взаимосвязь.
16. Планирование как функция менеджмента.
17. Организация как функция менеджмента.
18. Мотивация как функция менеджмента.
19. Методы мотивации работников предприятий туристской индустрии.
20. Содержательные теории мотивации.
21. Процессуальные теории мотивации.
22. Контроль как функция менеджмента.
23. Принципы менеджмента.
24. Понятие и классификация методов менеджмента.
25. Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента.
26. Экономические методы менеджмента.
27. Социально-психологические методы менеджмента.
28. Основные направления рациональной организации труда менеджера предприятия туристской индустрии.
29. Разделение и кооперация труда менеджеров. Делегирование полномочий.
30. Организация личной работы руководителя.
31. Создание благоприятных условий труда менеджеров предприятий туристской индустрии. Техническое обеспечение и механизация труда менеджеров.
32. Понятие и значение организационной культуры предприятия туристской индустрии.
33. Субъективные и объективные элементы организационной культуры предприятия туристской индустрии.
34. Виды и признаки организационной культуры предприятия.
35. Управление организационной культурой предприятия.
36. Сущность и классификация управленческих решений.
37. Процесс принятия и реализации управленческих решений.
38. Методы принятия управленческих решений.
39. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
40. Условия и факторы, определяющие эффективность управленческих решений.
41. Власть и влияние менеджера.
42. Источники и формы власти.
43. Управленческое влияние руководителя на подчиненных.
44. Авторитет менеджера предприятия туристской индустрии.
45. Лидерство и руководство. Основные подходы к проблеме лидерства.
46. Стиль руководства менеджера. Классификация основных стилей руководства.
47. Управленческая решетка Р.Блейка и Дж. Мутон.
48. Природа и типы конфликтов на предприятиях туристской индустрии.
49. Причины конфликтов на предприятиях туристской индустрии.
50. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Средства предотвращения конфликтов.
51. Методы разрешения конфликтов.
52. Природа и причины стресса.
53. Управление стрессами.
54. Коммуникации и управление.
55. Коммуникационные барьеры.
56. Деловое общение на предприятиях туристской индустрии. Основные формы делового общения.
57. Организация деловой беседы.
58. Организация деловых совещаний.
59. Подготовка и проведение деловых переговоров.
60. Особенности деловых переговоров с иностранными партнерами.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

***Основная:***

1. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640 с.
2. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: учебник / Н.И. Кабушкин. –3-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2005. – 409 с.
3. Скобкин, С.С. Менеджмент в туризме / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2011. – 447 с.
4. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: учебник / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.
5. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И.Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с.

***Дополнительная:***

1. Абчук, В.А. Менеджмент: учебник / В.А. Абчук. – СПБ.: Союз, 2002. – 463 с.
2. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2002. –250 с.
3. Бикташева, Д.Л. Менеджмент в туризме: учеб. пособие / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. – М.: Альфа М: ИНФРА-М, 2007. – 272 с.
4. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам /А.А.Брасс. – Минск: Современная школа, 2006. – 348 с.
5. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р.Веснин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: «Проспект», 2005. – 504 с.
6. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
7. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. - СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
8. Дурович, А.П. Организация туризма: пособие / А.П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010. – 384 с.
9. Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебник / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2003. – 224 с.
10. Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учеб. - практ. пособие / В.И. Малашенко. – Минск: БГЭУ, 2007 – 165 с.
11. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 672 с.
12. Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

1. Лафта Дж. К. Менеджмент. Учебник. – М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. С. 108. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Изд-во «Союз», 2002. с.243-244. [↑](#footnote-ref-3)
4. Менеджмент: Учебн. пособие для вузов / Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-Пресса», 2001. С. 286. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировки). М., 1995. С. 153. [↑](#footnote-ref-5)