



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

Е. Н. Карчевская

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ

ПОСОБИЕ

**по одноименной дисциплине
для слушателей специальности**

**1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации»
заочной формы обучения**

Гомель 2015

УДК 338.48:005(075.8)
ББК 65.433-21я73
К21

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»
ИПКиП ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 8 от 08.04.2015 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *Л. М. Лапицкая*

Карчевская, Е. Н.

К21 Менеджмент в туризме : пособие по одной дисциплине для слушателей специальности 1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации» заоч. формы обучения / Е. Н. Карчевская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2015. – 313 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Курс «Менеджмент в туризме» направлен на приобретение слушателями теоретических знаний и практических навыков в области условий и предпосылок возникновения менеджмента туризма, особенностей туризма как объекта управления; основных элементов туристских организаций; системы, структуры, функций, методов и стиля управления туристской фирмой; организации труда менеджера и управления персоналом, принятия управленческих решений, управления конфликтами, ведения деловых переговоров.

Для слушателей специальности 1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации» заочной формы обучения ИПКиП.

**УДК 338.48:005(075.8)
ББК 65.433-21я73**

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2015

1. ТУРИЗМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. СИСТЕМА И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ

Сущность и экономическое содержание туризма

Сегодня туристической деятельности даются разные определения. Так, понятие «туризм» может обозначать временное перемещение людей с места своего постоянного проживания в другую страну или местность, находящуюся в пределах своей страны, в свободное время с целью получения удовольствия и отдыха, а также в оздоровительных, гостевых, познавательных или профессиональных целях, но без занятия оплачиваемой работой в посещаемом месте. В то же время туризм рассматривают и как важнейшее средство удовлетворения человеческой потребности в разнообразии.

Таким образом, предметом изучения курса могут служить следующие составляющие понятия «туризм»: 1. Перемещение или миграция. 2. Мотивация (цель) перемещения. 3. Страноведческие особенности, привлекающие туриста. 4. Экономические факторы, связанные с наличием средств на организацию поездки, а также с влиянием туризма на развитие экономики на макро- и микроуровнях.

В курсах по ОМТ могут быть использованы как общенаучные, так и прикладные методы исследования. Метод научной абстракции выражается в обобщении фактов и выявлении закономерностей. Исторический метод представляет собой характеристику истории страны. Статистические методы позволяют количественно оценивать туристические потоки. Социально-психологические методы связаны с выявлением мотивации поездок, социальной дифференциацией туристов. Географические методы направлены на оценку территориальной дифференциации мест пребывания и анализ природно-климатического потенциала местности. Экономические методы показывают, как в условиях ограниченности ресурсов максимально удовлетворить потребности, а также позволяют оценить экономический эффект от данного вида деятельности. Задача курсов по МТ – подготовить грамотных специалистов, которые смогут наиболее эффективно реализовывать турпродукт.

Существуют четыре взгляда на туризм как явление современного мира. Чаще всего эти взгляды предстают перед нами в виде сложившихся штампов, отличия между которыми трудно

заметить. Туризм как отрасль хозяйства – это наиболее распространенное утверждение о туризме. Среди немногих не согласных с этим взглядом на туризм наиболее распространено мнение, что туризм – это межотраслевой комплекс, или рынок, где господствует туроператор, который из продукции различных отраслей и формирует туристский продукт. В законе Республики Беларусь «О туризме» от 25 ноября 1999 г. туризм подается как «путешествие физических лиц за пределы их места жительства в течение периода, не превышающего 12 месяцев подряд, с целью отдыха, с деловыми, познавательными и другими целями без занятия трудовой, предпринимательской, иной приносящей доход деятельностью, оплачиваемой и (или) приносящей прибыль (доход) из источника в посещаемой стране (месте), а также деятельность юридических и физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, по организации такого путешествия». Между тем сами туристы твердо уверены, что туризм – это их (туристов) деятельность во время отдыха. Это значит, что в современном мире туризм выступает как сложное социальное явление, которое имеет много граней, поскольку ни одна из существующих наук не может полностью и исчерпывающим образом охарактеризовать его как объект собственных исследований и ни один из существующих социально-экономических институтов не в состоянии самостоятельно решить комплекс его проблем.

Туризм (от фр. *Tourisme – Tour – прогулка, поездка*) возник в тот период развития общества, когда человек перестал трудиться ради выживания, а начал думать об отдыхе и связанных с ним удовольствиях, где определенное место заняли путешествия и туризм. После того как первая жизненная потребность перестала стоять перед человеком, у него появилась вторая необходимая потребность – потребность в информации, а следовательно в путешествиях.

Потребность человека в получении информации о новых местах, в путешествии как средстве получения этой информации является объективным законом развития человеческого общества.

На определенном этапе развития экономики, когда потребность в путешествиях резко возросла, появились и производители этих услуг. Это привело к формированию товара особого типа – туризма, который можно купить и продать на потребительском рынке.

Возникновение туризма как товара потребовало формирования соответствующей материально-технической базы, наличия

квалифицированных кадров по обслуживанию туристов и целенаправленного управления туристскими хозяйствующими субъектами. Все это обусловило необходимость организованного обособления туризма в самостоятельную отрасль народного хозяйства.

Сегодня мы воспринимаем туризм как самый массовый феномен 20 столетия, как одно из самых ярких явлений нашего времени, которое реально проникает во все сферы нашей жизни и изменяет окружающий мир и ландшафт. Туризм стал одним из важнейших факторов экономики, поэтому мы рассматриваем его не просто как поездку или отдых, Это понятие намного шире и представляет собой совокупность отношений и единство связей и явлений, которые сопровождают человека в путешествиях. Для определения туризма особую значимость имеют следующие критерии:

- 1) изменение места (т.е. нахождение за пределами обычной среды);
- 2) пребывание в другом месте. Главным условием является здесь то, что место пребывания не должно быть местом постоянного или длительного пребывания;
- 3) оплата труда из источника в посещаемом месте.

Следовательно, туризм, - это совокупность отношений, связей и явлений, сопровождающих поездки и пребывание людей в местах, не являющимися местами их постоянного или длительного пребывания и не связанных с их трудовой деятельностью.

Это обобщенное определение в некоторых случаях может быть дополнено и конкретизировано. Необходимо обратить внимание на терминологию. Во многих языках с давних времен используется термин «туризм», который произошел от выражения «великий тур» (Grand Tour). «Великий тур» означал первоначальную ознакомительную поездку. Его совершали в 17 – 18 ст. молодые представители дворянства, а в 19 в. такие поездки стали популярны и среди других слоев населения. Целью путешествия было знакомство с чужими культурами. Как и в прошлые столетия – во времена «великих туров», так и сегодня основное назначение туризма – знакомство с другими странами [2, 4, 6, 19].

Экономическое значение туризма. Туризм является одной из наиболее доходных и интенсивно развивающихся отраслей мирового хозяйства. Доходы от туризма в общем объеме экспорта товаров и

услуг занимают второе место в мире после экспорта нефти и нефтепродуктов. Влияние туризма на мировую экономику постоянно растет.

Примером того, как воздействует туризм на национальную экономику, может служить Республика Кипр (греческая часть острова). За достаточно короткий срок отрасль туризма вышла на одно из первых мест в экономике страны. Доля индустрии туризма в валовом национальном продукте составляет более 20%, а удельный вес доходов от туризма в общей сумме поступлений от экспорта товаров и услуг – более 50%. Целенаправленная туристская политика государства позволила создать развитую индустрию туризма, обслуживающую ежегодно поток туристов, превышающих собственное население более чем в три раза.

Особенность туризма заключается в том, что он влияет на экономику через спрос и потребление туристов. Совокупность потребностей туристов, находящихся вне места постоянного проживания, подразделяется на три группы: основные, специфические и дополнительные.

Основные потребности туристов – это потребности в проживании, питании, передвижении. Следовательно, услуги средств размещения, предприятий питания и транспортные являются обязательными для осуществления туристской деятельности. Средства размещения (гостиницы, мотели, частные квартиры и т.д.) и предприятия питания (рестораны, кафе, бары) создают условия для нормальной жизнедеятельности туристов. Транспортные средства осуществляют их доставку к местам отдыха и обеспечивают внутримаршрутные передвижения.

Потребление основных услуг является предпосылкой для удовлетворения *специфических потребностей* туристов, являющихся главной целью поездки – потребностей во впечатлениях, развлечениях, деловых встречах, курортном обслуживании и т.д.

Дополнительные потребности, которые возникают у туристов во время путешествия, удовлетворяются услугами предприятий сервиса, торговли, культурных и развлекательных учреждений.

Специфика туристского потребления состоит в том, что не товар доставляется потребителю, а потребитель – турист прибывает к месту производства и потребления товаров и услуг. Именно через потребление туризм стимулирует хозяйственную деятельность страны или отдельного региона. Увеличиваются доходы гостиниц, предприятий питания, транспортных предприятий, спортивных

объектов, учреждений культуры и т.д., стимулируется развитие сервиса предприятий бытового обслуживания, связи, автосервиса. Повышается спрос на сувениры и изделия местных ремесел, что служит целям рекламы данного региона. Возрастает товароборот предприятий торговли как специального, так и общего назначения. Таким образом, туризм развивает местную инфраструктуру, создает новые рабочие места, инициирует приток валюты в страну, обеспечивает поступления в государственный и местный бюджеты через налоги от туристских предприятий, курортный и другие сборы

Проблемные стороны влияния туризма на экономику связаны с сезонным характером туризма, а также с воздействием туризма на окружающую среду.

Социальное значение туризма. Научно-технический прогресс коренным образом изменил жизнь современного общества. Характерными ее особенностями являются повышение интенсификации труда, автоматизация и компьютеризация производства, увеличение стрессовых ситуаций на работе и в быту, анонимность городской жизни и изоляция от природы. Все это способствует накоплению в человеке усталости физического и психологического характера, что ведет к снижению жизненной и трудовой активности.

Туризм как многоплановая и активная форма отдыха способствует полному и всестороннему обновлению сил и внутренних ресурсов человека, затраченных на производстве и в быту. Он предоставляет возможность временно покинуть место постоянного проживания, изменить характер деятельности, привычную обстановку и образ жизни. Эффективность туризма в восстановлении сил и трудоспособности человека, и, следовательно, психофизиологических ресурсов всего общества, заключается в разнообразии и активности видов туристской деятельности.

Жизнь человека разделена на три фазы: работа, дом и свободное время, ценность которого постоянно возрастает.

Туризм способствует рациональному использованию свободного времени, предлагая потенциальным потребителям разнообразный и привлекательный ассортимент туров и экскурсий.

Развитая туристская индустрия позволяет решить задачу занятости местного населения, так как туризм является одной из самых трудоемких отраслей с большим количеством работников, занятых обслуживанием туристов. Это в значительной степени способствует смягчению такого явления, как безработица.

Туризм оказывает влияние на повышение уровня жизни населения туристских регионов, обеспечивая приток денежных средств, увеличивая доходы предприятий туристской индустрии и ее работников, развивая хозяйственную, деятельность региона, направленную на туристов и местное население.

Гуманитарное значение туризма. Туризм способствует формированию всесторонне развитой личности в рамках вне рабочего времени. Он расширяет кругозор человека, повышает его интеллект и позволяет совместить отдых с познанием окружающего мира: с историей, культурой, традициями и жизнью своего и других народов.

Туристско-экскурсионная деятельность дает возможность человеку удовлетворить свои потребности в приобщении к духовным и нравственным ценностям, в накоплении и углублении знаний, в том числе и профессиональных. Разнообразие тематики экскурсий и туров – деловые, конгрессные, познавательные, обучающие (языковые), экологические, приключенческие и др. – позволяют человеку реализовать свои запросы в сфере туризма.

Туризм способствует удовлетворению коммуникативной потребности человека – потребности общения и обмена информацией. Увеличивается число туристских поездок с целью посещения друзей и родственников, установления гуманитарных и деловых контактов. Туризм играет важную роль в развитии мирных и дружественных отношений между народами, расширении международных контактов.

Значимое место занимает туризм в воспитании подрастающего поколения, расширении объема его знаний и интересов, формировании эстетических вкусов, отношении к обществу и окружающей природе.

Воздействие туризма на экологию. Природная среда является необходимым условием и базой существования туризма. В своей деятельности туризм использует природные объекты, памятники истории и культуры и заинтересован в их сохранении. Туризм не может развиваться без взаимодействия с окружающей средой, однако в процессе туристской деятельности неизбежно происходит ее изменение.

Воздействие туризма на экологию может быть как положительным, так и отрицательным. Положительное воздействие туризма на экологию включает: охрану и реставрацию исторических памятников, защиту природы, создание национальных парков и заповедников. К отрицательному воздействию относятся: загрязнение

окружающей среды, в том числе воды и воздуха; разрушение ландшафта, уничтожение флоры и фауны.

Экологическая функция туризма заключается в рациональном и бережном отношении к окружающей среде, в грамотной туристской политике, направленной на экологическое просвещение туристов и производителей туристских услуг [2, 4, 6, 19].

Классификация видов туристической деятельности

Международный туризм – неоднозначное понятие. Различные подходы к классификации видов туристической деятельности можно найти, например, в работах В. Квартальнова, А. Александровой, Е. Ильиной и др. Так, выделяются следующие разновидности туризма: международный и внутренний. Международный туризм охватывает поездки за пределы страны, что связано с соблюдением определенных формальностей (таможенный, валютный, медицинский контроль). Внутренний туризм, в отличие от международного, не связан с пересечением госграницы и, следовательно, не требует соблюдения туристических формальностей.

Международный туризм бывает въездной и выездной. Въездной туризм – это путешествия в пределах страны лиц, не проживающих в стране постоянно. Выездной туризм – это путешествия лиц, постоянно проживающих в стране, но отправляющихся с какими-либо целями в другую страну. Обычно страны заинтересованы в развитии въездного туризма, так как это привлекает в страну валютные ресурсы, стимулирует экономическую активность. Фирмы, которые занимаются развитием въездного туризма, получили название рецептивных (принимающих) фирм. В зависимости от содержания и целей туристическую деятельность можно классифицировать следующим образом. Путешествия с целью развлечения и отдыха составляют основу международного туристического обмена. На их долю приходится более половины всего спроса. Они объединяют оздоровительные, познавательные, любительские, спортивные поездки. Повышенным спросом у населения пользуются поездки к морю. Купально-пляжный отдых традиционно считается лучшим способом снятия нервного и физического утомления.

Выделяют формы, виды и разновидности туризма [3, 4, 5, 27].

Форма туризма связана с пересечением туристом государственной границы своей страны, т.е. в основе деления туризма

на формы лежит страновой признак. По этому признаку выделяют две формы туризма: внутренний и международный.

Внутренний туризм – это отечественный туризм, т.е. внутри своей страны.

Международный туризм – это туризм в другую страну, т.е. иностранный туризм. Международный туризм бывает въездной и выездной.

Вид туризма связан со спецификой отражения финансовых результатов в бюджете страны или ее региона. По данному признаку выделяют активный и пассивный туризм. Приезд иностранных граждан в страну является активным туризмом. Он служит фактором ввоза денег в регион. Путешествие граждан одной страны в другие государства из данного региона является пассивным туризмом. Пассивный туризм является фактором вывоза валюты из страны.

Формы туризма по видоизменению наиболее характерного признака делятся на отдельные разновидности. К этим характерным признакам относятся: главная цель путешествия, характер организации путешествия, интенсивность туристского потока, продолжительность тура, возрастной признак, используемый транспорт, форма сотрудничества.

В зависимости от главной цели путешествия выделяют следующие разновидности форм туризма: рекреационная, познавательная, научная, деловая.

По **источникам финансирования** туризм подразделяется на коммерческий и социальный. Первоначально вся туристическая деятельность осуществлялась с целью извлечения прибыли (коммерческий туризм). В случае предоставления гражданам гарантий на минимум отдыха со стороны государства и предприятий, можно говорить о социальном туризме. Выделяют также массовый и элитарный туризм, рассчитанный на состоятельную клиентуру.

По **числу участников** туризм классифицируют на индивидуальный (от одного до пяти человек) и групповой (шесть и более человек). По возрастному критерию туризм подразделяют на туризм пожилых людей, туризм лиц среднего возраста и молодежный туризм. В зависимости от способа организации поездки туризм может быть представлен как организованный (приобретение туров через фирму с последующим комплексом обслуживающих услуг) и неорганизованный, основанный на принципах самодеятельности.

Выделяют также специфические разновидности туризма, например, экстремальный туризм, автостоп, велотуризм и др.

Туризм можно классифицировать в зависимости от того **вида транспорта**, которым предпочитают пользоваться туристы: автомобильный, железнодорожный, авиационный, водный (круизные лайнеры). По прогнозам ВТО в XXI в. наиболее перспективным, быстрорастущим видом туризма будут путешествия на круизных лайнерах.

От цели путешествия:

Курортно-оздоровительный туризм. Рынок курортно-оздоровительного туризма очень широк и связан с рекреационными ресурсами. Оздоровительный отдых нужен каждому. Даже любителям спортивного или приключенческого туризма хотя бы раз в несколько лет необходим оздоровительный отдых или необходимо сопроводить на такой отдых своих родных, близких или друзей.

В мировой практике понятие курорта включает в себя понятие как отдыха, так и санатория, т. е. санаторно-курортное обслуживание также является частью курортно-оздоровительного туризма.

Познавательный туризм. Рынок познавательного туризма также достаточно широк. Он не зависит от возрастной принадлежности туристов, а только от круга его интересов. Интересовать человека может многое, а особенно что-то непривычное и необычное, ранее не виденное и неизвестное. Поэтому при разработке рынка, при рекламе особое внимание нужно уделять освещению именно этих сторон туристского маршрута.

Существуют две разновидности познавательных туров:

1) стационарные туры с пребыванием туристов в одном городе, туристском центре;

2) маршрутные туры посещение нескольких городов и центров достопримечательностей, выстроенное в виде маршрута путешествия.

Кроме того, познавательные туры имеют массу тематических разновидностей: исторические экскурсии, литературные, театральные, этнографические, фольклорные, знакомство с живописью (по знаменитым картинным галереям), знакомство с балетом и оперой (по знаменитым оперным театрам: Милан, Париж, Вена), по местам действия известных литературных произведений, по местам жизни великих писателей, природоведческие и многие другие.

Одной из разновидностей международного туризма является **религиозный туризм**. Это паломнический туризм и религиозный

туризм экскурсионно-познавательной направленности. Разновидностью паломнического туризма является духовно-паломнический туризм. Паломничество понимают как «странствие людей для поклонения святым местам». Духовно-паломнический туризм – это своего рода «религиозная практика» в странах с продвинутыми религиозными традициями. В рамках религиозного туризма экскурсионно-познавательной направленности предполагается посещение религиозных центров, в которых туристы-экскурсанты смогут увидеть религиозные объекты.

Развлекательные туры. Это очень популярные во всем мире и разнообразные туры. Основная их цель, естественно, развлечение во время туристской поездки. Развлекательные туры все, как правило, имеют непродолжительный срок проведения. Их продолжительность составляет обычно 2-4 дня. Самыми распространенными развлекательными турами являются «туры в конце недели» (week-end tour). Некоторые туры, предполагающие посещение тематических парков развлечений, имеют продолжительность 5-7 дней.

Развлекательные туры могут быть двух разновидностей:

1. Периодические, или разовые, туры – организуются на праздники (рождественские туры), во время каникул, на традиционные фестивали (Венецианский, в Рио-де-Жанейро) или могут быть приурочены к каким-то разовым событиям или мероприятиям (например, 1000-летие христианства или празднование каких-то крупных национальных дат и т. п.).

2. Регулярные, или постоянно действующие, туры – к специально созданным местам постоянно действующих развлечений (Диснейленд или другие тематические парки, казино в Лас-Вегасе (США) и в Сан-Сити (Южная Африка)), другие более мелкие или менее известные места развлечений, привлекающие туристов. Туры в эти места имеют круглогодичный характер.

Экологический туризм. Экотуризм – достаточно новое понятие, в трактовке которого допускаются разночтения. Он призван создавать экономические стимулы для сохранения окружающей среды. При этом само понятие «экотуризм» охватывает довольно широкий спектр путешествий - от небольших познавательных туров для школьников до регулярных туристских программ в национальных парках и заповедниках. Прибыль от этого вида туризма частично можно использовать для финансирования природоохранных мероприятий.

По определению экспертов ВТО, экотуризм – это целевые поездки в места с относительно нетронутой природой и хорошо сохранившимся культурно-историческим наследием. При этом они не должны нарушать целостности экосистем и причинять ущерб культурной среде. Экотуризм создает такие условия, при которых охрана окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов становятся экономически выгодными для местного населения.

В некоторых странах под экотуризмом понимают поездки с обязательным участием в природоохранных мероприятиях.

Экологический туризм представляет поездки в особо охраняемые природные территории, девственные места, заповедники, заказники с исследовательскими и промысловыми целями. Экологический туризм предполагает соединение активного отдыха с дикой суровой природой. В свою очередь Международное общество экотуризма со штаб-квартирой в Вермонте (США) определяет экотуризм как «ответственное путешествие в природные зоны, которое сохраняет окружающую среду и способствует стабильному благосостоянию местного населения».

Деловой туризм. Туристские поездки с деловыми целями (бизнес-путешествия) в том или ином виде существуют уже не одно десятилетие. Но, пожалуй, только в 90-е гг. XX в. они приобрели наибольший размах и стали в удельном отношении самой доходной отраслью туризма. По оценкам экспертов ВТО, доля делового туризма в мире составляет около 20 %.

Деловой туризм достаточно многогранен и по сложившейся международной практике охватывает широкий круг поездок:

- индивидуальные деловые поездки (командировки) сотрудников корпораций и компаний с целью переговоров, участия в производственных совещаниях, презентациях, сбытовая деятельность и т. д.;
- конгрессное обслуживание - поездки на конгрессы, конференции, семинары;
- выставочное обслуживание - выставки, ярмарки, биржи;
- инсентив-туризм (поощрительный) форма поощрения компаниями своих сотрудников в виде организации для них бесплатной туристской поездки;
- обслуживание делегаций - поездки на спортивные соревнования команд, гастроли, поездки официальных делегаций.

Спортивный туризм. Основным потребителем спортивного туризма является группа потребителей, состоящая из обычных людей (непрофессиональных спортсменов), желающих во время путешествия заниматься выбранным видом спорта и поручающих организацию этого туристским фирмам и предприятиям.

К таким видам туризма можно отнести: горнолыжный, велотуризм, также драйвинг (автотуризм), рафтинг (сплав на лодках и плотах по горным рекам), дайвинг (подводное плавание) и некоторые другие. Таким образом, к этой группе туров относят специализированные туры, посвященные спортивным занятиям, выделившимся в специальные программы, а соответственно и в отдельные сегменты спроса. Это наиболее часто встречающиеся специфические спортивные туры.

Обучающие туры. Обучающие туры – весьма распространенный вид туризма, когда во время поездок турист совмещает отдых с обучением.

В общем смысле можно выделить три направления, или три рынка обучающего туризма:

- 1) языково-обучающие туры;
- 2) спортивно-обучающие туры;
- 3) профессиональное обучение.

Семейный туризм. Рынок семейного туризма очень специфичен, так как имеет свои особенности и требования. В последнее время во всем мире наблюдается заметная тенденция к семейному отдыху. Этот вид отдыха может быть очень разнообразен: стационарный и мобильный, спортивный и оздоровительный и т. д. Поэтому и программы могут быть совершенно различными. Набор их зависит от тематической направленности тура. Однако наличие среди путешественников маленьких детей налагает свои специфические особенности на требования к организации данных туров.

Условно семейным туризмом считают путешествия родителей с детьми до 11 лет.

Хобби-туры. Согласно словарю «хобби» означает увлечение. Отсюда –хобби-тур – увлечение во время тура. Иначе говоря, это возможность заняться любимым делом в среде единомышленников во время путешествия (туры для автолюбителей, для спортивных болельщиков, творческо-ремесленные туры, туры для любителей определенных напитков или съестных продуктов и т. д.). [21, 24]

Современные факторы и функции развития международного туризма

К современным факторам развития МТ относятся политическое (мирное) сосуществование населения на большей части планеты, поддержка государственных органов в большинстве стран, развивающих МТ, рост общественного богатства, сокращение рабочего времени, развитие транспорта, совершенствование уровня общественного сознания. Демографические факторы представлены ростом средней продолжительности жизни, повышением уровня урбанизации, т.е. роста городского населения. В настоящее время международный туризм в постиндустриальном обществе фактически становится основой глобального стиля жизни.

Основные факторы, влияющие на развитие туризма можно разделить на две группы: внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные, или рыночные).

Экзогенные факторы напрямую не связаны с туризмом, однако воздействуют на масштабы туристской деятельности. К ним относятся следующие факторы:

природно-географические; культурно-исторические;
демографические; социальные; экономические; технологические;
политические; экологические и др.

1 - 2. Природно-географические (море, горы, леса, флора и фауна, благоприятный климат и т.д.) и *культурно-исторические* (памятники архитектуры, истории, культуры) факторы играют важнейшую роль в привлечении туристов и дают преимущество тем странам, которые ими богаты.

3. Демографические факторы имеют определяющее значение, так как туристский рынок состоит из людей. Такие демографические изменения, как старение населения, увеличение продолжительности жизни, более позднее вступление в брак, рост числа бездетных пар и одиноких людей, сказывается на увеличении рыночных сегментов среднеговозрастных групп (35–54 года), людей старше 65 лет, а также одиноких людей.

4. Среди социальных факторов выделяют такие, как: изменение доходов населения; развитие системы социального обеспечения; рост фонда свободного времени; повышение уровня образования и культуры, изменения в структуре духовных ценностей. Туризм

становится насущной потребностью людей. Рост интереса к другим обществам стимулирует желание путешествовать.

5. К *экономическим факторам* относятся: изменения экономической ситуации и персональных доходов (подъемы и спады), колебания реальных обменных курсов, инфляционные процессы, процентные ставки и т.д. Эти процессы оказывают прямое воздействие на людей: туристская активность меняется в зависимости от имеющихся финансовых средств.

6. *Технологические факторы*, связанные с прогрессом в технологиях, темпы которого постоянно возрастают, в значительной степени воздействуют на туристскую индустрию. Наиболее существенны следующие факторы: развитие средств коммуникаций, активное применение новых технологий, в том числе компьютерных систем бронирования.

7. К *политическим и правовым факторам*, влияющим на туризм, относится проводимая в последнее время политика открытия границ, смягчение административного контроля в сфере туризма, унификация налоговой политики.

8. *Экологические факторы* оказывают на туризм самое непосредственное воздействие, так как окружающая среда является основой и потенциалом туристской деятельности.

Эндогенные или внутренние (рыночные) факторы – это ключевые явления и тенденции, воздействующие непосредственно в сфере туризма. К ним относятся материально-технические факторы, связанные с туристской инфраструктурой: развитие средств размещения, предприятий общественного питания и бытового обслуживания, транспорта, рекреационной сферы и т.д.

К факторам, напрямую связанным со спросом и предложением туристских услуг, относятся:

рост информированности потребителя и изменение его предпочтений, что влечет за собой переход от стандартного массового туризма к индивидуальному с более гибкими и разнообразными формами обслуживания; появление новых сегментов туристского рынка; внедрение новых туристских услуг; содействие развитию частного туристского бизнеса; рост координации деятельности в сфере туризма, глобализации туристского бизнеса; возрастание роли маркетинга в туризме; обеспечение сферы туризма квалифицированными кадрами.

Функция – это назначение, круг деятельности, роль, которую выполняет определенный процесс или явление.

Отмечается все большее «вторжение» туризма в различные сферы жизни общества «в силу его воздействия на социальную, культурную, образовательную и экономическую области жизни государств и их международные отношения» (Манильская декларация по мировому туризму, 1980 г.).

Туризму свойствен целый ряд функций экономического, социального, экологического и гуманитарного характера.

К экономическим функциям туризма относятся следующие: создание новых рабочих мест; развитие местной инфраструктуры; увеличение поступлений в государственный и местный бюджеты; увеличение валютных поступлений в страну.

Социальные функции туризма включают: восстановление трудоспособности населения; рациональное использование рабочего времени; обеспечение занятости; рост уровня жизни местного населения. [1, 2, 4, 27]

Система управления туризмом

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

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

Применительно к системе туризма можно сказать, что это совокупность и единство отношений и явлений, происходящих в туристской отрасли. Таким образом, система туризма представлена системой отношений, в которой туристские предприятия, организации и регионы взаимодействуют с внешней средой. Схематически взаимозависимости и воздействия в системе туризма представлены на рис. 1.

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

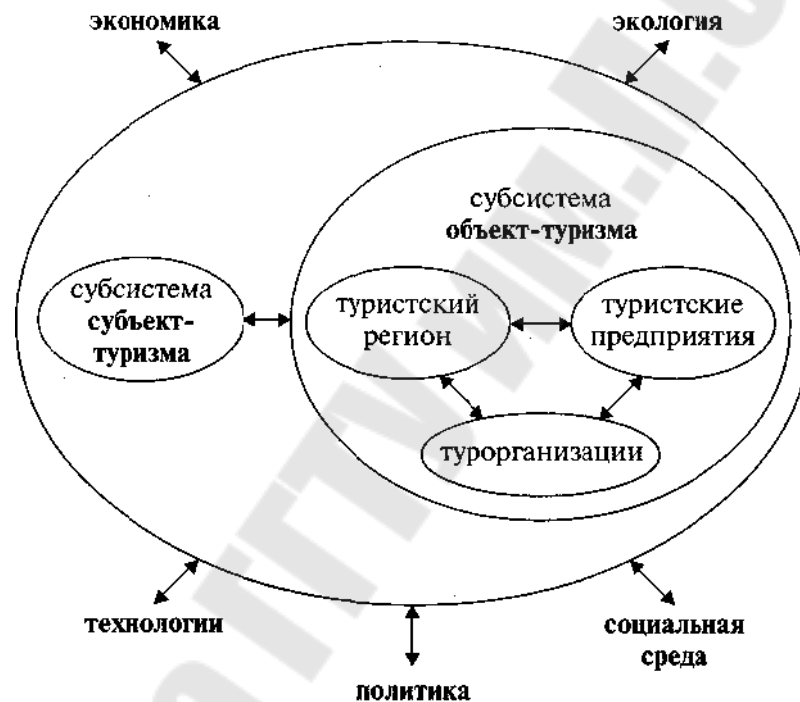


Рисунок 1 – Система управления туризмом

Система туризма существует в общественном окружении. Окружающий систему туризма мир представлен *экономикой, экологией, технологиями, политикой и социальной системой*. Перечисленные системы общественного окружения оказывают сильное воздействие на туризм, хотя они и не являются единственными. Зависимость туризма от внешней среды – одна из самых значительных его характеристик и особенностей. Как между подсистемами субъект-туризма и объект-туризма, так и между внешними системами и системой туризма существуют определенные взаимосвязи.

Поскольку между системой туризма и внешним миром, в

котором существует туризм, существуют определенные взаимосвязи, то можно утверждать, что туризм – это открытая система, которой можно и нужно управлять, используя методы и принципы современного менеджмента.

Таким образом, туризм как открытая система находится во взаимосвязи с внешним миром, представленным такими общественными системами, как экономика, экология, социальная среда, политика и технологии. Система туризма разделяется на две подсистемы: субъект управления туризмом и объект управления туризмом.

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

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

Воздействие экономики на туризм

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

- рост реального дохода;
- более равномерное распределение дохода;
- стабильное положение валюты;
- выгодная конъюнктурная ситуация.
- Факторы, отрицательно воздействующие на туризм, следующие:
 - экономические кризисные явления;
 - спад промышленности (рост безработицы, сокращение заработной платы, временная работа);
 - нестабильная ситуация с валютой;
 - невыгодная конъюнктурная ситуация.

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

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

Стабильность валюты – тоже важный фактор в системе туризма. Если курс доллара высокий, то это не позволяет купить много долларов, и наоборот. При такой ситуации с валютой отдых и поездка жителя нашей страны в США будут стоить дорого, а поездка американца в Россию станет очень выгодной. Колебания обменного курса приводят к тому, что разница цен на одни и те же услуги становится весьма значительной.

Воздействие туризма на экономику

Более подробно по сравнению с воздействием экономики на туризм рассмотрим воздействие туризма на экономику. В связи с этим можно выделить пять экономических функций туризма (рис. 2).

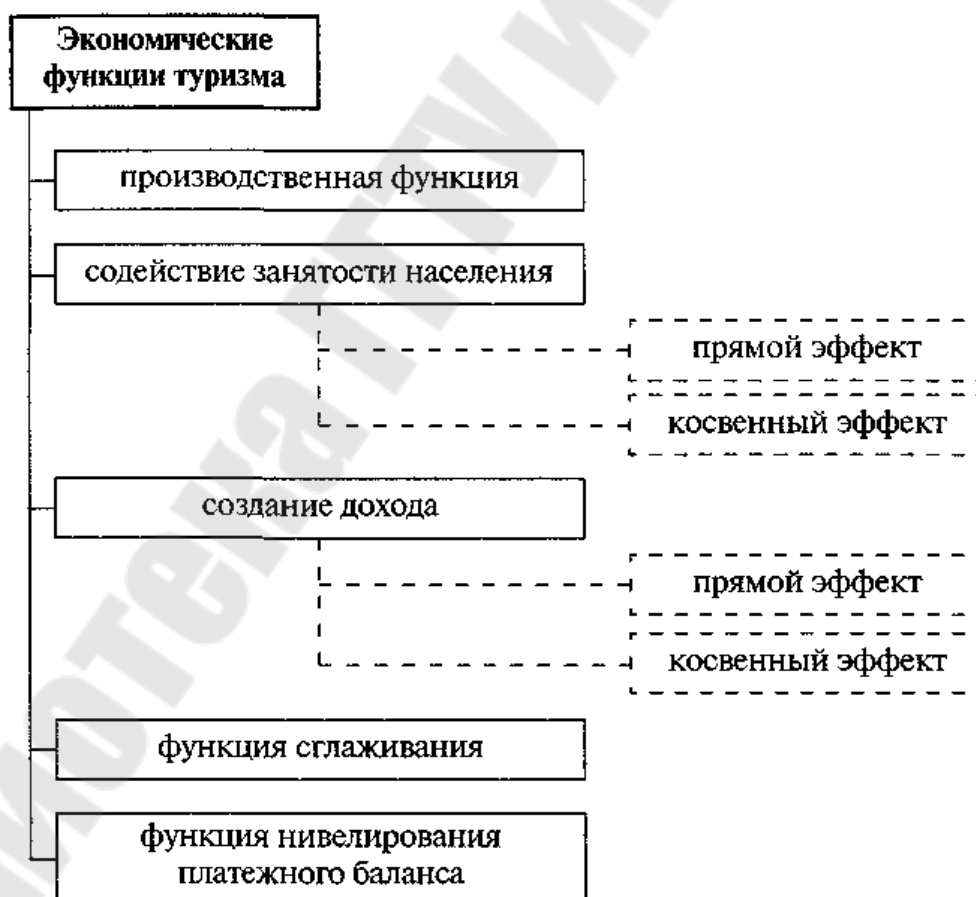


Рисунок 2 – Экономические функции туризма.

Производственная функция. Предприятие выполняет

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

Туристские продукты чаще всего имеют вид нематериальных товаров, так как они представляют собой услуги.

Для производства этих услуг необходим персонал. Существует мнение, что туристская отрасль сильно персонифицирована, поэтому второй важной функцией туризма является функция обеспечения занятости населения. Количественный рост кадров в туристской отрасли может быть приостановлен только в результате внедрения технических разработок. Технические средства облегчают деятельность, но не могут заменить личное общение с гостем. Туризм прямым или косвенным образом способствует занятости населения. Говоря о прямом эффекте предоставления занятости в туризме, мы имеем в виду то, что население получает рабочие места непосредственно в туристских предприятиях – главным образом в гостиничных, транспортных предприятиях и в турбюро.

Косвенный эффект занятости. Туризм создает эффект занятости и в других отраслях экономики, поэтому говорят о его косвенном участии в занятости населения.

Функция создания дохода. Кто работает, тот, как правило, получает доход от своей деятельности. С функцией туризма по обеспечению занятости тесным образом связана функция создания дохода. Используя экономическую терминологию, можно сказать, что экономическая деятельность в секторе туризма вносит вклад в создание национального дохода. Это относится прежде всего ко всем людям, чье рабочее место напрямую зависит от туризма. В данном случае речь идет о прямом эффекте создания дохода в туризме.

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

говорить о функции косвенного эффекта создания дохода в туризме.

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

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

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

Функция сглаживания в туризме имеет также и международное значение. В этом смысле происходит то же самое, что и в сельскохозяйственном регионе. Рассмотрим небольшое островное государство, жители которого живут преимущественно за счет ведения сельского хозяйства и рыбной ловли, то становится ясно, что туризм для такой страны имеет важное экономическое значение, ведь туристы потребляют товары и услуги местного производства. В данном случае туризм перераспределяет доходы стран с индустриальным и сельскохозяйственным производством.

Функция нивелирования платежного баланса. В народном

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

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

Таким образом, народнохозяйственное значение туризма определяется следующими факторами: производственной функцией (воспроизводство); функцией содействия занятости населения; функцией накопления дохода (эффект увеличения дохода); функцией сглаживания и функцией нивелирования платежного баланса. [19, 20, 23]

Экология и туризм

Исследования римского клуба «Границы роста», опубликованные в 1972 г., обратили внимание средств массовой информации и общественности на то, что человечество находится в опасном положении. Загрязнение воздуха и воды, беззаботное изменение природного ландшафта, грабительское отношение к природным ресурсам стали причиной серьезного нарушения природного баланса, что будет иметь отрицательные последствия для человечества. Если человечество надеется выжить, оно должно занять более бережное, чем сейчас, отношение к экологии.

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

Среди лиц, работающих в туризме, по поводу утверждения о необходимости сохранять природную среду как важнейший сырьевой

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

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

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

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

Для управления туристскими потоками с целью сохранения экологического равновесия используется инструментарий визитного менеджмента. Визитный менеджмент контролирует время поездок (максимальную длительность пребывания, время посещения), виды посещения (разрешенные виды спорта и т.д.) или интенсивность использования региона (максимально допустимое число посетителей). Ограничительные меры вводятся информированием населения, повышением стоимости путешествий или государственными указами.

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

Таким образом, условия нашей жизнедеятельности подвержены серьезной опасности, а целенаправленная защита окружающей среды

затруднена, так как туризм теснейшим образом связан с экономическими интересами. В противостоянии экологических проблем и экономических интересов последние чаще всего пользуются преимуществом.

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

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

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

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

4. *Политика* должна содействовать сохранению окружающей среды.

Таким образом, состояние экологии оказывает большое воздействие на систему туризма, так как туристская отрасль сильнее всех остальных отраслей экономики зависит от целостности окружающей среды. Туризм же как массовое явление значительно разрушает окружающую среду.

Однако туризм как отрасль экономики находится не только в тесной взаимосвязи с экологией, но и с неэкономическими потребностями, ценностями и структурами. Одной из таких структур является социальная сфера.

Социальная сфера как внешняя среда туризма

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

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

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

Часто в процессе развития туристского региона местное

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

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

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

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

В решении проблем менеджмента следует учитывать воздействие туризма на традиционные нормы и ценности отдельных туристских регионов, потому что представления о том, как следует одеваться и вести себя в обществе, в разных странах различны. Прежде всего, в регионах с сильным влиянием католической церкви и в настоящее время, например, считается неприличным, когда

женщины на пляже остаются без верхней части бикини. Многие из тех, кто отправляется на отдых в дальние страны, оскорбляют чувство морали местного населения, нарушая их нормы и ценности. В то время как либерализация в стиле одежды местными жителями воспринимается более-менее положительно, существуют сферы, где воздействие туризма вызывает совершенно нежелательные последствия. Так, например, европейский секс-туризм вызвал в Юго-Восточной Азии появление детской проституции.

Таким образом, между социальной сферой в стране посещения и системой туризма существует тесная взаимная связь. С одной стороны, для развития туризма в этой стране важное значение имеет общественный и экономический порядок в ней; с другой стороны, само это явление (туризм) обуславливает преобразования в общественных отношениях, осваиваемых туристами стран. Взаимодействие двух различающихся между собой культур называется окультуризацией. Воздействие туризма на социальную сферу посещаемых стран может быть как положительным, так и отрицательным. Часто имеет место общая либерализация в обществе. Но больше различий существует между культурами, вступающими во взаимодействие, и чем меньше готова страна к приему больших туристских потоков, тем больше опасность того, что процесс внедрения чужой культуры отрицательно скажется на осваиваемой ими стране.

Влияние политики на развитие туризма

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

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

В то время как тоталитарное государство отличается жесткой государственной регламентацией, ситуация в стране с рыночной системой экономики совершенно иная. Государство самоустраивается от управления туризмом и предоставляет каждому гражданину

свободу действий. Это означает, что туризм может беспрепятственно развиваться, со всеми своими недостатками и преимуществами.

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

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

Государственная политика туризма создается на всех уровнях: страны, области, района, коммуны. Германия и Швейцария в концепции туризма документально оформили принципы политики туризма. Например, немецкая политическая программа развития туризма 1975 года содержит следующие основные разделы:

- выделение экономических и общественно-политических условий, необходимых для целенаправленного развития туризма;
- повышение конкурентоспособности и мощности немецкой туристской экономики;
- улучшение предпосылок, необходимых для того, чтобы большее количество населения могло участвовать в туризме;
- расширение сотрудничества в сфере международного туризма.

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

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

Экономическая политика. Политико-экономические решения

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

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

В политике пассажирских перевозок можно выделить три составные части: *политику путей сообщения*, которая определяет расширение и строительство сетей железнодорожных линий, автомагистралей и авиационных путей сообщения, а также индивидуальные маршруты передвижения по важнейшим рекам; *политику транспортных средств*, которая может доброжелательно воздействовать на туризм путем целенаправленного содействия и формирования определенных предложений (например, маршрут Гласир-экспресса проходит по очень привлекательной местности между Ст.Морицем и Церматтом в Швейцарских Альпах. Поездка в таком экспрессе стала особенно интересной, когда вместо обычных вагонов поезд оборудовали специальными вагонами для лучшего обзора), и *политику тарифов*, которая определяет стратегию формирования цены на проезд в общественных транспортных средствах и может содействовать развитию туризма путем предоставления дифференцированных цен (например, молодые люди и студенты могут покупать билеты на поезд и самолет по льготным тарифам).

Социальная политика оказывает также существенное воздействие на развитие туризма. Мероприятия социально-политического характера могут управлять спросом на туристские

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

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

В рамках социальной политики государство управляет туристским спросом через *стимулирование развития социального туризма*. Под социальным туризмом понимается то, что государство субсидирует строительство различных сооружений для отдыха и тем самым создает условия для хорошего проведения отпуска определенных социальных групп – молодежи, женщин, имеющих детей, и людей пожилого возраста. Некоторые слои населения не смогли бы отправиться в отпуск, если бы государство не увеличивало спрос туристских услуг для отдельных категорий граждан.

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

Политика культуры. Как уже отмечалось ранее, туризм создает опасность окультуривания осваиваемых стран. Мы определили

окультуризацию как одностороннее или двустороннее выравнивание различий между культурами различного происхождения. Противодействие процессу окультуризации может оказать политика, способствующая сохранению культурной идентичности, традиций и обычаев народа. Одна из задач такой политики – в сохранении исторических памятников.

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

Политика досуга определяет не только количество, но и качество организации свободного времени. Качество досуга зависит от того, какие возможности имеет человек для использования своего свободного времени. Если в рамках коммунальной политики особое внимание уделяется развитию библиотек, музеев, театров, созданию плавательных бассейнов, других спортивных сооружений, прогулочных троп и зеленых зон, то качество предложения по использованию свободного времени улучшается.

Таким образом, формирование политики туризма является важным фактором. В условиях социальной рыночной экономики государство прямо или косвенно направляет развитие туризма. Туристская политика – это осознанная поддержка государством туристской отрасли и формирование основных ее направлений путем воздействия на важные составляющие. Следовательно, на развитие туризма влияют и такие элементы политики, как экономическая политика, политика пассажирских перевозок, социальная политика, территориальная политика, политика культуры и политика досуга.

Технологии, обеспечивающие развитие туризма

Технологии, обслуживающие туристскую отрасль,

подразделяются на три сферы: транспортная техника, оснащение гостиниц и ресторанов, коммуникационная техника.

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

Повышенная мобильность вызывает и другие изменения, которые расцениваются по-разному. Важнейшие из них можно выделить в три группы:

- транспортные средства создают шум и загрязняют атмосферу;

- высокая мобильность приводит к тому, что люди в пути не имеют спокойной обстановки. Это особенно характерно для автомобильного и авиационного движения, где перемещаются большие потоки пассажиров;

- повышенная мобильность упрощает впечатления, которые могут быть получены во время путешествия: впечатления, полученные при высокой скорости поездки и частой смене мест, более поверхностны, чем при умеренной скорости путешествия.

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

Коммуникационная техника. Коммуникационная техника на современном этапе обусловлена развитием компьютерных технологий: использование компьютеров внесло революционные преобразования в информационные и коммуникационные технологии,

так как обеспечило сохранение больших объемов информации, а также их быструю обработку и передачу. Информационные системы существенно улучшили гласность туристского рынка и облегчили принятие решений, касающихся выбора путешествия и подготовки к нему.

Таким образом, развитие транспортных средств предоставило туристам большую свободу передвижения. Гостиничная и ресторанная техника упростила и стандартизировала работу в гостиницах и ресторанах, частично сэкономила рабочую силу. Для развития коммуникационной техники большое значение имеют разработки компьютерных технологий, так как компьютеры позволили быстро передавать и обрабатывать большие объемы информации, необходимые отдельным туристским предприятиям и учреждениям. [4, 6, 30]

Типология туристов

Типология – это научный метод, в основе которого лежат расчленение систем объектов и их группировка с помощью обобщенной модели или типа. В зависимости от цели исследования могут применяться различные типологии туристов.

Исходя из ориентации туристов как покупателей туристского продукта их можно разделить на 4 категории:

- «экономные» покупатели туристского продукта. Их отличает высокая чувствительность к цене, к качеству, ассортименту услуг;
- «персонализованные» покупатели туристского продукта. Для них важны вид туристского продукта и качество услуг туризма, в то время как цена тура или услуги не являются для них решающим фактором;
- «этичные» покупатели туристского продукта. Они склонны платить низкие цены за туры с широким ассортиментом туризма;
- «апатичные» покупатели туристского продукта. Для них важно качество услуг туризма и не играет роль цена на них.

В зависимости от вида предъявляемого спроса на туристский продукт туристов можно разделить на три группы:

- люди с туристскими потребностями и желанием путешествовать;
- люди с высокой покупательской способностью, спрос которых направлен на элитные и самые престижные туры, высокий

уровень туристского обслуживания (комфорт, особое внимание обслуживающего персонала, предоставление индивидуального гида-переводчика и автотранспорта и т.п.);

– люди с покупательским поведением. Покупательское поведение туриста касается тех природных, психологических, социальных и других причин, которые заставляют его реагировать определенным образом на рекламу.

Немецкий исследователь Г. Ган выделяет в зависимости от активности следующие типы туристов: S-, F-, W-, A-, B-.

– S- тип (от немецкого Sonne, Sand, See – солнце, песчаный пляж, море) – типичный отпускник, предпочитающий пассивный отдых на морских курортах, спокойствие и комфорт; избегает суеты, но приветствует контакт с приятными людьми;

– F-тип (от немецкого Ferne und Flirtorientir Erlebnisur Lauber – отпускник, предпочитающий поездки на дальние расстояния и флирт) – этому типу свойственна тяга к беспрестанной смене лиц, событий, впечатлений; он будет проводить свой отпуск там, где что-нибудь происходит, так как медленное «прожаривание» на пляже в кругу семьи или в одиночку не для него; кредо такого туриста – общество, удовольствие, смена впечатлений;

– W 1 – тип (нем. Wald und Wanderorientirt – любитель лесных прогулок и походов) – отпускник, предпочитающий активный отдых, пешие походы и т.п. Его кредо – физическая активность на свежем воздухе независимо от погоды. На отдыхе он стремится к поддержанию хорошей физической формы, но профессионально спортом не занимается;

– W 2 – тип – скорее спортсмен, чем любитель. Выдерживает длительные и большие нагрузки, вплоть до экстремальных. При выборе тура доминирует критерий «наличие условий для занятий хобби». Такие критерии выбора, как «ландшафт, культура, история», вторичны (например, летчик-любитель, страстный альпинист и т.д.);

– A – тип (нем. Abenteuer – приключение) – любитель приключений. Риск, новые ощущения своих сил в неожиданных ситуациях, опасность – вот то, что определяет выбор цели путешествия у данного типа туриста;

– B – тип (нем. Bildung und Besichtigung – изучение и осмотр достопримечательностей) – любознательные туристы. Данный тип подразделяется на три группы:

- 1) «эксперты», «коллекционирующие достопримечательности»;
- 2) эмоциональные любители природы и культуры;
- 3) специалисты, которые углубляют свои знания в определенных областях культуры, истории, искусства.

В зависимости от стиля жизни выделяют четыре группы туристов: любители наслаждений, тенденционные, семейные и исключительно отдыхающие туристы.

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

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

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

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

Классификации, которые описывают туристов по степени институционализации и влиянию на места назначения.

– Организованный массовый турист. Это соответствует групповому туризму. Эти люди оказывают небольшое (если вообще оказывают) влияние на туризм: их выбор заключается в предпочтении

одного пакета другому. Обычно они путешествуют в группе, рассматривают места назначения из окна автобуса и останавливаются в отелях, выбранных заранее. Единственным контактом с местным населением остаются покупки в местных магазинах.

– Индивидуальный массовый турист. Эти люди напоминают предыдущую категорию, но у них несколько больше контроля над собственным маршрутом. Например, они могут взять в аренду автомобиль, чтобы осмотреть достопримечательности.

– Исследователь. Они планируют свой собственный маршрут и делают свои собственные предварительные заказы, хотя могут прибегнуть к услугам турагента. Обычно они очень коммуникабельны и получают удовольствие от общения с людьми на месте назначения.

– Бродяги. Это походники, которые редко заходят в традиционный отель. Они могут останавливаться в молодежных общежитиях с друзьями или ставить палатки. Они обычно общаются с социоэкономическими группами населения, имеют низкий статус. Предпочитают вагоны и автобусы третьего класса. Большая часть людей – молодежь.

Другая известная система классификации туристов – классификация Плога. Его определения напоминают приведенную выше классификацию, но группы варьируются от психоцентрических до аллоцентрических. Согласно наблюдениям Плога, новые места назначения сперва открывают аллоцентрики (походники или исследователи). По мере выяснения местными жителями экономических преимуществ туризма развиваются услуги инфраструктура. Когда это происходит, аллоцентрики вытесняются и ищут другое, не испорченное место назначения. Природа туристов меняется, каждая новая группа все менее авантюрно настроена, чем предыдущая, возможно старше и, безусловно, более требовательна к созданию комфорта и сервиса. В конце концов место назначения становится настолько известным, что его принимает даже наименее авантюристически настроенная группа психоцентриков.

Особенности туризма как объекта управления

Труд в управлении туризмом специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей, хотя на первый взгляд можно предположить, что менеджмент туристского региона и туристской организации опирается на ту же базу, что и

менеджмент любого предприятия системы «человек-человек».

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

Задача менеджмента в туризме состоит не только в том, чтобы выявить эти общие тенденции и закономерности его развития, но и в том, чтобы найти его специфические особенности. Всегда необходимо помнить, что туризм – не волшебство, а серьезная и тяжелая работа тружеников этой сложной и многогранной, имеющей свою специфику, отрасли, особое содержание трудовых отношений. Туризм имеет ряд присущих только ему особенностей. Важно выявить, чем же мы отличаемся от других, так как если этого не знаем мы, менеджеры туристской индустрии, то и рынок (покупатели туристских услуг) никогда не узнает этого. А ведь особенности туристской отрасли вытекают из специфических свойств услуг, предоставляемых туристскими предприятиями и организациями.

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

Первая особенность туризма заключается в большой глубине его проникновения и сложности взаимосвязей между его составными элементами. Большая часть туристских предприятий – небольших размеров. Крупные туристские предприятия создаются лишь в густонаселенных районах, они типичны для туристской индустрии, но это не заводской цех с одним типом организационной структуры управления. В туристской индустрии много туристских предприятий и организаций, которые, так или иначе, должны вписываться в единую региональную систему управления, где преследуется цель обеспечения длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке. Но важнейшая проблема менеджмента региона является одновременно и важнейшим отличительным признаком менеджмента туристской организации. Прежде всего, следует ответить на вопрос, кто реально должен руководить регионом и нести за это

ответственность.

Вследствие особых требований, предъявляемых к туристскому региону, предлагающему комплекс услуг, которые можно получить на определенной территории, вырисовывается двойная ответственность туристской организации. Всем понятно, что туристская организация, как и любая другая, несет ответственность прежде всего за результаты своей деятельности. Она выполняет функцию координирующего органа в туристском предложении региона, она и нести ответственность и за туристскую деятельность всего региона. А для того, чтобы справиться с такой двойной ответственностью, необходимо контролировать и анализировать весь туристский регион. В этих условиях с помощью менеджмента должна разрабатываться стратегия развития как всего региона, так и отдельной туристской организации.

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

Будучи нерентабельной, туристская организация не может ориентироваться на прибыль. Если же организация в течение длительного периода получает прибыль, она все равно не использует ее, поскольку эти средства принадлежат всему региону. Как и в любой нерентабельной организации, руководство предприятия должно оценивать себя по тому, насколько ему удастся эффективно и с учетом потребностей произвести для своих членов и для всего региона необходимые услуги. По предоставлению услуг можно определить, способна ли организация удержать своих членов и побудить их к дальнейшему участию в ее деятельности. Отдельные услуги туристской организации, которые она оказывает для своих членов (например, представительство интересов, маркетинг и т.д.) объективно не ощущаются. В таком случае все более важной становится постоянная позитивная коммуникативность внутри организации.

Точно так же вряд ли можно определить индикаторы успеха для целого региона. Чаще всего степень развития туризма в каком-то

регионе пытаются определить через показатели ночлегов. Но такие показатели ничего не говорят о накоплении ценностей, чтобы подсчитать показатели накопления ценностей, требуются значительные первичные исследования, что часто невозможно осуществить в полном объеме из-за нехватки времени и финансовых средств.

Из-за того что туристская организация не имеет измеримых целей, нельзя объективно оценить ее производительность и успех. Речь идет о вероятностном характере процессов, происходящих в туристской индустрии. Так как туристская организация не может добиться успеха в прямом смысле этого слова, часто она с большим трудом получает признание своей деятельности у общественности. Она может лишь полагаться на свои мероприятия и на экономическую эффективность, которая помогает осуществлять эти мероприятия для пользы всего региона.

Третья особенность менеджмента туризма – в его ограниченном влиянии на регион. Управленческие кадры частного туристского предприятия пользуются предоставленными им в уставе, ясно изложенными полномочиями и правом принятия решений и отдачи указаний по всем вопросам своей хозяйственной деятельности. Менеджмент же туристской организации, напротив, ограничен в возможности оказывать на кого-либо влияние, как на уровне своей организации, так и на уровне региона.

Так как туристская организация занимается государственными вопросами, часто используя для этого государственные средства, то и влияние политики на нее очень высоко. В результате – естественно ограничивается предпринимательская свобода ее действий. Менеджмент вынужден обращать внимание на политические силы в своем регионе, ведь оплата труда его кадрового состава осуществляется чаще всего за счет государственного бюджета.

На уровне региона менеджмент в туризме незначительно влияет на кого-либо, так как отдельные производители услуг являются самостоятельными и независимыми предприятиями. Только благодаря хорошо налаженной коммуникации и углубленной мотивации на основе доверия туристская организация может косвенным образом воздействовать на отдельные предприятия.

Следующая особенность туризма заключается в сильном влиянии со стороны заинтересованной клиентуры. Каждое туристское предприятие осуществляет свою деятельность в

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

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

Наряду со всеми группами населения, заинтересованными в развитии туризма, а также участвующими в туристской деятельности, туристская организация, как и любое другое предприятие, сотрудничает с кредиторами, с политическими структурами, с городскими управлениями, с туристами, а также с поставщиками.

Туристская организация может быстрее уравновешивать интересы между различными, задействованными в процессе обслуживания, группами, если в своей деятельности она руководствуется общепринятыми нормами, приоритетами и представлениями о ценностях и имеет перед собой широкомасштабные цели по дальнейшему развитию региона. Именно

поэтому нормативному менеджменту (на уровне туристской организации – политике предприятия, на уровне региона – планированию и координации деятельности путем разработки ведущего образа) уделяется очень большое значение.

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

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

Внешние эффекты туристского продукта также можно представить как специфику туристской индустрии. В этом смысле общение туриста с окружающими его людьми следует рассматривать как отношения в свободной обстановке. В то время как на его повседневную жизнь накладывают отпечаток жилье, работа, свободное время, отпуск, проведенный в путешествии, – это встречи с другими путешествующими и местными жителями. Отношение путешественного к ним и его мотивы обусловлены тем, как человек привык жить, работать, каковы его возможности в организации свободного времени. Чем больше в своей повседневной жизни человек ощущает ограниченность природных ресурсов, чем больше

он заключен в рамки определенных норм поведения, тем больше у него желания выбрать для отдыха неизвестную страну. Проведенные в этом отношении исследования показывают, что поведение гостя влияет на отношение к нему принимающих его людей, и на других путешественников. Если на пляже туристы купаются без купальных костюмов, до полуночи устраивают шумные праздники, занимаются новыми видами спорта, и все это – во вред природе, то это вызывает негативное отношение к ним местных жителей, что может ухудшить их отдых.

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

Очень часто на начальном этапе развития туризма за его счет возводятся различные сооружения, в том числе и очистные. В то же время туристы создают высокую загруженность автодорог, оставляют много мусора, в высокой степени эксплуатируют местную природу. Общество получает от туризма выгоду, так как благодаря ему прекращается текучесть кадров. Но каждый туристский регион должен пройти через замену структур, потому что обслуживающий персонал чаще всего привлекается извне, особенно специалисты. Если же приезжие начинают владеть слишком многими земельными участками и предприятиями, то это уже вызывает недовольство среди местного населения. Отчуждение местных жителей может привести к тому, что новые намерения по развитию туризма станут тяжело осуществлять. Таким образом, планирование и формирование туризма должно происходить при условии привлечения общественности. Участие в этом процессе всех заинтересованных

групп (экономистов, экологов и т.д.) является первейшей необходимостью. Кроме того, должна еще существовать и организация, которая выступит посредником между различными партнерами по туристской деятельности.

Специфика туристского спроса – еще одна особенность туризма. Спрос на туристские услуги не однороден в силу трех основных причин. Первая из них – *неосвязаемость и несохраняемость туристского продукта*.

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

Разнообразие потребителей туристских услуг – еще одна причина неоднородности спроса на них. Различные категории туристов отличаются целью поездки, своими требованиями к туристским услугам, а также ценой, которую они готовы и в состоянии оплатить. Каждому типу туристов соответствует определенный тип туристского рынка. Картина будет еще более разноплановой, если будут учтены особые категории отдыхающих – пациенты горных санаториев и специализированных клиник или учащиеся воспитательных учреждений. Дальнейшее сегментирование рынка определяется страной проживания туристов. Новейшие методы определения рынка туризма разделяют отдыхающих еще и на группы по стилю жизни («новые русские» и др.) Производители туристских услуг ориентируются на вполне определенные типы отдыхающих. Их потребности они знают хорошо, и удовлетворение этих потребностей приносит им наибольший доход. На туристский спрос очень сильно влияют такие факторы, как доход, структура семьи, возраст ее членов, их образование и профессия.

Доход – важнейший фактор, влияющий на туристский спрос. Путешествовать может только тот человек, у которого хватает для этого средств. Иными словами, только та туристская потребность становится туристским спросом, на удовлетворение которой имеются средства. В научных исследованиях туристских проблем выделяются

две основные взаимозависимости величины дохода и спроса на туристские услуги: доход, покрывающий только жизненные потребности (не эффективен для туризма); доход, позволяющий покупать товары высшей категории (очень эффективен для туризма).

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

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

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

Возраст – третий фактор, влияющий на спрос туристских услуг. Пожилые люди и маленькие дети редко путешествуют из-за различных трудностей, сопровождающих человека в пути и непригодности некоторых мест для данных категорий населения. Однако некоторые люди пенсионного возраста, отошедшие от активной трудовой деятельности, предъявляют высокий спрос на туристские услуги, особенно тогда, когда у них нет финансовых проблем и противопоказаний медицинского характера.

Следующим фактором, от которого зависит спрос на определенные туристские услуги, являются **образование** человека и его **профессия**. Частота путешествий зависит от того, насколько человек привязан к своей профессиональной деятельности. Владельцы мелких предприятий и их семьи путешествуют сравнительно реже, чем служащие или чиновники, которые каждый год используют отпуск продолжительностью в несколько недель.

Образование и профессия отдыхающих влияют не только на количество совершаемых ими путешествий, но и на вид туристских услуг. От этих факторов зависит и то, как человек проводит свой отпуск.

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

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

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

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

Условия жизни и труда. Демократическое общество с социально-рыночной направленностью экономики очень выгодно влияет на развитие туризма. Подобное общество может быть названо также **обществом потребителей, мобильным обществом, образованным обществом, свободным обществом.** Спрос туристских услуг в обществе подобного типа особенно высок.

Люди, находясь в окружении современного индустриального общества, во время отпуска должны восстанавливать свои духовные и физические силы, так как в повседневной жизни они встречаются с множеством различных стрессов. Они страдают от монотонности и напряженности на работе и в повседневной жизни. Отдых становится

необходимым для сглаживания ритмов профессиональной деятельности, а отпуск – заслуженной компенсацией за трудности повседневной жизни. Увеличивается спрос на туристские услуги, так как люди стремятся хотя бы на короткое время выйти за рамки урбанизированного мира.

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

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

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

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

Эта зависимость может иметь значительные последствия при управлении предприятием. Так как отдельные дополнительные услуги выполняются различными фирмами, предлагающими их, следовательно, эти предприятия в высокой степени зависят друг от

друга. Выход из такой ситуации видится только в кооперации.

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

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

Туристская услуга состоит из двух туристских предложений: первичного и производного. Как внутри производного предложения, так и между первичным и производным предложениями существует дополняющая связь, которая обуславливает возникновение тесной взаимосвязи между исполнителями предложений. Первичное предложение – важнейшая часть туристского продукта и, исключая общую инфраструктуру, не изменяется. Менеджмент производителей услуг вынужден, таким образом, приспособливаться к важнейшей части туристского продукта, а именно к природному предложению, а не к меняющимся запросам и желаниям туристов и вследствие этого на долгий срок подвержен высокому риску. Это ограничение пространства для действий у менеджмента исполнителей услуг, предлагающих природный фактор (но не у туроператоров), является самым существенным признаком туризма с точки зрения

менеджмента.

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

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

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

Особенности туристской отрасли как объекта управления указывают на то, что менеджеры туристского бизнеса должны

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

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

во-вторых, непервичность туристской услуги. Хотя в современном мире значение туризма как средства восстановления сил и здоровья огромно, туристский продукт не стал еще товаром первой необходимости и вряд ли станет им в ближайшей перспективе. Кроме того, на туристских услугах больше, чем на прочих платных услугах, сказывается изменение покупательской способности населения. На развитие туризма также очень сильно влияют политические и экологические явления;

в третьих, в туристской отрасли гораздо большее значение имеет маркетинг. Это связано с тем, что продавец туристской услуги, не имея возможности представить ее образец-эталон (как это практикуется при реализации товаров), должен найти аргументы в пользу своего товара-услуги, а это можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга. Кроме того, в связи с непостоянством качества услуги, субъективизмом в ее оценке, возникает необходимость ее постоянного контроля, т.е. эта функция менеджмента приобретает особую значимость. Одна и та же туристская поездка может быть по-разному оценена двумя разными

людьми, что иногда вызывает недоразумения во взаимоотношениях между туристской фирмой и клиентами. В этой связи менеджмент в туризме должен быть сосредоточен в направлении создания системы СОРИ (система сбора, обработки и распространения информации);

в четвертых, туристская услуга уникальна (повторить ее во всех аспектах не представляется возможным). Это маршрут поездки, условия обслуживания, стоимость и т.д. Даже два тура по одному и тому же маршруту у одной и той же фирмы часто проходят по-разному (это и состояние транспортного средства, события в стране пребывания и т.п.). [6, 16, 19]

Вопросы для самоконтроля

- Экономическое значение туризма.
- Сущность и экономическое содержание туризма
- Гуманитарное значение туризма.
- Социальное значение туризма.
- Воздействие туризма на экологию.
- Классификация видов туристической деятельности
- Современные факторы и функции развития международного туризма
- Система управления туризмом.
- Типология туристов.
- Особенности туризма как объекта управления.

2. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Когда мы говорим о том, что какое-то предприятие функционирует, то имеем в виду, что люди на этом предприятии совершают определенные действия. Большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организуют ресурсы, необходимые для выполнения этого плана. По мере продвижения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили себе ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций, т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы.

Таким образом, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Следовательно, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. А это и есть функции управления. Хотя со временем технику управления и усовершенствовали, основополагающие управленческие функции все же остались сравнительно неизменными.

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно. Они могут быть как неразрывно связаны, так и не связаны между собой. Более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, «говорит» менеджерам о том, как выполняются их планы (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивирования и организации). Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Если менеджер желает обеспечить «безоблачное» будущее своему предприятию (организации), он должен постоянно выполнять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большей степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Как видим, все четыре функции связаны и взаимообусловлены: ни одно звено из этой цепи не выбросишь.

Таким образом, функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект, ведь управление – это искусство создавать вещи посредством людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются четыре основные функции – **планирование, организация, мотивация и контроль** (рис. 3).



Рисунок 3 – Функции управления

Каждая из этих функций менеджмента жизненно важна для организации. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации. [13, 14, 16, 19]

Характеристика основных функций менеджмента

Функция планирования

Управление системой туризма должно базироваться на стратегическом (спроецированном в будущее) видении и предвидении. На основе видения (своего рода «рисунков», которые показывают нас в будущем), являющегося ведущей идеей менеджмента, разрабатывается политика туристской фирмы, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры. Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления. Все положения политики туристской фирмы представляются, как правило, в виде ведущего туристского образа. Ведущий образ содержит в себе долгосрочные цели, философию, политику (принципы взаимоотношений с различными заинтересованными группами), культуру предприятия и его законодательные права.

Применительно к конкретному туристскому региону речь должна идти прежде всего о его конкурентоспособности. Конкретно

функция планирования включает в себя следующие виды работ:

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

Результатом планирования как функции менеджмента может быть туристский образ региона, представленный в табл. 1.

Таблица 1 – Туристский образ региона А (график условный)

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

Под планированием деятельности туристского предприятия мы понимаем систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

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

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

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

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

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

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

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

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

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

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

непрерывность планирования – это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;

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

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры применяют в своей работе. Виды планирования постоянно варьируются: от таких традиционных методов, как бюджетные, до более сложных – моделирования, разработки планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования

позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогнозов, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

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

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

В 60-е годы широко применялась такая техника планирования, как оперативное исследование. Речь идет об использовании современных моделей управления для анализа проблемы и оценки возможных решений (теория очередей, игр, имитационное моделирование).

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

Названные модели, хотя и носят количественный характер, успешно применяются для решения качественных вопросов планирования.

Существуют и другие методы планирования, однако следует иметь в виду, что все они имеют одну общую цель – помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее в развитии организации, поскольку в управленческой жизни постоянно присутствуют случайности и неопределенное развитие событий. Именно поэтому организации и разрабатывают долгосрочный план, в котором пытаются определить элементы решения альтернатив.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с этой проблемой и более эффективно реагировать на нее. Следует помнить, что неопределенность – это одна из основных причин, по которой планирование в организации особенно необходимо, так как оно

помогает ей более эффективно реагировать на изменения внешней среды. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Организационная функция

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

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

На примере организации работы туроператоров можно более наглядно представить себе организационную функцию управления туризмом. Так, туроператор решает производственную, торговую, информационную задачи, задачу освоения новых регионов и др. По каждой из них менеджер распределяет обязанности и устанавливает ответственность, т.е. речь идет об установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных фирмой целей.

Как уже отмечалось, важная цель планирования – это каким-то образом решить проблему неопределенности. Потребность в приспособлении к переменам – один из факторов, придающих планированию такое важное значение. Тем не менее, каким бы важным не было планирование, это только начало. Организация,

имеющая много разных планов и не имеющая цельной схемы (структуры) претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функция планирования и организационная функция тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация как бы объединяются. Планирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели организации (организует структуру системы, создает аппарат, который будет «играть» на сцене), а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди. Речь идет о привнесении человеческого фактора в нечто имеющееся на бумаге (план), в нечто неодушевленное.

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

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

организации;

- размах контроля, или размах менеджмента, – каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

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

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

Таким образом, организация процесса – это вторая функция управления. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два определения:

- организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место тогда, когда люди объединены совместным трудом;
- организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

Мотивация как функция управления

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

Мотивы туризма

Потребность людей в туризме вызывается различными

мотивами. Мотив как побудительная причина связан в туризме с конкретной потребностью определенной группы людей.

Основными мотивами туризма являются:

- отдых, досуг, развлечения;
- стремление к познанию;
- спорт;
- лечение;
- паломничество;
- гостевые (в том числе посещение родственников);
- деловые (конгрессные).

Мотивы туризма зависят от многих факторов. К ним относятся: специфическая особенность различных групп людей, уровень туристской индустрии принимающей стороны, реклама нового туристского продукта, отзывы о ранее реализованном туристском продукте и т.д.

Все мотивы, вызывающие потребность в туризме можно разделить на четыре группы: познавательная, региональная, экономическая, психологическая. Каждая из этих групп может включать в себя различные виды мотивов.

Познавательная группа – интерес человека к историческим, культурным, хозяйственным, природно-климатическим факторам.

К историческим достопримечательностям относится все культурное наследие страны, ее исторические и археологические памятники.

Культурные мотивы – желание человека узнать культурное наследие своей страны, к которому относятся различные памятники, музеи, художественные галереи, театры и другие объекты.

Хозяйственные мотивы включают в себя своеобразие форм ведения хозяйства.

Природно-климатические мотивы туризма являются очень привлекательными для туристов. К ним относятся рельеф, флора и фауна местности, которые играют существенную роль в создании определенных видов туризма.

Географические и климатические условия благоприятствуют развитию летних и зимних видов спорта.

К группе **региональных мотивов** можно отнести событийную насыщенность региона, которая может стать причиной посещения данного региона туристами.

К группе **экономических мотивов** относятся социально-экономические условия туристского путешествия. Это доходы покупателей турпродукта, цены на туры, услуги и товары в местах назначения, принимающих туристов, уровень развития туристской индустрии. Экономические факторы играют первостепенную роль при формировании ассортимента недорогих товаров и влияют на количество туристов со средними доходами.

Психологические мотивы включают мотивы, побуждающие туристов путешествовать и которые отвечают их психологическим потребностям. К ним относятся религиозные воззрения человека, его особые интересы и наклонности, отношение к рекламе и т.п.

Принято говорить о мотивации путешествия. В связи с этим целесообразно выделить пять основных групп мотивации путешествий (рис. 4).



Рисунок 4 – Мотивация путешествий

Физическая мотивация. Физическая мотивация подразделяется на отдых, лечение и спорт. Если основной причиной путешествия является восстановление физической силы, то на первом месте стоит отдых. Если должно быть восстановлено здоровье, решающим фактором будет оздоровление, лечение. Если во время отпуска в первую очередь ищут разгрузку и движение для тела, то в таком случае важнейшей физической мотивацией является спорт.

Психологическая мотивация. Главная психологическая

мотивация путешествия – желание уйти от повседневной рутины и увидеть что-нибудь новое, необходимость смены обстановки и расслабления. К психологической мотивации относится также и смена впечатлений.

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

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

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

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

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

проявления. Всегда следует искать мотив поведения человека.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – это всего лишь ресурсы, активы, которые должны эффективно работать. Но после промышленной революции наше общество становилось все более сложным. Технический прогресс радикально изменил отношение людей к труду и повседневному их существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с тем, как мотивировать деятельность сотрудников, т.е. как направить их энергию на выполнение определенной работы.

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

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

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

Современные теории мотивации. Различные теории психологического и организационно-экономического направления в изучении мотивации можно разделить на две группы:

содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей),

которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теории А.Маслоу, Ф.Герцберга и др.);

процессуальные теории мотивации – это более современные теории, базирующиеся в первую очередь на определении того, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера).

Названные теории хотя и расходятся по ряду вопросов, но не являются взаимоисключающими. Поскольку структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории). То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, оказывается совершенно непригодным для других.

Содержательные теории мотивации, или иерархия потребностей по Маслоу. Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т.д.); потребность в уважении; потребность самовыражения.

По теории Маслоу, все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (рис. 5). Этим он хотел показать, что потребности нижнего уровня требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека быстрее, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высокого уровня.



Рисунок 5 – Иерархия потребностей по Маслоу

Значит, если вы руководитель, то вам нужно решить, какие активные потребности движут людьми. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать на то, что мотивация,

подействовавшая один раз, будет эффективно «работать» все время.

Однако теория Маслоу имеет свои недостатки. Видимо, четкой идеи ступенчатой иерархической структуры потребностей не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит в качестве фактора мотивации деятельности человека к автоматическому задействию потребностей следующего уровня.

В теории Маслоу не учтены и индивидуальные отличия людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений: разные люди любят разные вещи.

Теория потребностей Мак Клееланда. Представители этой теории основное внимание уделяют потребностям высшего уровня, которых выделяют три типа – власть, успех и причастность:

потребность власти – желание воздействовать на других людей. Оно не обязательно присутствует у рвущихся к власти карьеристов. Это скорее всего проявляется у энергичных работников, стремящихся отстаивать свои позиции;

потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения;

потребность в причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т.п.

Двухфакторная теория Герцберга. Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях. Он выделил две категории факторов (рис. 6):

гигиены – это политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой;

мотивации – это успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможность творческого и делового роста. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Теория двойственности Герцберга

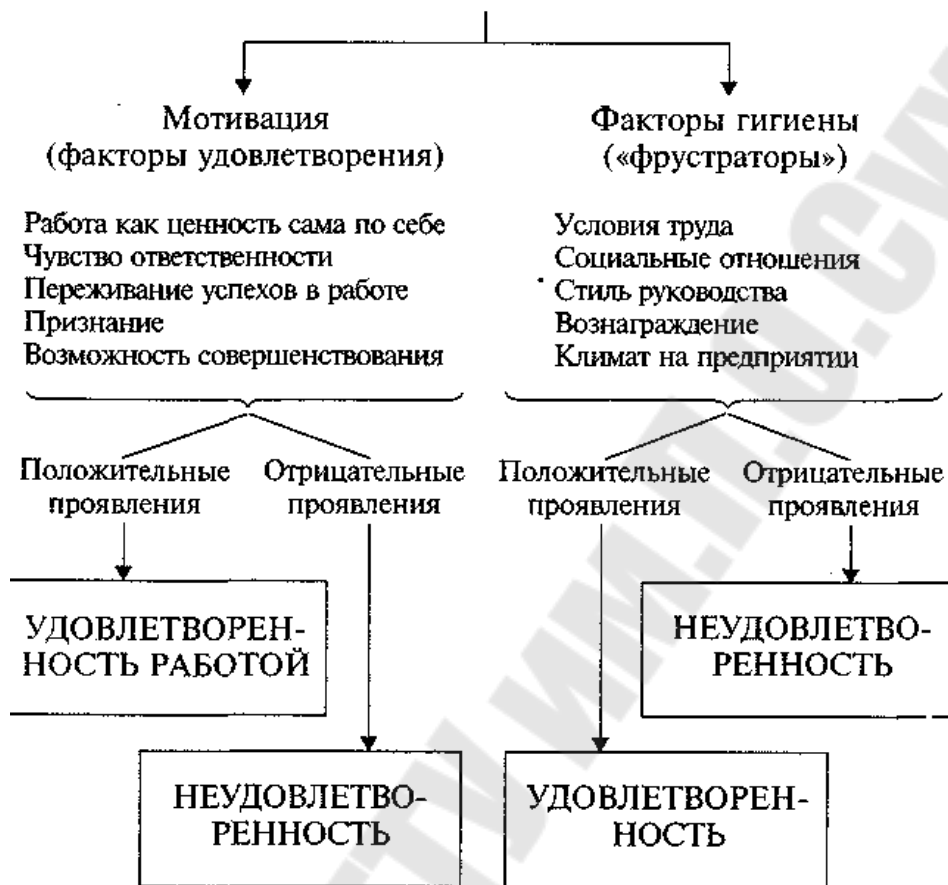


Рисунок 6 – Двухфакторная модель мотивации Герцберга

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Его мотивации сравнимы с потребностями высшего уровня по Маслоу. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Процессуальные теории мотивации. В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет свои усилия для достижения конкретных целей и как он выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными мотивами. Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера.

В идеале основная мысль *теории ожиданий* состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затрат труда – результатов; результатов

– вознаграждения; вознаграждения – валентности (удовлетворенности вознаграждением).

Люди по-разному распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей. Последователи *теории справедливости* утверждают, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных ими усилий: они сравнивают свой заработок с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если это сравнение указывает на несправедливость в распределении вознаграждения за труд, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять его напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых им усилий либо размер получаемого им вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно либо стремятся повысить свое вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости в практике управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность своего труда. Менеджеру, однако, следует иметь в виду, что оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер: все зависит от чувства личного «я».

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера-Лоулера), т.е. в их модели (рис. 7) фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера – Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от приложенных им усилий (3), способностей и характерных особенностей (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1), а также от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь как внутренние (7а –

чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние (76 – похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

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



Рисунок 7 – Модель Портера – Лоулера

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

во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Эти критерии, сведенные воедино, формируют у него какую-то свою, личную, философию, представляющую собой основу для выбора им своего поведения. Разработав личную философию, менеджер может создать

такую рабочую среду в своем окружении, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Такая окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение работников к делу: они легче и менее болезненно будут воспринимать правила и регламент организации;

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

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко себе представлять, что от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров. Им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его одинаковой доступности для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Функция контроля

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

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

В самом общем виде контроль означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

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

Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной

деятельности организации. Именно этим значением и пользуется некоторая часть управляющих и теоретиков бизнеса. Однако функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

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

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

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

В практике управления существует своего рода технология контроля. Однако какую бы технологию контроля мы не применяли, окончательная цель его состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента (рис. 8).

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии (рис. 9):

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

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

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

определение границ контроля – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.



Рисунок 8 – Технология контроля

Различают три вида контроля:

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

Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

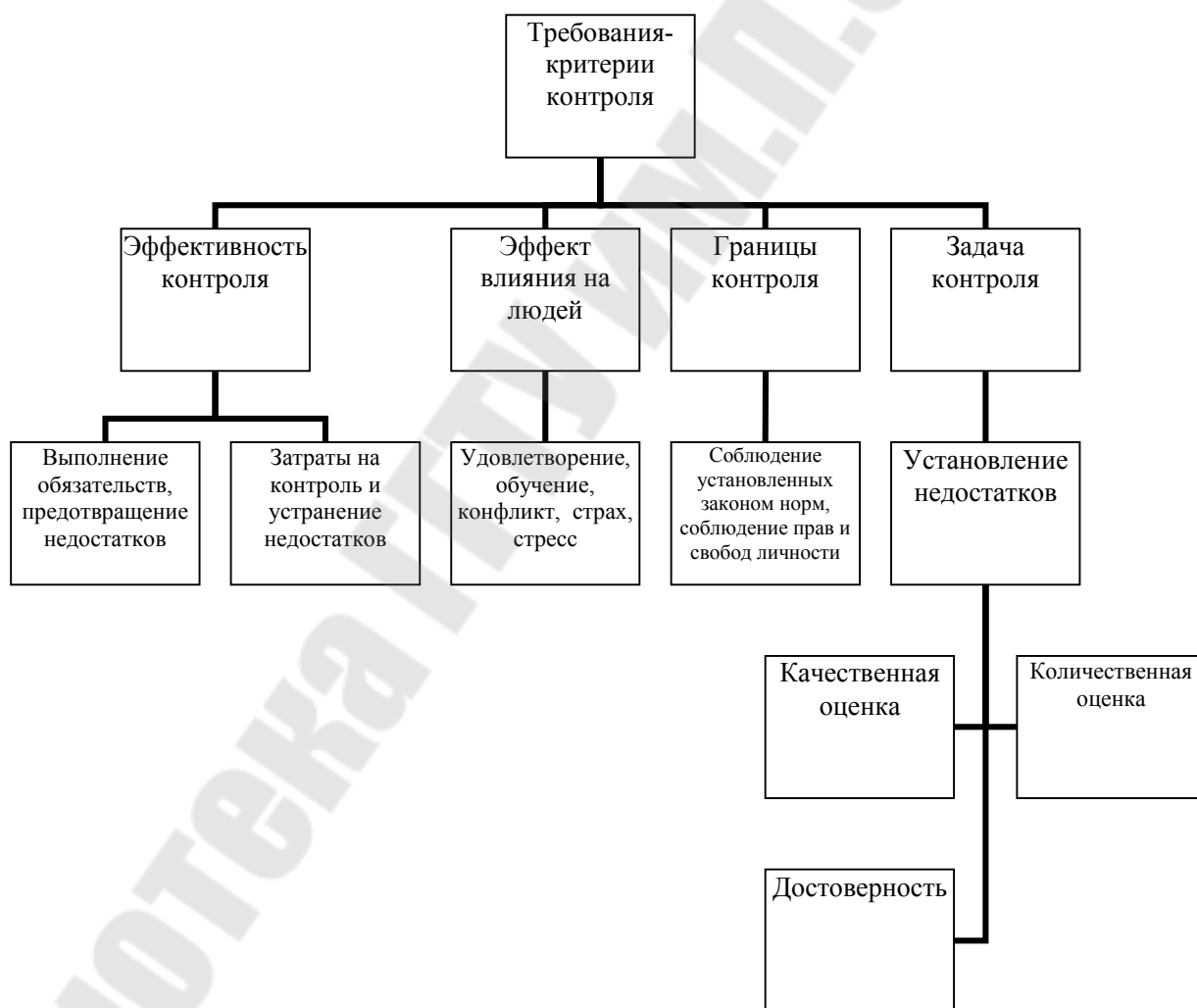


Рисунок 9 – Требования-критерии контроля

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков,

которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных – контроль за качеством сырья. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется организации.

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

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

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

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

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

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

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа.

Этап А – установление стандартов (рис. 10). Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом «вырастают» из процесса планирования. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это

и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

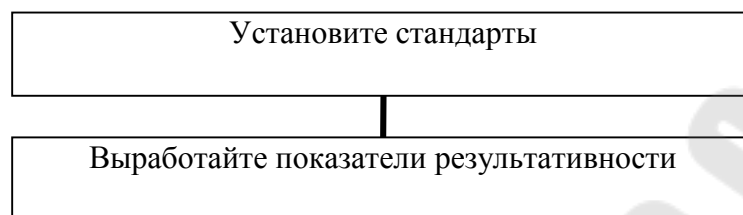


Рисунок 10 – Установление стандартов

Этап Б – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами (рис. 11). На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом нужно принять еще одно очень важное решение: определить, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Такой этап контроля очень важен: определяется масштаб отклонений, измеряются результаты, передается и оценивается информация.

Этап В – принятие необходимых корректирующих действий (рис. 12).

Проведение контроля может быть очень дорогостоящим, поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учитывать ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы: понимают ли сотрудники цели организации? спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения? представляет ли действующая система контроля менеджерам такую информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках? Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

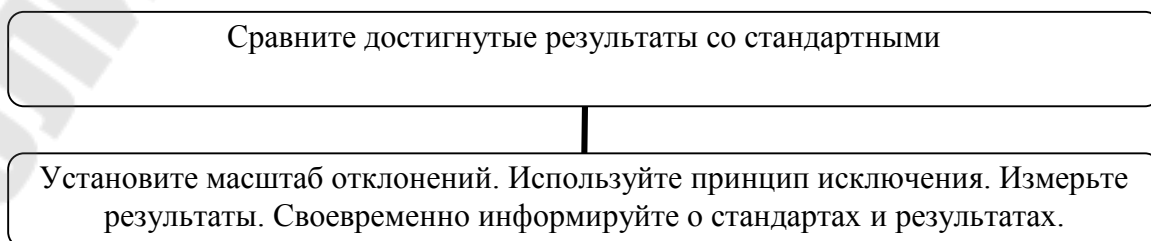


Рисунок 11 – Сопоставление достигнутого со стандартом

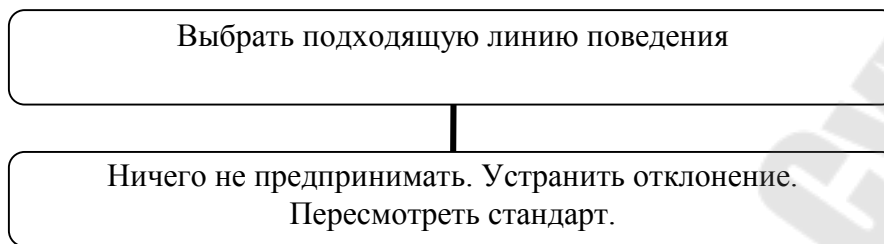


Рисунок 12 – Корректирование действий

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

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры же более низкого уровня (линейные) заняты больше подбором кадров и организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям: результативности (возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь этого результата с наименьшими затратами). [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Принципы

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации этого процесса. Управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

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

Существует несколько подходов к классификации принципов

управления. Наиболее полное их толкование дается Г.Кунцем и С.О'Доннелом в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций», шестое издание которого переведено на русский язык в 1981 г. под названием «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций». Авторы рассматривают десять принципов планирования, пятнадцать – организации, десять – мотивации и четырнадцать принципов контроля.

Впервые же принципы рационального управления были сформулированы в 1912 г. в книге американского менеджера Эмерсона «Двенадцать принципов производительности». Однако один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» Анри Файоль высказывал мысль о том, что число принципов управления неограниченно.

Все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы: общие и частные.

Общие принципы управления

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

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

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

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

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

Частные принципы управления

В отечественной теории управления частные принципы управления народным хозяйством были сформулированы еще в 20-е годы. Многие из них не потеряли своего значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* – участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие

управленческих решений и т.п.

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

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

Принцип устойчивости и мобильности системы управления. При изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. должны быть максимально полно учтены изменения и требования потребителей туристских услуг. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Вопросы для самоконтроля

Характеристика основных функций менеджмента.

Мотивы туризма.

Содержательные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации.

Принципы управления организацией.

3. ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ТУРИСТСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

ТУРИСТСКИЙ ПРОДУКТ

В отличие от туристских услуг туристский продукт принимает форму товара. Туристский продукт в широком смысле слова – это экономическое благо, предназначенное для обмена. Так К. Менгер, основатель австрийской школы в экономической науке, определяет любой товар (К. Менгер, 1992 г.).

Очень важное отличие туристского продукта от туристской услуги состоит в том, что если туристская услуга может быть куплена и потреблена только в месте ее производства, то туристский продукт может быть приобретен и по месту жительства, но потреблен только в месте производства туристских услуг. Это кардинальное отличие и используют турагенты, когда продают вам путевку в путешествие. Приобретая путевку, вы еще не приобретаете туристские услуги, хотя уже и заплатили деньги, но вы приобретаете гарантии отдыха.

Задача туроператора – включить в тур только необходимые услуги, достаточные для того, чтобы потребитель согласился понести транспортные издержки.

Туристский продукт как товар характеризуется потребительской стоимостью, т. е. полезностью или способностью удовлетворять определенные рекреационные потребности людей. Полезность туристского продукта определяется его ценностью для субъекта. Поэтому туроператор должен стремиться к тому, чтобы создать такой туристский продукт, который был бы ценен для максимально большого числа людей, т. е. по возможности он должен иметь массового потребителя. Тогда можно использовать и индустриальные технологии для производства туристского продукта.

Массовое потребление товаров определяется его меновой стоимостью – количественным отношением, в котором потребительские стоимости туристского продукта обмениваются на потребительские стоимости других товаров.

Специфика туристского продукта

Основной задачей деятельности туроператора является создание тура, подкрепленного соответствующей программой обслуживания. Этот продукт и является основным туристским продуктом туроператора, выпускаемым на рынок и реализуемым через агентскую сеть. Данный продукт весьма специфичен и включает в себя:

- маршрут, специально разработанный;
- тур с утвержденной программой обслуживания;
- услуги, предоставляемые дополнительно;
- товары, соответствующие туристскому обслуживанию.

Современное состояние туристского спроса и предложения диктует то, что туристский продукт, формируемый туроператором и

реализуемый турагентом, должен быть довольно дифференцированным. Чтобы выжить завтра, уже сегодня нужно найти свой, неудовлетворенный сегмент рынка. Это может быть сегмент национальный, основанный на специфических, национальных вкусах, может быть возрастной, а может быть и основанным на цели путешествия. Всем понятно, что нет универсальных гостиниц, тем более - универсальных туров.

Продукт, продаваемый туристскими операторами и агентствами, исключительно своеобразен и не похож на продукцию большинства других видов предпринимательства.

С одной стороны, казалось бы, все ясно: для большинства агентств объектом продажи являются транспортные услуги (по морю, воздуху, автомобилем, автобусом, лимузином) в сочетании с размещением путешественников в гостиницах. Многие агентства в дополнение к этому также продают страховые полисы для путешественников, сумки и чемоданы, делают паспортные фотографии, оформляют визы и т. д. Тем не менее следует помнить, что, говоря о «продаже» мест в самолете, поезде, круизе или гостинице, турагент на самом деле лишь оказывает помощь клиенту в приобретении указанного места, каюты, гостиничного номера во временное пользование, т. е. фактически в получении всего указанного во временную аренду.

Туроператор помогает качественному выбору и комплектации соответствующих друг другу по содержанию и качеству услуг, кроме того, совершая оптовые закупки (оптовую аренду) мест в средствах размещения и перевозки, он способствует снижению цен на соответствующие услуги для потребителей по сравнению с розничными ценами.

Вместе они доводят этот продукт до потребителя. Живописнее всех определили продаваемый ими продукт турагенты, специализирующиеся на отдыхе, – они продают мечты.

«Продукт туристский – совокупность вещественных (предметов потребления), невещественных (в форме услуги) потребительных стоимостей, необходимых для удовлетворения потребностей туриста, возникших в период его путешествия». [1, 2, 5, 7, 9, 22, 30]

Туристский пакет

Иногда туристский продукт ассоциируют с понятием «туристский пакет» – основным (обязательным) комплексом услуг, предоставляемых в путешествии по индивидуальному или групповому плану, который имеет серийный характер, предлагается в широкую продажу. Туристский пакет включает четыре обязательных элемента: туристский центр, транспорт, услуги размещения, трансфер.

Туристский центр – место отдыха туриста, включающее все его рекреационные возможности: природные, культурно-исторические, экологические, этнические, социально-демографические, инфраструктурные. Этот элемент относится к обязательным, поскольку без объекта интереса невозможно организовать путешествие. Туристский центр представляет собой интегральный символ интереса, соединяющий в себе все мотивы индивидуума относительно рекреационных ресурсов. Независимо от индивидуального масштаба потребителя туроператор обязан свести его к единичному варианту – туристскому центру. Это связано с тем, что он обязан доставить туриста в конкретное место отдыха, потому что именно туда будет заказан транспорт, именно там будет заказана гостиница.

Транспорт – средство передвижения, с помощью которого можно добраться до туристского центра. Наиболее широко используется в качестве средства передвижения, без сомнения, самолет. На короткие расстояния поезд, туристский автобус, автомобиль. Большую часть затрат, обуславливающую стоимость турпакета, составляют затраты на перевозку. Чем более комфортабельный и скоростной вид транспорта используется, тем выше стоимость путешествия. В отношении скоростных видов транспорта необходимо заметить, что, несмотря на их дороговизну по сравнению с другими видами, они также используются на короткие расстояния, так как позволяют экономить время туристов для рекреационных целей.

Услуги размещения – это конкретный отель, который предлагается туристу в туристском центре на время путешествия. Размещения в отелях различаются в соответствии с типом услуг гостеприимства, которые предлагают туристу. Это могут быть отели, мотели, виллы, апартаменты, ботели, кемпинги и т. д. Услуги питания

не включаются отдельным элементом в туристский пакет, поскольку в туризме они составляют часть услуг размещения. Принятые в туризме комбинации размещения и питания:

- ВВ – размещение + завтрак;
- НВ – полупансион: размещение + завтрак + ужин;
- FP – полный пансион: размещение + завтрак + обед + ужин.

Обычно турист имеет возможность выбрать и заказать любую из этих комбинаций, при этом, заказывая ВВ как вариант обслуживания, турист выбирает его отнюдь не из-за соображений экономии. Действительно, туроператор получает значительные скидки при пакетировании услуг размещения и питания, поскольку гарантирует загрузку отелей и ресторанов. При этом «пакетные цены» могут быть в три-четыре раза ниже розничных.

Трансфер – доставка туриста от места прибытия, расположенного в стране пребывания (аэропорт, гавань, ж/д станция), к месту размещения (отель), где он будет проживать, и обратно. Трансферы осуществляются с использованием автобусов, иногда такси или лимузинов, если такого типа трансферы включены в турпакет или затребованы туристом.

Строго говоря, трансфер – это любая перевозка туриста в границах туристского центра. Поэтому сюда относят также поездки из отеля в театр и обратно, в музей и т. п. Но эти трансферы обычно не включаются в туристский пакет, поскольку клиенты их не всегда воспринимают как обязательную услугу.

Этот пакет обязательности туристских услуг и отличает туристский пакет от туристского продукта. Действительно, приобретая пакет, включающий четыре обязательных базовых элемента, вы не только имеете значительные скидки от туроператора, поскольку приобрели серийный туристский продукт туристской компании, но всегда можете попросить туроператора расширить его за счет включения других услуг или сможете это сделать самостоятельно непосредственно в туристском центре.

После заключения Шенгенской конвенции (1995 г.) вопросы унификации требований к туристскому продукту стали особенно актуальны. Дело в том, что тур, приобретенный в одном месте, потребляется в другом, и только полное согласование позиций туроператора, туристского агента и туриста способно обеспечить взаимное выполнение обязательств. Согласно Международной

конвенции по туристским контрактам (Брюссель, 1970 г.) такое согласование осуществляется на контрактной основе в форме ваучера, который подписывают все участники соглашения: туроператор, турагент и турист. В специальной директиве Европейского союза (ЕС) по пэкидж-турам от 15 июня 1990 г. приводятся обязательные требования к содержанию ваучера. Он должен иметь полную информацию о туре:

- страна, город (туристский центр), куда направляется турист;
- средства транспорта, используемые для перевозки туриста;
- условия размещения туристов, включая расположение гостиницы, ее категорию, уровень комфорта, перечень обязательных услуг, включенных в стоимость тура;
- условия питания;
- даты начала и завершения тура;
- программа пребывания с разбивкой по дням с указанием включенных экскурсий и социокультурных мероприятий;
- паспортно-визовые формальности;
- медицинская страховка;
- минимально допустимое число участников тура;
- предельно возможные сроки аннуляции тура (в ЕС - не позднее 20 дней до его начала);
- комплексная цена тура;
- компенсация за несоблюдение сроков, программы и условий пребывания туриста;
- название и реквизиты туроператора и туристского агента.

Согласно этому контракту туроператор несет ответственность:

- за соблюдение программы пребывания;
- соответствие рекламы и предоставляемой туристу информации фактическому комплексу услуг;
- произвольное изменение цены тура;
- достоверность информации о туристском продукте.

В случае нарушения одного из этих пунктов туроператор обязан компенсировать туристу не только материальный, но и моральный ущерб. [1, 2, 5, 7, 9, 22, 30]

Структура туристского продукта

Туристский продукт – совокупность вещественных (предметы потребления), невещественных (услуги) потребительских стоимостей, необходимых для полного удовлетворения потребностей туристов, возникающих во время их путешествия.

Туристский продукт состоит из трех элементов: тур, дополнительные туристско-экскурсионные услуги, товары.

Туристский пакет – это только часть туристского продукта, точнее – обязательная часть тура (тур больше или равен туристскому пакету).

Тур – первичная единица туристского продукта, реализуемая клиенту как единое целое, продукт труда туроператора на определенный маршрут и в конкретные сроки.

Тур не покрывает всего времени путешествия и оставляет туристу много свободного времени для выбора собственной программы. Эта «своя» программа может быть реализована с помощью многих альтернатив.

Обязательную программу – турпакет и комплекс услуг на маршруте, т. е. тур, туроператор оформит в виде туристской путевки или ваучера – документа, в котором гарантированы все обязательные для фирмы и клиента услуги.

Товары – специфическая материальная часть туристского продукта, включающая туристские планы и карты городов, открытки, буклеты, сувениры, туристское снаряжение и т. п., и неспецифическая часть туристского продукта, куда входит большое число товаров, которые являются дефицитными или более дорогими в местах постоянного проживания туристов.

Дополнительные туристско-экскурсионные услуги – услуги, не предусмотренные ваучером или путевкой, доводимые до потребителя в режиме его свободного выбора. Дополнительные услуги не входят в основную стоимость путевки. К ним относятся: прокат, телефон, бытовое обслуживание, почта, обмен валюты, дополнительное питание, общественный транспорт, хранение вещей, развлечения, резервирование мест, коммерческое ТВ, видео, приобретение билетов, пользование мини-баром и т. п. Эти услуги приобретаются туристами за дополнительную плату.

Как свидетельствует статистика, структура стоимости туристского продукта при инклюзив-турах из Беларуси в европейские страны составляет (1):

$$\text{ТПр (100 \%)} = \text{Т (30 \%)} + \text{ДТЭУ (40 \%)} + \text{Тв (30 \%)}, \quad (1)$$

где ТПр – стоимость туристского продукта;

Т – стоимость тура;

ДТЭУ – стоимость дополнительных услуг;

Тв – стоимость купленных товаров.

Из этой структуры видно, что туроператор выручает менее 1/3 стоимости турпродукта. Гораздо больше туристы оставляют в местной туристской индустрии непосредственно, минуя услуги туроператора. Значительная часть расходов российских туристов поступает в местный бюджет через торговлю. [1, 2, 5, 7, 9, 22, 30]

Валовой туристский продукт

Туристский продукт оценивается как суммарный объем товаров и услуг, производимых в сфере туризма. Он может быть оценен двумя способами:

- а) как сумма всех произведенных затрат;
- б) как сумма всех расходов туристов (туристских расходов), т. е. доход от туризма.

В том и в другом случае измеряется в стоимостном выражении валовой туристский продукт – суммарный объем товаров и услуг, производимых (потребляемых) в сфере туризма.

Валовой туристский продукт как доход включает:

- 1) всю зарплату, которая является частью выручки от производства туристских товаров и услуг. Сюда включается также предоставление займа (кредита);
- 2) выручку от сдачи в аренду комнат, апартаментов и т. д.;
- 3) проценты, которые получают предприниматели, работающие в туристской экономике за то, что предоставляют заем денег. Например, проценты за хранение денег в банке на депозитном счете;
- 4) прибыль – это то, что остается после того, как были сделаны затраты на производство туристского продукта и услуг.

Затраты вычитаются из выручки от реализации туристских товаров и услуг. Это означает, что результат может быть и

отрицательным, т. е. в этом случае получаем убытки. Часть доходов может не вернуться к собственнику, но может остаться в туристском бизнесе для дальнейшего использования. Именно эта часть и рассматривается как доход.

Валовой туристский продукт как затраты включает:

1) затраты на туристское потребление (все туристские затраты на покупку товаров и услуг);

2) частные туристские инвестиции, включающие общее количество затрат, которые сделаны при осуществлении новых капиталовложений, и затраты частного сектора для улучшения структуры туризма. Сюда включены изменения в потоке проектов, которые производит турбизнес;

3) государственные туристские затраты, которые сделаны государством для приобретения туристских товаров и услуг;

4) туристский экспорт минус импорт. В этой категории общий объем затрат на экспорт туризма из страны должен быть добавлен к валовому туристскому продукту. И наоборот, общий объем импорта турпродукта должен вычитаться из валового туристского продукта.

Доход от туризма в стоимостном выражении равен затратам на производство туристского продукта: государственные субсидии, туристский доход, туристский продукт, косвенные платежи.

При определении валового туристского продукта необходимо учитывать следующие обстоятельства:

– ликвидация долгов рассматривается как уменьшение туристского капитала. Погашение долгов рассматривается как часть затрат по формированию туристского капитала. Другими словами, хотя эти затраты и являются частью добавленной стоимости, но они не включаются в доход, поскольку объем денег не возвращается для использования в туристском бизнесе. В результате их необходимо учитывать как процент на погашение различных долгов.

– косвенные налоги относятся к числу туристских товаров и услуг. Поэтому при суммировании затрат, которые были сделаны при производстве туристского продукта, чтобы сделать их равными доходу, необходимо часть дохода добавить к косвенным налогам для погашения долгов.

Для усиления производственной активности экономики туризма капитал, который был израсходован для производства туристского продукта, должен быть направлен на создание нового туристского продукта, т. е. на диверсификацию туристского производства.

ПОНЯТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ, ЕЕ РОЛЬ И МЕСТО В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Существует несколько точек зрения относительно состава туристической индустрии. Европейские специалисты по туризму делят всю систему предпринимательства в туризме на две части: туристическая индустрия и индустрия гостеприимства. Туристическая индустрия, согласно данной точке зрения, включает индустрию развлечений, туроперейтинг, туристические агентства, транспорт, экскурсионно-познавательные организации. Индустрия гостеприимства включает индустрию услуг, индустрию размещения и индустрию питания. Ряд авторов к основным сегментам индустрии туризма относят индустрию транспорта, туроператорскую и турагентскую деятельность, индустрию гостиничного дела, индустрию питания и развлечений. [4, 6, 15, 25, 26]

Сектор развлечений

Развлечения – это не только забавы и удовольствия, но и мировая индустрия с миллиардным оборотом, растущим из года в год. Развлечения относятся к числу главных мотивов туризма; без них не обходится ни одна поездка. Люди отправляются в путь за новыми незабываемыми впечатлениями, положительными эмоциями и острыми ощущениями. Для удовлетворения этих и других потребностей человека создаются средства развлечения, проводятся увеселительные мероприятия.

Чаще всего развлечения ограничиваются экскурсионной программой – посещением музеев, осмотром исторических памятников и природных достопримечательностей, обзорными экскурсиями по городу и местности. Они могут включать также иные познавательные или увеселительные мероприятия (например, посещение магазинов или игорных заведений).

На курортах и в хороших отелях для развлечения туристов нанимается специальный персонал аниматоров.

Клубные учреждения – массовые культурно-просветительные учреждения, которые организуют досуг населения и способствуют воспитанию, самообразованию, развитию творческих способностей. Они ориентированы на культурные интересы определенных

профессиональных, национальных, половозрастных и других социально-демографических категорий населения.

В Республике Беларусь получили развитие многообразные по типам и видам клубные учреждения: дворцы (дома) культуры, клубы, центры (дома) народного творчества (народного искусства, фольклора), центры (дома) ремесел, молодежные культурные центры, центры национальных культур и др. Более 90 % клубных учреждений находится в ведении Министерства культуры и состоит на полном бюджетном финансировании, остальные находятся в ведомственной подчиненности других органов управления, профсоюзов, сельскохозяйственных предприятий. В соответствии с административно-территориальным делением функционируют: районные и городские дома культуры (как правило, имеют собственное здание и выполняют целый спектр культурно-просветительных функций); сельские клубы (реже дома культуры, уровень их развития и оснащенности напрямую зависит от уровня развития соответствующего сельхозпредприятия).

Театрально-зрелищные учреждения в Республике Беларусь насчитывают 28 профессиональных театров, в том числе 2 театра оперы и балета, 18 драматических, 8 детских и юного зрителя; 13 государственных концертных учреждений и 2 госцирка.

Киноискусство. Кино – наиболее популярный и массовый вид искусства, его значение в жизни многих поколений людей очень велико. Киноискусство базируется на современных методах промышленного производства с широким использованием современных достижений науки и техники. Художественный фильм является результатом сложнейшего процесса, в котором творчество литератора, режиссера, актеров сочетается с многогранными техническими и хозяйственными составляющими. Кинохозяйство в целом – сложный экономический комплекс, отличающийся переплетением специального кинопроизводства с развитой сферой обращения, продвижения и демонстрации кинофильмов.

В Республике Беларусь создана техническая база кинопроизводства, функционирует Национальная киностудия «Беларусьфильм», сохранено бюджетное финансирование.

Кинообслуживание населения осуществляется общедоступными кинотеатрами и киноустановками с платным показом кинофильмов, а также киноустановками с бесплатной демонстрацией кинофильмов (учебные заведения, детские учреждения и др.).

Особое место в мировой индустрии развлечений занимают тематические парки. В последнее время они составили серьезную конкуренцию традиционным дестинациям с большим количеством историко-культурных достопримечательностей. Идея тематических парков зародилась в Европе и была реализована в виде парков удовольствия, которые существовали во многих европейских столицах в конце XIX в.: Сады Тиволи в Копенгагене, Парк Пратера в Вене и др. Современная модель тематических парков также впервые появилась в Европе, хотя обычно ее создателем считается Уолт Дисней, американский кинорежиссер-мультипликатор, художник и продюсер. По уточненным данным, в 1952 г., за три года до открытия «Диснейленда», корпорация «Де Эфтелинг» построила парк по мотивам европейских сказок на юго-западе Нидерландов. Однако на старом континенте тематические парки развивались медленно, в скромных масштабах. Подлинный расцвет они переживают в США, а затем получают распространение во всем мире.

Первый тематический парк появился в Соединенных Штатах в середине 50-х годов, в то время, когда традиционные парки досуга переживали упадок. Целый ряд причин обусловил крах этих некогда очень популярных среди американцев объектов отдыха и увеселений, их постепенное вытеснение с рынка туристских услуг и замещение более крупными и современными тематическими парками типа «Диснейленда» или «Сикс Флэгс».

Их закат во многом определялся непродуманной ценовой политикой. Для привлечения посетителей устанавливалась крайне низкая, почти символическая входная плата, но на каждый аттракцион или представление требовалось приобретать отдельным билет. Это создавало большие неудобства для отдыхающих, а самое главное – уходя они ощущали себя обманутыми. Проводимая ценовая политика при отсутствии надлежащей охраны территории Объектов развлечений имела и другое негативное следствие: парки Постепенно превращались в места сборищ хулиганов, что отпугивало посетителей.

Кроме того, прежняя система организации досуга оказалась жесткой в части туристского предложения. Парки не смогли перестроиться в соответствии с новыми предпочтениями и запросами американцев в сфере отдыха, возникшими в результате массового использования автомобиля в качестве основного средства передвижения. Теперь на уик-энд люди стремились выехать на

природу. Привязанные же к конечным остановкам общественного спорта, парки находились в черте городов и не обеспечивали полноценного отдыха населения. Те американцы, которые все-таки решали провести свободное время в них и приезжали на своих машинах, сталкивались с проблемой парковки. Парки не располагали необходимыми площадками для автостоянок.

Ситуация усугубилась с ростом стоимости земли, оборудования и рабочей силы. Парки не могли выдержать конкуренции с другими объектами досуга (кинотеатрами, катками, бассейнами т.д.) и, чтобы свести концы с концами, переориентировались более доходные виды деятельности, открывали и расширяли торговые центры.

Упадок паркового хозяйства вовсе не означал, что американцы потеряли интерес к развлечениям. Спрос на увеселения, как и прежде, существовал, однако он претерпел коренные изменения и не мог быть реализован в рамках старой системы организации отдыха. Недорогие аттракционы, рассчитанные на детей и подростков, мелкая торговля и дешевое питание – вот тот скудный перечень услуг, который предлагали традиционные парки развлечений своим посетителям.

Со временем оформляется принципиально иная концепция организации досуга, воплощенная в жизнь в тематических парках самом их названии выражена сущность нового подхода. Увлекательная тема, будь то погружение в «Страну грез» или в тайны морских пучин, кладется в основу работы парка. Она развивается и аттракционах и представлениях, ей подчинены все вспомогательные парковые службы.

По замыслу устроителей, прежде всего У. Диснея, тематический парк – это центр семейного отдыха и развлечений, что во многом определяет выбор самой темы. Чтобы объединить людей разных возрастов и в первую очередь привлечь взрослое население, она должна носить не только увеселительный, но и информационно-познавательный характер.

Постоянно действующие экспозиции в «Диснейленде» рассказывают об истории Америки, культурах разных народов.

От общей информации, предлагаемой вниманию посетителей во время экскурсий по парку, эти учреждения индустрии развлечений перешли к организации полноценного учебного процесса. Тематические парки выделяют крупные целевые средства на образование. Они создают при себе специализированные школы, открывают программы обучения, приглашают преподавателей для

проведения занятий, выпускают учебные книги. Спектр образовательных программ чрезвычайно широк. Часть их рассчитана на детей младшего возраста, другая – на детей старшего возраста и взрослых. Организуются также краткосрочные семинары для взрослых. Тематика программ очень разнообразна. Например, тематический парк «Дисней Уорлд» предлагает от курсов по фигурной стрижке кустов до цикла семинаров по теории и практике менеджмента. Сегодня большинство их посетителей составляют не дети, а взрослые. В «ЕвроДиснейленде» на них приходится 80% от общего числа гостей.

Вершиной творческой мысли У. Диснея стала идея информационно-развлекательного ЭПКОТцентра (Experimental Prototype Community of Tomorrow), открытого в 1982 г. в парке «Дисней Уорлд». По существу, в нем нашла воплощение новая концепция тематического парка, предложившего взрослым заглянуть в будущее в поисках совершенной модели сообщества людей.

ЭПКОТцентр – это выставка достижений в области науки и техники. Здесь на арендуемых площадях многочисленны компании размещают свои футуристические экспозиции. Все представленные образцы действующие, связаны с бизнесом развлечений и пользуются компаниями в целях саморекламы.

Кроме оригинальной концепции, тематические парки имеют других преимуществ перед традиционными парками развлечений, обеспечивших им широкое признание. В отличие от обычных центров отдыха и развлечений тематические парки размещаются чертой города. Подсчитано, что для прибыльного функционирования они должны находиться в пределах двухчасовой досягаемости для 20 млн. потенциальных посетителей или в одном часе езды от крупного туристского центра и в двух часах езды от населенных пунктов с общей численностью жителей 5–6 млн. человек.

Старейший тематический парк США «Диснейленд» построен в 60 км к юго-востоку от Лос-Анджелеса (штат Калифорния), самый известный американский тематический парк «Дисней Уорлд» – недалеко от Орlando (штат Флорида). Крупнейший тематический парк Европы «ЕвроДиснейленд» расположен в 30 км от столицы Франции. «Страна муми-троллей» (Moominworld) в Финляндии находится в 20 км от г. Турку.

Большинство тематических парков были построены среди зеленых полей с рытвинами. Земля здесь дешевле, чем в городе,

поэму многие тематические парки занимают большие площади. Под «Уорлд» отведено 12 тыс. га, а вокруг европейского «Диснейленда» (площадь 2 тыс. га) проложена железная дорога с пятью станциями. Кроме того, за городом создатели парков получают широкую свободу для реализации своих замыслов. Они не стеснены разного рода ограничениями, в частности, не должны вписывать свои «детища» в уже существующую застройку, учитывать сложившийся архитектурный стиль и т.д. Им не приходится ничего сносить, чтобы возвести аттракционы, которые часто поражают своими размерами и красочностью оформления.

Среди главных секретов успеха тематических парков следует выделить использование высоких технологий. «Диснейленд»; «Дисней Уорлд» являются пионерами в техническом оснащении аттракционов. В частности, они были первыми, кто перешел на компьютерные системы контроля за светозвуковыми и мультипликационными эффектами, благодаря которым посетители испытывают острые ощущения и получают особенно яркие впечатления.

Высокая конкурентоспособность тематических парков достигается в результате грамотной ценовой политики. В отличие от прежних объектов досуга в них введены единые входные билеты, в стоимость которых включен пакет услуг – посещение парка, питание, трансферы, проживание.

«Диснейленд» предложил новый тип билетов – «Флэкс Паспорт» («гибкий паспорт»). Он предоставляет большие возможности посетителям парка. Его обладатели могут пять дней подряд бывать и «Диснейленде», причем входить в парк на 1,5 часа раньше официального времени открытия. Кроме того, гибкий паспорт позволяет без дополнительной платы посещать пляжи и бассейны Южной Калифорнии. Недавно три крупных тематических парка штата Флорида «Си Уорлд», «Юниверсал Студиос» и «Уэйн Уайлд» объединили свои усилия в борьбе за клиента и ввели общий многодневный пэкидж. Они продают билеты, рассчитанные на посещение сразу трех парков неограниченное число раз в течение пяти дней подряд. По мнению управляющих, установление единого многопаркового входного билета, удобного в использовании и по достоинству оцененного гостями, приведет к росту посещаемости этих объектов развлечений.

Доходы тематических парков складываются от продажи билетов (основная статья – до 70% всех поступлений), питания, реализации сувенирной продукции и игрушек. В парках продается огромное количество сувениров, как правило, с символикой парка.

Символом «Диснейленда» является красивый сказочный замок с высокими башенками. Его прототипом послужил известный во всем мире замок Нойшванштайн в Баварии. В настоящее время только в США насчитывается более 600 тематических парков. Столицей «Страны грез» стала Флорида. В этом штате размещаются лучшие тематические парки не только Америки, но и всего мира: «Дисней Уорлд» и «Юниверсал Стьюдиос». Они неоднократно удостоивались престижных премий в сфере мирового туристского бизнеса в соответствующей номинации.

В Европе, по самым приблизительным оценкам, построено около двух десятков крупных тематических парков, не считая многочисленных аквапарков. Наиболее известные из них принимают от 2 до 10 млн. посетителей в год каждый.

Кроме Франции, на размещение европейского «Диснейленда» претендовали Испания и Великобритания. По сравнению с двумя другими странами шансы Великобритании были незначительны ввиду ее географической изолированности от континента и непредсказуемости метеорологических условий. Испания отличается более комфортным климатом с большим количеством солнечных дней в году. Она находится в континентальной части Европы, но занимает периферийное положение. Это послужило главным препятствием для размещения здесь тематического парка.

Большой популярностью у туристов пользуются также тематические парки Германии, Дании, Нидерландов.

Самая известная в Азии «Страна грез» расположена в Японии вблизи от Токио. Она состоит из шести зон: Всемирной ярмарки, Страны приключений и романтики, Американского Дикого Запада, Страны дружелюбных гномов, Страны сказок и диснеевских героев, Страны завтрашнего дня, или космических приключений. [4, 6, 15, 25, 26]

Туроператорская и турагентская деятельность в сфере туризма

Организации, занимающиеся составлением и продажей туров, называются туристско-экскурсионными организациями.

На практике они могут называться по-разному: туристские бюро, бюро путешествий, турагентства и т. д. Но с точки зрения вида предпринимательства на туристском рынке их можно подразделить на туристские агентства и туристские операторы.

Термины «турагент» и «туроператор» определяют направление предпринимательской деятельности туристской фирмы или компании.

Туристский продукт формируется из услуг предприятий, причастных к обслуживанию людей на отдыхе и в путешествии. Это транспортные фирмы и компании, гостиницы, рестораны, кафе, экскурсионные фирмы, музеи и выставки, парки аттракционов, досугово-развлекательные предприятия, шоу-, кино-, видео-бизнес, азартные мероприятия и заведения, спортивные и курортные организации. Словом, все те, кто может оказать необходимые услуги.

Комплектацией туристского продукта, т. е. формированием набора услуг под названием «тур», занимаются туроператоры. Туроператор (в некоторых странах его называют турорганизатором) производит дифференцированные туристские продукты из составляющих услуг в соответствии с потребностями и пожеланиями клиентов.

Турагент реализует туристский продукт клиенту в виде комплексов (инклюзив-туры) или в виде свободного набора услуг (заказные туры).

Туроператор – это организация, занимающаяся комплектацией туров и формированием комплекса услуг для туристов.

Туроператор разрабатывает туристские маршруты, насыщает их услугами посредством взаимодействия с поставщиками услуг, обеспечивает функционирование туров и предоставление услуг, подготавливает рекламно-информационные издания по своим турам, рассчитывает цены на туры, передает туры тур-агенту для их последующей реализации туристам.

Турагент – это организация-посредник, занимающаяся продажей сформированных туроператором туров.

Турагент приобретает туры у туроператора и реализует их потребителю. Турагент добавляет к приобретаемому туру проезд туристов от места их проживания до первого по маршруту пункта размещения, от последнего на маршруте пункта размещения и обратно.

Главной рыночной ролью этих организаций является соединение поставщиков услуг с клиентами-туристами, порой сильно разобщенных как во времени, так и территориально. Это специфический туристский вид бизнеса. Здесь важен правильный выбор поставщиков услуг, основанный на профессиональных знаниях туристского рынка, бизнеса, особенностей и рычагов его развития и управления.

Обычно туроператор – это более крупная компания, чем турагент, имеющая головной туроператорский офис и несколько филиалов – агентскую сеть. Многие крупные туроператоры имеют агентские сети по всему миру.

При этом, независимо от наличия собственной агентской сети, туроператор заключает агентские соглашения с независимыми турагентствами на продажу своих туров. Чем больше у туроператора партнеров-турагентов, чем в большем количестве стран и регионов они расположены, тем шире объемы продаж и соответственно больше туристов, выше прибыль, успешнее дела.

Турагенты и туроператоры могут иметь разнообразные формы собственности. Они могут быть частными, государственными, акционерными обществами – суть предпринимательской деятельности и рыночные функции их от этого не меняются.

Главной рыночной задачей как турагента, так и туроператора являются обретение устойчивого положения на туристском рынке и получение устойчивой прибыли. Необходимо найти свою нишу, свой сегмент потребителей на основе дифференциации туристского рынка.

Основные различия между туроператором и турагентом.

1. По системе доходов:

Туроператор покупает некоторый туристский продукт, и его прибыль формируется из разницы между ценой покупки и ценой продажи; очень часто туроператор приобретает отдельные услуги, из которых затем формирует комплексный туристский продукт со своим механизмом ценообразования. В то же время турагент действует как розничный продавец, и его прибыль получается из комиссионных за продажу чужого туристского продукта; турагент реализует

туристский продукт (часто и отдельные услуги, например авиабилеты, номера в гостиницах) по реальным ценам туроператоров или производителей услуг.

2. По принадлежности туристского продукта:

Туроператор всегда имеет запас туристского продукта для продажи, а турагент запрашивает определенный продукт (услугу), только когда клиент выражает покупательский интерес.

Турагенты. Турагентство – достаточно распространенный вид бизнеса в туризме. Конкуренция подталкивает туристские фирмы к поиску своей ниши в турбизнесе при помощи приспособления к реальному спросу с учетом различий между отдельными группами потребителей. Значительная часть фирм действует как розничные турагентства, работая с клиентами напрямую.

Туристские агентства могут иметь разнообразные формы:

– чисто туристские агентства по продаже туров, сформированных туроператорами, на условиях комиссионного вознаграждения;

– транспортно-туристские агентства по организации транстуров. Здесь возникают перспективы для создания совместных предприятий с транспортными организациями: авиационно-транспортными предприятиями, авиакомпаниями, железными дорогами. Вариантом взаимодействия с перевозчиками также являются агентские соглашения по реализации транспортных билетов;

– турагентства (бюро реализации) при туроператоре, реализующие в основном собственные продукты, но продающие и приобретенные туры.

С точки зрения специализации турагентства могут быть многопрофильными (наиболее распространены), т. е. осуществляющими комплексное обслуживание любых видов клиентов, включая отпускников, командированных и группы. Существуют также и специализированные турагентства, наиболее распространенными из которых являются коммерческие турагентства, специализирующиеся на организации деловых поездок для крупных компаний, включая конгрессное обслуживание, а также агентства, специализирующиеся на поездках на отдых. Именно последние, как правило, предлагают наиболее широкий выбор туров, круизов и пакетных поездок на курорты, в популярные места отдыха и развлечений.

Туроператоры.

В повседневной практике иногда бывает трудно определить четкое различие между туроператором и турагентом, так как оба вида фирм могут решать сходные задачи. Туристская организация может быть одновременно и турагентом, и туроператором. Например, фирма разрабатывает маршруты как туроператор и продает их туристам и другим агентствам, в то же время эта же фирма как турагент приобретает туры у других фирм и продает их туристам.

Интенсивное развитие индустрии туризма, возникновение и усиление конкуренции повлияли на структуру туроператоров и предопределили их дальнейшую специализацию.

По виду деятельности туроператоры бывают:

1) операторы массового рынка они продают большое число турпакетов, в которых часто используются чартерные авиарейсы в определенные места назначения, главным образом в места назначения массового туризма.

2) специализированные операторы это туроператоры, специализирующиеся на определенном продукте или сегменте рынка (на определенной стране, на определенном виде туризма и т. д.). В свою очередь, такие специализированные операторы подразделяются на туроператоров:

а) специального интереса (например, спортивно-приключенческий туризм, организация сафари в Африке и др.);

б) специального места назначения (например, Англия, Франция и т. д.);

в) определенной клиентуры (молодежные, бизнес-туры, семейные туры и т. д.);

г) специальных мест размещения (например, дома отдыха, турбазы и т. д.);

д) использующих определенный вид транспорта (авиационный транспорт, теплоходы, ж/д поезда, автобусы).

По месту деятельности туроператоры бывают:

1) местные (внутренние) операторы – они ориентируют турпакеты назначением в пределах страны происхождения;

2) выездные операторы – они ориентируют турпакеты на зарубежные страны;

3) операторы на приеме они базируются в месте назначения (в стране назначения) и обслуживают прибывающих иностранных туристов в пользу других операторов и агентов.

Кроме того, в более общем смысле туроперейтинга принято разделять туроператоров на инициативных и рецептивных.

Инициативные туроператоры – это операторы, отправляющие туристов за рубеж или в другие регионы по договоренности с принимающими (рецептивными) операторами или напрямую с туристскими предприятиями. Отличим их от туристских агентств, занимающихся исключительно продажей чужих туров, является то, что они занимаются комплектацией туристского продукта, состоящего (по нормам ВТО) из не менее чем трех услуг: размещение, транспортировка туристов и любая другая услуга, не связанная с первыми двумя. Классический инициативный туроператор формирует сложные маршрутные туры, комплектуя их из услуг местных туроператоров в разных местах посещения (по маршруту), обеспечивает проезд к месту начала путешествия и обратно и организует предоставление внутримаршрутного транспорта. К таким туроператорам относятся выездные туроператоры и внутренние туроператоры, занимающиеся отправкой внутренних туристов в другие регионы своей страны.

Рецептивные туроператоры – это туроператоры на приеме, т. е. комплектующие туры и программы обслуживания в месте приема и обслуживания туристов, используя прямые договоры с поставщиками услуг (гостиницами, предприятиями питания, досугово-развлекательными учреждениями и т. д.). Это чистая форма туроперейтинга. К ней относятся туроператоры на приеме и внутренние туроператоры, обслуживающие своих граждан также на приеме.

В международном туризме действует множество туроператоров. Такие фирмы представлены на рынке как в виде мелких и средних предприятий, так и в виде крупных корпораций. Следует сказать, что бизнес туров и транстуров – преимущественно средний и мелкий бизнес. Однако, как и на любом другом рынке, на функционирование международного туристского рынка, создание и распространение высоких стандартов обслуживания и передовой технологии оказывают серьезное влияние крупные туристские компании и корпорации. Наряду с гостиничными цепями, распространившими свои филиалы и франшизные предприятия по всему миру, рыночную политику делают и крупные туроператоры, имеющие свои агентства во многих городах и странах. Значительное влияние на развитие

туристского рынка оказывают также независимые ассоциации туроператоров и турагентов.

Характерной особенностью последнего периода стало активное проникновение капитала отдельных компаний на зарубежные туристские рынки. А с введением единого рынка Европы, предусматривающего свободное движение капиталов, этот процесс пойдет еще интенсивнее. Особенно высок процент иностранного участия в туристских фирмах Голландии, Бельгии, Австрии, Испании. Напротив, французские, итальянские и английские компании демонстрируют нежелание пускать на свой рынок «чужих».

Наиболее широко распространили свое влияние немецкие туроператоры, контролируя ряд крупнейших фирм за пределами своей страны. К примеру, концерн ТУИ имеет дочерние компании «Терра райзен» в Австрии и «Амбассадор туре» в Испании, совместное предприятие с австрийской национальной авиакомпанией – бюро путешествий «Туропа». Концерну принадлежит

140 % акций в компании «Арке райцен» (Нидерланды) и 46 % – в «Хорус туре» (Франция). Оборот ТУИ в настоящее время достиг свыше 5 млрд немецких марок.

Второй крупнейший концерн Германии – «НУР-туристик» (оборот свыше 3 млрд немецких марок) – владеет одноименными дочерними фирмами в Голландии, Австрии, Бельгии и имеет 25 % акций испанской фирмы «Ибероджет».

Капитал ведущей немецкой компании ИТС размещен в Швейцарии (51 % акций фирмы «Куони»), Нидерландах (25 % акций компании «Холланд интернейшнл»), Бельгии (91 % акций компании «Сан интернейшнл»), Испании (56 % акций фирмы «Трэвэлплан»).

Среди других акций известнейших туроператоров можно назвать: «Америкен Экспресс», «Карлссон» (США), «Томсон туроперейшн», «Оунерс эбroad групп», «Айртурс», Туристское агентство Кука (Великобритания); «Нувель Фронтьерз», «Клуб Медиттеран», «Вояж» (Франция); «Спайс», «Нордиск» (Скандинавия); «Интерхоум», «Куони» (Швейцария) и многие другие. В развитых туристских странах действует множество туристских агентств, охватывая большой потребительский рынок, составляя друг другу рыночную конкуренцию.

Туристское агентство – это реализаторская сеть крупных и небольших туристских фирм, это «магазин туристских продуктов»:

туров и путешествий, экскурсий и прогулок, экспедиций, приключенческих походов, обучающих поездок и др.

Среднее соотношение количества турагентств к количеству жителей в наиболее развитых туристских странах колеблется в районе показателя 1:10 тыс. Это довольно высокий показатель. В Великобритании этот показатель равен примерно 1:10 тыс., в США - 1:14 тыс., в Бельгии - 1:10 тыс., в Нидерландах - 1:13,5 тыс. В настоящее время такой показатель признан оптимальным, так как, с одной стороны, достаточно широкая сеть турагентств делает рынок туристских продаж «рынком потребителей», с другой стороны, конкуренция, достаточно жесткая, все же не принимает слишком сложные формы.

В общем, как и любая другая сфера деятельности, агентско-операторская деятельность в туризме требует высокой квалификации и профессионализма, глубоких знаний технологии, маркетинга и рынка.

Основные моменты, на которые должны постоянно обращать пристальное внимание туристские операторы и агенты:

- будущее туристской фирмы зависит от того, насколько последовательно и решительно она будет бороться за свое место на рынке;
- конъюнктура рынка изменчива, старые возможности могут исчерпаться, а новые, наоборот, измениться; следует воспринимать как само собой разумеющееся тот факт, что если в данный момент фирма с успехом продает какой-либо продукт, это совсем не означает, что так будет всегда. Поэтому необходимо постоянно искать новые возможности, разрабатывать новые виды туристского предложения;
- в настоящее время больше, чем раньше, от турфирмы требуются знание, расторопность, эффективность действий, т. е. то, что можно выразить одним словом - профессионализм. Продавать поездки и давать квалифицированные советы клиентам означает несколько больше, чем просто принимать заявки;
- лучше специализироваться на высокодоходном и качественном продукте, отбросив все остальное, т. е. работать «узко» и «глубоко»;

необходимо постоянно заботиться об обновлении своего продукта, обновлении и усовершенствовании состава услуг, диверсификации, следовать за изменяющимися потребностями

клиентов, учитывая такие вещи, как мода и рыночные тенденции. [4, 6, 15, 25, 26]

Транспортные услуги в туризме

Транспорт – одна из важнейших составных частей материальной базы экономики любой страны. С давних времен транспорт являлся двигателем прогресса. Человек использовал любые подручные средства для перевозки людей и грузов. С изобретением колеса, а несколько позже и различных типов двигателей человек стал соответственно развивать и средства передвижения: повозки, кареты, пароходы, паровозы, самолеты и т. д. Это позволяло совершать поездки на большие расстояния и с различными целями

В настоящее время транспорт является одним из самых важных компонентов экономики государства, как развивающегося, так и с высокоразвитой экономической и социальной базой. Транспорт обеспечивает нормальное функционирование экономики, повышение эффективности общественного производства, создает условия для рационального размещения производственных сил по территории страны с учетом наиболее целесообразного приближения предприятий различных отраслей экономики к источникам сырья и районам потребления продукции, специализации и кооперации производства, позволяет развивать такие отрасли, как торговля, сельское хозяйство и другие. Транспорт является ведущим фактором развития туризма

Исторически на формирование транспортных систем различных государств оказывало влияние их географическое расположение, природный потенциал, а нередко и климатические, и ландшафтные характеристики. Это привело к формированию тех транспортно-технических баз, которые наиболее рационально используются в условиях конкретного региона и государства

К примеру, структуру железнодорожного транспорта выгоднее развивать в регионах с преимущественными равнинами, а речную – при наличии системы рек и озер, как в Австрии, Германии, России, Финляндии и Канаде

Впервые английский пастор Томас Кук, от которого отсчитывается история современного туристского движения, организовал именно железнодорожное путешествие из Ливерпуля в Лондон. Затем в 1843 г. он организовал лодочные экскурсии по Темзе.

Практически в это же время на американском континенте на легендарном колесном пароходе «Миссисипи» компания «Америкен Экспресс» открыла регулярные экскурсии по Миссисипи. Аналогичные круизы стали совершаться по Нилу, Рейну, Дунаю.

Транспортные услуги – один из основных видов услуг в туризме. На них приходится и основная доля в структуре цены тура. В зависимости от продолжительности, дальности путешествия эта доля (в большинстве случаев) колеблется от 20 до 60 %

Основная доля в общей структуре транспортных услуг принадлежит авиационному транспорту. Наибольшее количество туристов, особенно путешествующих на дальние расстояния, пользуются услугами авиации. При этом самолет можно, фигурально выражаясь, назвать транспортом индивидуалов. Наиболее массовые потоки туристов, путешествующих с курортной, деловой, развлекательной, познавательной целями, составляют индивидуальные туристы. И именно они чаще всего пользуются авиационным транспортом

Автомобильный транспорт можно с полным правом назвать транспортом всеобщего применения, так как он используется повсеместно: от трансферов и экскурсий, внутримаршрутных перевозок автобусами до аренды малолитражных автомобилей туристами для личного пользования на отдыхе. Автобусы и автомобили транспорт местного и внутрирегионального значения. Особой популярностью пользуются автобусные экскурсионно-познавательные туры с посещением нескольких городов и достопримечательных мест. Для туристов удобно, что они могут разъезжать по маршруту и в пределах города на своем транспорте.

Главный конкурент автобусов в групповых перевозках – железная дорога. В пределах нашей страны она имеет некоторый приоритет и перед авиационными перевозками (по групповым внутрироссийским маршрутам). Преимуществом железнодорожных перевозок являются также более низкие тарифы и (в зарубежных странах) разветвленная система скидок, проездных билетов и т. п., позволяющих путешествовать по значительно более низким ценам. Однако ни автобусные, ни железнодорожные перевозки не конкурируют с авиацией на дальних расстояниях

Водный транспорт, речной и морской сами по себе уже вызывают образ туристского – круизного обслуживания и используются в туризме достаточно активно. Водные путешествия

имеют ряд как преимуществ, так и недостатков по сравнению с другими видами транспорта. Наиболее значимыми преимуществами являются высокий уровень комфорта, большой объем единовременной загрузки, возможности реализации различных видов и целей туризма (познавательный, бизнес-туризм, учебный, шоп-туризм и др.), полноценного отдыха, полный комплекс жизнеобеспечения. Основными недостатками можно назвать невысокую скорость передвижения транспортных средств, высокие тарифы, ограничение мобильности, а зачастую и подверженность части людей «морской болезни» на морских круизах

Воздушный транспорт в туристских перевозках. Согласно статистике темпы роста популярности авиатранспорта выше, чем автотранспорта, что обуславливается все большим расширением географии путешествий и существующей устойчивой тенденцией к сокращению сроков путешествия в пользу их частоты (рост краткосрочных туров на дальние расстояния). Все это вызывает пристальное внимание туристского бизнеса к авиационным перевозкам. Самолеты – самый популярный вид транспорта в мире. Это же можно сказать и об авиаперевозках в туризме. И этому есть ряд причин:

- во-первых, авиация – самый быстрый и удобный вид транспорта при переездах на дальние расстояния;
- во-вторых, сервис на авиарейсах в настоящее время имеет привлекательный для туристов вид;
- в-третьих, авиационные компании напрямую и через международные сети бронирования и резервирования выплачивают туристским агентствам комиссионные за каждое забронированное в самолете место, мотивируя их тем самым выбирать авиаперевозки

Воздушный транспорт является одной из наиболее быстро и динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства и с каждым годом занимает все более прочные позиции в общемировой транспортной системе

Сейчас в мире насчитывается более 1300 авиакомпаний. В среднем в год на авиарейсах перевозится около 1,5 млрд человек. Международные воздушные сообщения обеспечивают сейчас свыше 470 перевозчиков, около 250 из них совершают международные регулярные авиарейсы. В обслуживании международных воздушных

сообщений участвуют свыше 1 тыс. аэропортов мира, около 650 из них обслуживают международные регулярные авиaperевозки

Крупнейшими авиакомпаниями мира по количеству перевозок считаются американские «Delta Air lines», «Pan Amerikan», «United», французская «Air France», немецкая «Lufthansa», британская «British Airways» и др. Крупной авиакомпанией считается российский «Аэрофлот».

Однако систему международного воздушного транспорта составляют не только международные авиaperевозчики и аэропорты, но и государства, связанные международными воздушными линиями и обеспечивающие эти сообщения, а также международные организации в области воздушного транспорта, принимающие меры к обеспечению его эффективного функционирования и безопасности.

Сеть международных перевозок в настоящее время охватывает все географические регионы и более 150 государств мира

Воздушный транспорт регулируется тремя способами:

1) национальное регулирование – лицензирование авиaperевозчиков, работающих как на внутренних, так и на международных маршрутах;

2) межправительственное регулирование – когда регулярные воздушные маршруты основываются на соглашениях между правительствами соответствующих стран;

3) международное регулирование – когда тарифы на регулярные авиарейсы устанавливаются (для членов авиалиний) на основе взаимных договоров между участвующими авиакомпаниями при посредничестве Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) или третьего лица

Одним из видов международного регулирования авиaperевозок являются планы создания пула, соединяющего авиакомпании, действующие на определенных международных маршрутах.

Пул-договор соединяет авиакомпании, действующие на одних международных маршрутах, в целях оптимизации расписания движения самолетов, уменьшения направления и регулирования пассажиропотоков в пиковые часы и периоды, а также в целях увеличения прибыли на этих маршрутах и ее дальнейшего распределения между авиалиниями

Пул-договор в принципе может привести к уничтожению конкуренции на маршруте. Но это также означает сохранение возможности участия в перевозках на линиях компаниям разной

величины. Пул-договоры часто заключаются между авиакомпаниями, не сравнимыми по величине, для того, чтобы обеспечить им наилучшие провозные возможности и прибыли. Финансовые соглашения между перевозчиками, объединенными в пул, обычно лимитируют максимальный размер выручки, передаваемой от одного перевозчика к другому, для уменьшения возможности поддержки правительством неэффективных перевозчиков. В некоторых странах, однако, пул-договоры на сегодня запрещены (например, в США)

Международное регулирование авиаперевозок осуществляется на основе международных соглашений, подписанных между странами за много лет.

Варшавская конвенция 1929 г. была первым общим соглашением между авиакомпаниями, касающимся вопросов обеспечения ответственности авиакомпаний за безопасность пассажиров в случае их смерти, ранений или потери багажа во время перевозки. (Монреальским протоколом в дальнейшем было определено, что максимальная ответственность будет периодически пересматриваться в силу инфляционных процессов. На сегодня ответственность авиакомпании перед пассажиром составляет максимально 20 тыс. долл. США.) Это соглашение является основой для страхования пассажиров, почты и багажа на международных авиаперевозках.

Чикагская конвенция по гражданской авиации 1944 г., в дискуссии по принятию которой принимали участие 80 стран, содержит соглашение по стандартизации миграционных процедур воздушного сервиса между странами. Эти принципы были приняты для обеспечения основы для двусторонних соглашений между странами. В соглашении было оговорено не регулировать чартерные перевозки, разрешая странам применять индивидуальное регулирование и условия, по которым они принимают и обслуживают чартерные рейсы.

Бермудское соглашение 1946 г. англо-американское по трансатлантическим рейсам регулировало двусторонние соглашения по этим маршрутам. В 1977 г. Бермудское соглашение было пересмотрено (и ратифицировано в 1980 г.), в 1986 г. новое соглашение расширило фактическую нагрузку на маршруты через Атлантику, ограниченную двумя британскими и двумя американскими перевозчиками

Поскольку воздушный транспорт с каждым годом занимает все более прочные позиции в общемировой транспортной системе, уже давно возникла необходимость в его общемировой координации и регулировании. Этими вопросами занимаются международные авиационные организации. Рассмотрим наиболее влиятельные и известные из них.

Международная организация гражданской авиации (International Civil Aviation Organization) – ICAO – одна из первых наиболее солидных и авторитетных мировых структур. Членами ICAO являются 183 государства. ICAO работает в тесном контакте с другими организациями, такими, как United Nations Community, World Meteorological Organization, International Union of Electrical Communications, World Post Union, World Health Organization, International Sea Organization.

Международная ассоциация воздушного транспорта (International Association of Air Transportation) – IATA – создана для координации действий мировых авиакомпаний, направленных на обеспечение безопасности и повышение эффективности воздушных перевозок во всех регионах земного шара. Основанная в 1919 г. и преобразованная в 1945 г. IATA представляет собой профессиональную ассоциацию авиационных компаний, осуществляющих международные рейсы. Главная функция, выполняемая Ассоциацией, – упорядочение международного коммерческого авиационного сообщения, введение единых для всех членов правил и процедур и установление согласованных тарифов на пассажирские перевозки на международных маршрутах

Туристские агентства участвуют в деятельности IATA через ее специальное отделение – International Travel Agents Network (IATAN), Международную организацию агентов авиакомпаний, а также через международные организации гражданских аэропортов

В рамках организации туристских путешествий существует несколько форм взаимодействия туристских фирм и авиакомпаний:

- бронирование мест и выкуп авиабилетов через агентства авиакомпании;
- бронирование мест и выкуп авиабилетов через системы бронирования;
- договор с авиакомпанией на квоту мест на регулярных авиалиниях;

- агентское соглашение и работа в роли агентства по продаже авиабилетов для своих туристов;
- организация чартерных авиарейсов под туристские перевозки

Чтобы правильно выбрать наиболее удобный и выгодный участок туристских перевозок, а также грамотно заключить контракт на авиаперевозки туристов, необходимо знать все особенности, преимущества и недостатки того или иного вида взаимодействия с авиакомпанией.

Турагенту также необходимо знать правила бронирования авиабилетов, работы со стоками, тарифы и скидки, предоставляемые авиакомпаниями.

Договор на квоту мест на регулярных авиарейсах. Квота мест, или иначе блок мест, может быть жесткой или мягкой. Это влияет на условия договора и специальные льготы и скидки. При жесткой квоте мест вся ответственность за нереализацию мест блока ложится на туристскую фирму независимо от причины нереализации. Финансовые потери несет турфирма. При мягкой квоте мест устанавливаются сроки возможного отказа туристской фирмы от квоты или части квоты мест по причине нереализации туристских путевок. Эти сроки предусматривают возможность дальнейшей реализации этих мест самой авиакомпанией или ее другими агентами

Договор с авиакомпанией на квоту мест на регулярных авиарейсах включает:

- график функционирования туров в направлении «туда» и «обратно» с указанием мест назначения;
- количество туристов в каждой группе (квота мест);
- сроки подачи заявок и выкупа авиабилетов;
- сроки снятия заказов на билеты без удержания штрафов (мягкий блок);
- виды тарифов на приобретаемые билеты, льготные тарифы, условия предоставления льготных тарифов;
- скидки и льготы на квоту мест;
- порядок и сроки возврата выкупленных, но неиспользованных билетов, материальная ответственность, вытекающая из сроков возврата (мягкий блок).

Агентское соглашение с авиакомпанией. В принципе некоторые авиакомпании считают своими агентами все туристские фирмы, имеющие с ними договор на квоту мест. Однако в чистом виде агентское соглашение - это работа со стоками, т. е. когда туристская

фирма получает возможность самостоятельно выступать как агентство авиакомпании по продаже авиабилетов (как для своих туристов, так и просто продажа), что упрощает и ускоряет процедуры бронирования и оформления проездных документов. Туристская фирма сама выступает в качестве «кассы по продаже билетов» авиакомпании, т. е. сама выписывает билеты и имеет соответствующее компьютерное оборудование и право доступа к сети бронирования данной авиакомпании (например, Габриэль у «Аэрофлота»). Этот вид работы с авиабилетами называется «работа со стоком авиабилетов».

Авиакомпания же в лице данной турфирмы имеет дополнительный пункт продажи (одним из условий агентского соглашения обычно является преимущественная продажа под туры билетов именно этой авиакомпании)

Агентское соглашение с авиакомпанией предусматривает решение следующих вопросов:

- кто и на каких условиях обеспечивает оборудование для оформления авиабилетов, бланки авиабилетов;
- подготовка кадров для обслуживания этого оборудования;
- объемы продаж чаще всего устанавливаются индивидуально - по количеству билетов в месяц (например, не менее 10/200 билетов в месяц) или по выручке от продаж (от 10 до 200 тыс. долл. США и более в разных авиакомпаниях);
- пределы возможных продаж (регионально или по сегментам потребителей);
- по чьей цене продаются авиабилеты - по цене авиакомпании или по цене турагентства (чаще всего по цене авиакомпании);
- цены и тарифы продаж авиабилетов;
- условия оплаты авиабилетов предоплата или оплата по мере продажи (для сток-агентов в некоторых авиакомпаниях предоплата устанавливается за группы туристов);
- размер комиссионного вознаграждения за продажу авиабилетов (до 9% проданного тарифа);
- сроки и регулярность подачи отчетов авиакомпании, их форма и необходимая в приложении документация (обычно 1 или 2 раза в месяц);
- размер банковских гарантий в пользу авиакомпании или IATA (от 20 тыс. долл. США);

- членство в IATA.

Чартер (аренда самолета). При организации чартерных авиаперевозок заказчик с авиакомпанией определяет маршрут, с ним оговариваются обязанности сторон, выясняется соответствие арендного договора международным правилам, определяется стоимость рейса. Затем заключается специальный чартерный договор, в котором оговариваются:

- вид (марка) самолета;
- число мест к продаже;
- стоимость аренды самолета;
- маршрут с указанием аэропортов вылета и прибытия;
- срок действия договора (сезон, год или др.);
- регулярность совершения авиарейсов;
- возможность и предельные сроки снятия (отмены)

авиарейса и соответствующие санкции

Особенность чартеров такова, что один полный рейс (второй и предпоследний полеты – первый обратный после первого завоза и последний туда перед последним вывозом) выполняется без туристов: на последнем рейсе самолет забирает последних туристов, но не привозит новых, так как он уже за ними не вернется (т. е. на 10 туристских заездов приходится 11 авиарейсов). Здесь действует формула $N + 1$. Таким образом, наибольшее число полетов за период действия авиачартерной программы снижает затраты на «выпадающий» рейс, а значит, и снижает перевозочный тариф

Следует заметить, что в сезон реально организовать 20 заездов (при еженедельных полетах). Однако чартер можно пускать и с частотой 2 раза в неделю – тогда количество полетов за сезон возрастает до 40. Это значительно снижает тариф, но недоступно по загрузке абсолютному большинству туристских фирм. Этим и объясняется возникновение на рынке туристских перевозок «промежуточных» предпринимателей – фирм-оптовиков (wholesalers), консолидирующих в своих руках крупные чартеры и распределяющих их в дальнейшем среди более мелких фирм в виде блок-чартеров (т. е. по 10-30 мест). Продажу блоков мест на свой чартер туроператор-оптовик, как правило, проводит по трем отработанным вариантам: жесткий, мягкий и комбинированный блоки мест.

Мягкий блок, при котором заказчик не имеет никакой финансовой ответственности и имеет право в заранее оговоренные сроки полностью или частично отказаться от своих мест, более

удобен для турагента. Однако если отказ произойдет позже установленного срока, то заказчику предстоит выплатить штраф. Обычно мягкие блоки применяются достаточно редко, поскольку они не всегда выгодны держателю чартера (будь это авиакомпания или туроператор-wholesaler).

Жесткий блок предусматривает строгие договорные обязательства по срокам продажи и оплате. Заказчик вносит предоплату, размер которой обычно включает сумму стоимости двух парных рейсов. Тарифы при реализации жесткого блока при этом бывают примерно на 5-10% ниже, чем при реализации мягкого. К тому же при договоре на жесткий блок оператор и агент фиксируют цену на весь период действия чартера, что дает хорошую возможность реализаторам варьировать цены в «высокий» период сезона и в конце его.

Наиболее распространена продажа мест на чартерные рейсы так называемым комбинированным способом, сочетающим в себе элементы двух вышеупомянутых вариантов. Общее число мест, входящих в реализуемый блок, делится в определенной пропорции на две части: одна из которых реализуется по «жесткой» системе, а другая – по «мягкой»

Часто в роли инициатора чартерной программы выступает не один, а несколько туроператоров. При этом они заранее оговаривают между собой условия организации полетов

Нормальные отношения с авиакомпаниями при аренде воздушного судна предусматривают его оплату согласно контракту с обязательным подведением баланса после каждого полета

Чартерные рейсы не должны противоречить требованиям Варшавской международной конвенции об обязанностях перевозчика перед пассажиром.

Подписывая договор об организации чартера, авиакомпания почти всегда ставит туроператора в жесткие условия. Прежде всего, от фирмы требуется предоплата. Каков бы ни был ее максимальный размер, авиакомпания всегда настаивает, чтобы заранее были оплачены первый и последний рейсы чартерного цикла. Таким образом она страхует себя и ранее завезенных туристов от возможных неплатежей. Оплата рейсов оговаривается заранее и производится, как правило, за 7-10 дней до начала полета. В случае несвоевременной оплаты, согласно договору, компания вправе

выставить заказчику штрафные санкции или прервать с ним имеющиеся договорные отношения

Все правила авиаперевозок в нашей стране регулируются Воздушным кодексом РФ от 16 мая 2006 г., а также рядом международных соглашений. [4, 6, 15, 25, 26]

Автотранспорт в туризме. Автоуслуги, используемые в туристском обслуживании, включают три основных направления:

- 1) организация автобусных путешествий;
- 2) организация путешествий на личном транспорте туристов;
- 3) прокат автомобилей

Автобусные путешествия. Международный автобусный туризм является сравнительно молодым видом туризма. Начало его развития можно отнести к 70-м гг. XX в. До этого в разных странах автобусы использовались в основном для трансферов, экскурсий и местных поездок

В 1986 г. в странах Европы в связи с обострением конкуренции между железнодорожными и автобусными компаниями было создано объединение автобусных перевозчиков - Совет «Евролиний» («Eurolines»), куда вошли 33 европейских партнера. Автобусные компании выступили под одной торговой маркой, выработали общую систему автобусного сообщения по сквозным билетам с общими стандартами сервиса, правилами и системой скидок. Сегодня «Eurolines» – одна из ведущих компаний на рынке. Она обслуживает более 250 маршрутов по всей Европе, и в нее входят 35 европейских автобусных компаний. С 1992 г. «Eurolines» стала работать и в Восточной Европе

Подписание Шенгенского соглашения дало новый толчок к развитию автобусных перевозок, позволив упростить многие формальности. В 90-х гг. среднегодовой рост автобусного туризма составлял в среднем около 1,5%.

Европейская конференция министров транспорта (1984 г.) выделяет три вида автобусного туризма:

- 1) поездки на рейсовых автобусах;
- 2) поездки на челночных автобусах;
- 3) специальные (чартерные) рейсы.

В отдельную группу выделяются внутренний туризм и поездки в течение дня с различными целями (экскурсии в течение дня, челночное обслуживание аэропортов и т. д.)

Будучи экономическим видом туризма, доступным широким слоям населения, автобусный туризм постоянно развивается. До сих пор наблюдается тенденция к росту его объемов. Приоритет отдается автобусным турам выходного дня – довольно популярны 2-3-дневные поездки по городам Европы в экскурсионно-познавательных целях. На втором месте по популярности - маршрутные туры продолжительностью 1-2 недели по городам Европы также с экскурсионно-познавательными целями

Сезонность при организации автобусных туров не играет такой большой роли, как в других поездках. Фактически автобусные туры осуществляются в течение всего года. Некоторый спад спроса наблюдается в январе-феврале. В течение этих двух месяцев обычно на одном маршруте «занят» один автобус.

По мнению специалистов, при всей важности ценового аспекта конкуренция на рынке автобусных туров наблюдается в области разнообразия маршрутов и качества обслуживания.

Открытие движения на регулярных международных маршрутах регламентируется двусторонними правительственными соглашениями, а транзит через третьи страны требует разрешения Комитета по транспорту при Европейской экономической комиссии ООН (ЕЭК).

Для упрощения договоров на международные перевозки в рамках Женевской конвенции от 1 марта 1973 г. принята Конвенция о договоре международной автомобильной перевозки пассажиров и багажа. Дальнейшие упрощения международных перевозок зафиксированы Гаагской (1989 г.) декларацией по туризму и Шенгенским соглашением для членов Европейского союза

Организация туристских перевозок в рамках стран СНГ регулируется постановлением Межпарламентской ассамблеи государств-участников СНГ «Об основных принципах сотрудничества государств-участников СНГ в области туризма» от 29 октября 1994 г. и другими актами

В соответствии с Европейским соглашением о нерегулярных международных перевозках пассажиров автобусами (АСОР), принятым в Дублине 26 мая 1982 г., для нерегулярных международных пассажирских перевозок в странах Восточной и Западной Европы используется контрольный документ (листы поездок), который должен находиться на борту автобуса.

В Европе в законодательном порядке устанавливаются общие для всех требования безопасности при организации автобусных туров.

Для совершения туристских поездок в страны Европы необходимо также оформление специальной страховки (помимо медицинской) - так называемой зеленой карты (страхование автогражданской ответственности в пользу третьих лиц при виновности застрахованного – International Motor Insurance Card).

В Европе серьезное внимание уделяется состоянию автобусов, используемых под туристские перевозки. Так, во многих странах запрещена работа автобусов на туристских маршрутах, если их срок эксплуатации превышает 8 лет. В соответствии с европейским законодательством автобусы также должны проходить всесторонний технический контроль каждые шесть месяцев. И хотя по закону таможенники стран Европейского союза и восточно-европейских стран не могут проверить состояние дорожного транспорта и продолжительность пребывания за рулем шофера, в случае больших сомнений они могут прибегнуть к помощи полиции и жандармерии, работающих на таможенном пункте

В соответствии с решениями Европейской конвенции по работе экипажей транспортных средств с 24 апреля 1995 г. все автобусы с числом мест более 9 должны быть обязательно оборудованы тахографами

Это требование относится ко всем транспортным средствам, участвующим в международных перевозках. В случае его невыполнения эксплуатация автобуса будет запрещена.

Тахограф – это бортовой прибор для объективного контроля и учета работы автомобиля и водителя. Он автоматически показывает и записывает скорость движения, текущее время, пробег, различные периоды труда и отдыха водителя. Записи производятся на именных диаграммных дисках (тахограммах) и дают полную картину всего рабочего дня водителя.

Права и обязанности перевозчика и туристов регламентируются договором на перевозку, договором на туристское обслуживание и ваучером.

Путешествия с использованием личного транспорта туристов. Организация пакетного тура автомобильного путешествия включает весь набор услуг, за исключением транспортных. Однако специальную помощь в организации передвижения туристов по

маршруту на своих автомобилях туристская фирма все же оказывает. Это отражается на специфике организации автомобильных туров

Самые распространенные для этого вида путешествий – поездки выходного дня. По видам туризма наиболее популярными автотурами являются оздоровительные (выезд на природу или к местам отдыха) и познавательные (поездки к историческим или культурным памятникам).

В некотором смысле развитие гостиничной инфраструктуры, в частности мотелей, напрямую связано с автотуризмом. В развитых странах по традиционным туристским трассам построены целые цепи малых отелей и кемпингов, ориентированных, прежде всего, на обслуживание туристов, путешествующих на личных автомобилях.

Процесс подготовки автопутешествия включает:

- разработку маршрута;
- разработку графика движения;
- оформление маршрутной документации.

Документы туристу в дороге потребуются следующие: паспорт (при путешествиях за границей – иностранный паспорт с визами соответствующих стран), удостоверение на право вождения автомобиля (для зарубежных путешествий – международного образца), технический паспорт автомобиля, талон предупреждений, доверенность на право вождения автомобиля или договор о его аренде (если путешествие совершается не на своей или прокатной машине), маршрутные документы, сервисная книжка, нотариально заверенная копия технического паспорта (если планируется перевоз машины по железной дороге), «зеленая карта», медицинская страховка (при выезде за рубеж). Данные в техпаспорте должны быть дублированы на английском языке.

Что касается водительского удостоверения для зарубежных автопутешествий, а также для проката автомашин за рубежом, то этот вопрос регулируется международным документом в этой области – Конвенцией о дорожном движении. Необходимо оформить страховку на автомобиль – на случай гражданской ответственности при дорожно-транспортном путешествии (ДТП). При путешествиях за рубеж в обязательном порядке оформляется так называемая зеленая карта – страхование автогражданской ответственности при ДТП (International Motor Insurance Card).

Также необходимо застраховать и сам автомобиль. Страхование производится на случай утраты или повреждения автомобиля в результате аварии, пожара или стихийного бедствия.

Если в многодневное путешествие собирается несколько человек (экипажей), то желательно определить руководителя автопутешествия. Им должен стать самый авторитетный и опытный водитель. При этом необходимо составить список участников путешествия, который содержит: фамилии, имена, отчества, даты рождений владельцев автомобилей и всех пассажиров, их домашние адреса, группы крови, марки и номера машин (по-экипажно). Такой список желательно составлять и на один путешествующий экипаж (если поездка заграничная, то желательно продублировать его на английском языке).

Прокат автомобилей. Прокат (или аренда) автомобилей – распространенная и востребованная услуга среди туристов, особенно на стационарных и курортных турах. Ведущей фирмой по прокату автомашин в мире является фирма «HERTZ». Конкурирующая с ней «AVIS» в середине 90-х гг. была названа английским журналом «Institutional Investor» лучшей в мире фирмой, сдающей автомобили на прокат.

Процедура аренды автомобиля проста. От туриста требуется, чтобы его возраст был не менее 21 года и не превышал 70 лет (в некоторых фирмах Великобритании – 25 и 75 лет соответственно). Служащему арендной компании надо предъявить паспорт и водительское удостоверение (международное). К моменту заключения договора удостоверение должно быть действительно не менее 2 лет (в Великобритании – 1 год, а для водителей моложе 25 лет требуемый стаж увеличивается на 1 год).

В некоторых странах обслуживание клиента производится только при наличии кредитной карты, в большинстве же стран оплата за услуги проводится наличными, но необходимо внести небольшой залог.

В стоимость арендной платы должно входить следующее:

- неограниченный пробег автомобиля;
- доставка клиенту автомобиля в черте города;
- ремонт или замена автомобиля в случае технической неисправности, кроме повреждения покрышек и ветрового стекла;
- полная страховка на случай ДТП, произошедшего не по вине клиента;

- страховка, покрывающая ущерб, нанесенный автомобилю в ДТП по вине клиента, сверх определенной суммы (но если на момент ДТП водитель находился в состоянии алкогольного опьянения, страховка не выплачивается);

- страховка пассажиров (кроме водителя) от несчастных случаев (себя водитель может застраховать за дополнительную плату);

- налоги.

Обычно машину доставляют с полным баком, но и вернуть в автопрокатную контору ее нужно также с полным баком

Аренду автомобиля в месте отдыха можно заказать еще во время покупки тура в своем агентстве, включив ее в пакет услуг. Многие турагентства предлагают это своим туристам, так как заказ аренды машины в своем агентстве облегчает туристу проблемы по прочтению договора на аренду на иностранном языке, гарантирует предоставление качественных и понятных услуг договором на покупку тура в целом.

Схема заказа автомобиля через турагентство следующая. Получив соответствующий заказ от своего туриста, турагентство запрашивает факсом принимающего туроператора или напрямую автопрокатную фирму. В запросе указываются фамилия и имя туриста, срок аренды, марка автомобиля, место доставки автомобиля туристу. Автопрокатная фирма также факсом направляет в турагентство ваучер на имя клиента. После получения ваучера производится перевод денег на оплату аренды автомобиля. [4, 6, 15, 25, 26]

Железнодорожные путешествия. Железная дорога является удобным средством сообщения для транспортировки любых категорий туристов, начиная от туристов-индивидуалов, больших и малых туристских групп на рейсовых регулярных линиях и чартерных поездах и заканчивая организацией специальных туристско-экскурсионных поездов местного и дальнего сообщения

Железные дороги исторически активно участвовали в развитии туристского движения. Но все же довольно серьезную конкуренцию железнодорожным перевозкам на короткие расстояния, а также на экскурсионных маршрутах составляют автомобильные перевозки.

В настоящее время многие компании, владеющие железнодорожными линиями («Вагон-Ли», «Аккор» и др.),

прикладывают большие усилия для сохранения и увеличения туристского пассажиропотока. Основными направлениями в этом плане можно назвать:

- прокладку высокоскоростных магистралей (для ускорения транспортировки);
- обслуживание в вагонах по формуле «Евро-Найт» (улучшение комфортности до гостиничного уровня);
- организацию специальных туристских поездов, в том числе и «ретро-паровозы» (специальные тематические поездки на железнодорожном транспорте).

Железнодорожное сообщение регулируется целым пакетом национальных и международных соглашений, конвенций и договоров.

В Беларуси действуют: Закон РБ «О железнодорожном транспорте» (1999), Закон «Об основах транспортной деятельности» (1998).

В системе пассажирских перевозок поезда разделяются на рейсовые, следующие по строго установленному маршруту, в строго соблюдаемом временном промежутке и графике движения, которые, в свою очередь, подразделяются на пригородные, местные и дальние, и на внерейсовые (чартерные), которые комплектуются по мере необходимости перевозок. Это относится и к туристским поездам.

Рейсовые поезда. Пригородные поезда следуют по твердому расписанию в пределах области или края. Состав обычно вмещает до 1500 пассажиров, причем сидячих мест до 1000. Поезда совершают частые остановки на местных станциях. Места в вагонах нумерованные.

Местные поезда следуют между станциями одной железной дороги (в Европе может быть в пределах одного государства). Обычно они курсируют на расстояние в пределах до 700 км и совершают перевозки внутри крупного района, региона или небольшой страны – между поселками и небольшими городами. Бывает, что различие между поездами пригородными и местными достаточно условное и существенно зависит от географических характеристик местности и страны в целом. За исключением скоростных маршрутов, поезда местного сообщения совершают частые остановки – практически на всех станциях.

Дальние поезда следуют на расстояние свыше 700 км. Разделяются на скорые круглогодичного обращения, скорые сезонные

(летние), пассажирские дальние круглогодичного и сезонного обращения.

Внерейсовые (чартерные) поезда. Это специально назначаемые вне регулярного расписания заказные поезда. К специальным поездам часто относятся туристско-экскурсионные поезда, также следующие вне регулярного расписания по специально для них проложенным ниткам маршрутов и графикам движения, составленным с учетом окон в регулярном расписании и экскурсионно-туристских целей. К внерейсовым поездам также относятся так называемые вывозные поезда – организуемые вне графика в период массовых праздников, национальных и международных соревнований и игр, а также для вывоза техники и людей на уборочные, сельскохозяйственные и другие работы

Поезда и вагоны также подразделяются на разные категории.

Категории поездов: пригородный, пассажирский, скорый, скоростной.

Категории вагонов: плацкартный, сидячий, купейный, спальный, вагон-ресторан, почтовый.

При наличии устойчивого пассажиропотока назначается рейсовый маршрут в определенном направлении в среднем до 17 вагонов, при большом потоке количество вагонов на направлении может быть увеличено до 25. Однако для обслуживания таких составов необходимы длинные платформы. При недостаточности пассажиров в направлении устанавливаются один или несколько вагонов, которые на узловой станции по маршруту отцепляются от основного состава и доставляются до места назначения местным рейсом, который может состоять из нескольких вагонов.

Планирование железнодорожных перевозок – назначение регулярных маршрутов, введение дополнительных, их отмена, формирование прицепных вагонов по направлениям – сложный процесс, требующий составления прогнозов формирования пассажиропотоков в определенных направлениях. Потребности населения в путешествиях зависят от сезонности, периода отпусков, выходных дней и общенациональных праздников, начала учебного года, школьных и студенческих каникул. Рациональное использование подвижного состава и эффективное использование технических и основных средств и пропускной способности дороги в целом требуют надежного оперативного регулирования и корректировки протяженности маршрутов

Перевозки пассажиров и товаробагажа, осуществляемые по территории не менее чем двух стран на одних и тех же условиях и по одному проездному или перевозочному документу, именуют перевозками в прямом международном пассажирском сообщении (существуют еще так называемые пересадочные и перегрузочные сообщения, когда пассажиры пересаживаются на пограничных станциях, а багаж и товаробагаж перегружаются из вагонов дороги одной страны в вагоны дороги другой страны). Туристов, как правило, перевозят в вагонах и поездах прямого международного беспересадочного сообщения.

Условия перевозки в прямом международном сообщении публикуют, и они действуют в равной мере на всех дорогах, подписавших Соглашение о прямом международном сообщении.

Перевозка туристов регулярными поездами.

Перевозка туристов графиковыми (регулярными) поездами производится на правах обычных пассажиров по железнодорожным билетам. За исключением пригородных поездов, билеты оформляются на специальных типовых формулярах (бланках).

Пассажир, приобретая билет или проездной документ, совершает акт безоговорочного присоединения к правилам перевозки пассажиров и их багажа, установленным на данной дороге (трамвае, метро). Ticket stock – бланк или формуляр билета, который может содержать различные графы об изменении, подтверждении билета, а также различные штампы, подтверждающие его действительность.

В билете в общем случае указываются:

- перевозчик;
- станция отправления (departure city);
- станция назначения (arrival city);
- дата начала путешествия, поездки, перевозки (DOT - Date of Travel);
- время отправления (time departure);
- код и номер поезда;
- тип и номер вагона, место пассажира;
- сумма, уплаченная за билет;
- фамилия пассажира (для поездов дальнего следования);
- пол и номер паспорта пассажира (для международных рейсов).

Особенностью европейских железнодорожных перевозок является то, что в отличие от белорусских билетов они чаще всего не содержат двух привычных нам деталей: даты поездки и номера места.

Помимо разовых билетов в Европе широко распространены различные железнодорожные «проездные», дающие право неограниченного передвижения в течение некоторого времени и в пределах определенного района.

Тарифы и сборы. Железнодорожные пассажирские тарифы – установленная плата за проезд пассажиров, перевозку грузов и багажа

Основные тарифы:

- прямая плацкарта – общий пассажирский вагон (стоимость проезда в вагоне с местами для сидения пассажирского поезда);
- доплаты за дополнительно предоставляемые услуги (за скорость, за проезд в вагонах и поездах вышеоплачиваемых категорий, за провоз багажа и грузобагажа).

Общий пассажирский тариф (прямая плацкарта) образован таким образом, что абсолютная стоимость проезда с увеличением дальности поездки растет, однако с увеличением расстояния стоимость одного пассажира-километра снижается. Это предоставляет пассажирам, следующим на большие расстояния, существенную льготу в стоимости проезда

Доплата за скорость учитывает, что стоимость проезда в скором поезде выше на 10-12%, также учитывается тип вагона (плацкартный, купейный 2-, 3-, 4-местные купе, мягкий и др.). Стоимость проезда в вагонах «пультман» (СВ) и вагонах международного класса выше на 40-45 %. Тариф для проезда детей в возрасте от 5 до 10 лет установлен в размере одной четверти стоимости билета для взрослого. Однако это не распространяется на стоимость плацкарты.

Специальные туристские поезда. Существует устоявшееся мнение, что любая железнодорожная поездка, тем более продолжительная, утомительна и неприятна. Трудно даже представить, что она может быть не просто вынужденным перемещением из одного пункта в другой, а увлекательнейшим путешествием. Однако эту истину уже давно осознали зарубежные турфирмы и операторы, предлагающие специализированные железнодорожные туры. Технологию их проведения западные специалисты довели практически до совершенства.

Стандартные железнодорожные туры можно условно разделить на три самостоятельные категории:

- однодневные;
- непродолжительные (2-3 суток);
- многодневные (от 5 дней и более).

Туристские поезда в обиходе называют «отелями на колесах». Действительно, несмотря на ограниченные строгими стандартами железной дороги габаритные размеры вагонов, их комфортабельности и внутреннему дизайну могут позавидовать многие стационарные гостиницы. В каждом купе, общее число которых в спальном вагоне обычно не превышает восьми, проживает не более двух человек. В зависимости от категории поезда купе оборудуются двумя односпальными (вертикально или горизонтально расположенными) или одной двуспальной кроватями, кондиционерами, есть письменный стол, телефон, телевизор. Туалетная и душевая комнаты могут быть на весь вагон или же персонально на один-два номера. В состав туристского поезда входят также несколько вагонов-ресторанов, вагон-салон (используемый как библиотека, место для карточных игр или переговоров, отдыха), конференц-вагон (он же лекторий, дискотека или же видеосалон), а также «детский вагон» или «зал подвижных игр»

Железнодорожные путешествия – достаточно популярный вид отдыха за рубежом. Наиболее стойкими поклонниками этого вида туризма считаются немцы, англичане и швейцарцы. Причем если жители Великобритании и Швейцарии предпочитают путешествовать по своим странам, то немцы исколесили всю Европу и даже добрались до России и Америки. Особым шиком среди германских туристов считаются паровозные путешествия. А самый популярный у всех без исключения любителей железнодорожного туризма - «Orient Express» («Восточный экспресс»), стилизованный под знаменитый состав начала XX в.

В последние годы отмечается также рост интереса к железнодорожному туризму на Американском континенте, где лидируют три продолжительных маршрута: «Транс-Канада» (десятисуточный переезд из Ванкувера в Монреаль через Виннипег и Оттаву); «Транс-Америка» (12 суток из Вашингтона в Лос-Анджелес через Чарльстон, Новый Орлеан, Сан-Антонио, Эль-Пасо и др.); «Транс-Атлантика» (из Манагуа до южной оконечности Южной Америки в Пуэрто-Монт через Гуаякиль, Лиму и Сантьяго). Интересно, что в Америке эти туристские поезда также называют «Orient Express». В Норвегии популярны туристские маршруты с

осмотром самых больших и красивых фьордов в мире именно из специального поезда.

Железнодорожные маршруты есть в Индии и даже в Индонезии. Для туристов, посещающих Индонезию, предлагается уникальный тур – «Tour the Steam Locomotives in Indonesia» («Тур – паровые локомотивы в Индонезии») с осмотром самой крупной в мире коллекции действующих локомотивов и вагонов узкой колеи.

Туристско-экскурсионные поезда назначаются на основании заключенного договора между туристской фирмой и управлением железной дороги. Назначение поездов производится после заключения договора и оплаты причитающихся платежей.

Туристская фирма договаривается с управлением (отделением) дороги о выделении состава на определенный срок. Для этого пишут письмо на имя начальника пассажирской службы с просьбой о выделении такого состава. На письме он дает согласие и указывает конкретные сроки выделения состава.

Следование турпоездов из одного пункта экскурсионного обслуживания в другой, как правило, должно осуществляться в ночное время с остановками только для технических надобностей.

После перечисления платежей, предусмотренных договором, но не позднее чем за 20 дней до отправления поезда, управление дороги его отправления дает адресную телеграмму всем управлениям дорог следования и копии: туристской фирме, организующей турпутешествие; главным управлениям МГТС (пассажирскому, движения, врачебно-санитарному); предприятиям питания.

В телеграмме должны быть схема и расписание следования поезда с указанием времени и пунктов передачи с дороги на дорогу, порядка и времени подачи состава в пункты посадки и приписки, а также пунктов дополнительного снабжения топливом и водой в пути следования.

Изменение утвержденного расписания, а также маршрута следования и времени отправления не допускается.

При назначении специального турпоезда ему присваивается название, соответствующее начальному пункту (городу) отправления («Караганда», «Москвич» и др.), которое сохраняется на всем пути следования. Трафарет с названием поезда укрепляется на борту или с внутренней стороны оконного проема.

При заключении договора управлению железной дороги должны быть перечислены все причитающиеся платежи за перевозку (аренда, проезд и др.) не позднее чем за 20 дней до отправления турпоезда.

Туристской организации выдаются два экземпляра договора и две квитанции формы ГУ-57 (одна – на проезд туда и вторая – на проезд обратно), в которых указываются: маршрут следования поезда, пункты остановки, стоимость одного билета, общее количество пассажиров и полученная сумма за проезд.

Копия договора на аренду туристско-экскурсионного поезда с отметкой железной дороги о получении ею всех причитающихся платежей и квитанции (форма ГУ-57) хранятся у руководителя (директора) туристского маршрута и предъявляются при контроле в пути следования. После окончания рейса директор маршрута сдает эти документы в бухгалтерию туристской организации.

Не позднее чем за 6 часов до отправления поезда специальная комиссия, состоящая из представителей железной дороги, предприятия питания, санитарно-эпидемиологической службы и туристской организации, арендующей состав (директор тур-маршрута и поезда врач), осуществляет комиссионную приемку готовности состава в рейс. Комиссией составляется акт о приемке состава, который передается во все заинтересованные службы. При необходимости принимаются меры по замене вагонов и пр.

В вагонах должны быть вывешены расписание движения турпоезда, фамилии дежурных проводников, начальника поезда и поезда электромонтера. Кроме того, в каждом вагоне должны быть вывешены: программа обслуживания («Уголок туриста»); фамилии директора турпоезда, инструкторов, врача; номер их вагона и места; номер вагона-ресторана, в котором питаются туристы; номер смены и время питания. [4, 6, 15, 25, 26]

Организация теплоходных путешествий. Теплоходное путешествие (круиз) представляет собой туристскую поездку по реке или морю, как правило, с заходом в порты, на борту специального пассажирского судна. В настоящее время десятки круизных компаний по всему миру эксплуатируют сотни пассажирских судов вместимостью от 70 до более 1000 пассажиров и предлагают увлекательные поездки практически в любой регион мира.

По сути дела круиз представляет собой морской тур, в базовую стоимость которого включено комплексное обслуживание на борту

судна, в частности: проезд на судне; проживание в каюте (в зависимости от выбранного класса); трехразовое питание; развлечения и, как правило, целый ряд специальных мероприятий на борту судна (праздники, фестивали, конкурсы, концерты и др.)

Круизы – один из самых быстрорастущих секторов рынка. В 1998 г. более 8 млн туристов совершили путешествия на воде, а к 2004 г., по прогнозам ВТО, эта цифра достигнет 11,5 млн.

Водные круизы организуются как по морям, океанам, так и по разным рекам. В организации морских и речных круизов много общего. Однако по вместимости судов, организационным особенностям, программам обслуживания, а также по месту проведения туров среди морских и речных круизов есть ряд различий.

Морские круизы. Сегодня в мире морские круизы переживают счастливый период подъема. Растет круизный флот, совершенствуются конструкции пассажирских судов, повышается их комфортабельность, разрабатываются новые морские и океанские маршруты. Наибольшей популярностью водные путешествия пользуются в США, Великобритании и Германии. Спрос на круизные плавания отмечается во Франции, Италии, Швейцарии и в других странах.

По всему миру насчитывается несколько десятков специализированных круизных компаний, эксплуатирующих от 1-2 до 15-20 пассажирских судов. Большая часть операторов круизов объединена в профессиональную международную ассоциацию – Cruise Line International Association (CLIA). Она осуществляет координацию круизного бизнеса в международном плане.

Многие туристские агентства, особенно те, что специализируются на отдыхе и круизах, также являются членами этой Ассоциации. CLIA объединяет около 33 турфирм, специализирующихся на продаже круизов и более 20 тыс. туристских агентств, занимающихся продажей круизных поездок. Хотя CLIA трудно сравнить по функциям и степени влияния с IATA, она все же является важным международным органом, деятельность которого направлена на пропаганду индустрии морских круизов как среди потребителей-туристов, так и среди турагентств. CLIA оказывает помощь турагентствам в подготовке специалистов, связях с общественностью и рекламе. Благодаря специальной профессиональной подготовке турагентов и умело проводимой рекламной кампании CLIA удалось превратить морские круизы в

«классический» вид отдыха. 95 % всех круизов продается через туристские агентства Ассоциации, причем реализация данного туристского продукта стоит на втором месте после продажи авиабилетов.

За последние годы изменился имидж круиза как турпродукта. Теплоход превратился в плавающий отель, где царит атмосфера развлечений и праздника. Благодаря проведению интенсивных рекламных кампаний привлекательность круизов возросла среди всех слоев населения.

Широкое развитие получили комбинированные и «пакетные» авиаморские круизы с включением в стоимость путешествия всего комплекса обслуживания. При этом круизная компания организывает чартерные авиарейсы как часть общего путешествия, обеспечивая туристу свой уровень обслуживания уже из аэропорта.

Продолжительность круизов. Специалисты считают, что круиз продолжительностью в одну неделю является и будет оставаться основным турпродуктом (около 40 % круизов приходится на недельные путешествия). Более кратковременные круизные туры предпочитает около 30 % клиентуры. Круизы от 10 до 14 дней привлекают чуть менее 30 %. В продолжительных круизах свыше 14 дней (так называемых кругосветках) принимают участие лишь 2-3 % клиентов.

Виды круизов. В целом для организации круизных поездок наиболее распространенной в настоящий период (до 60 % круизов) является классическая европейская система, которая предусматривает морское путешествие с заходом в различные порты с экскурсионной программой.

Однако свое место в спросе имеет и американская система, основной целью которой является предоставление возможности круизным пассажирам отдыхать и загорать на пляжах в пунктах захода по маршруту.

В последнее время практически во всех регионах завоевывают популярность «круизы в никуда» – одно- и двухсуточные поездки без захода в другие порты. Как правило, такое судно уходит из базового порта часов в 6 вечера в пятницу и возвращается в воскресенье к вечеру.

Основные круизные регионы:

- 1) Средиземное море - с мая по октябрь;
- 2) Карибский бассейн зимние месяцы;

3) вокруг Европы и Скандинавии - с середины мая до конца августа

Страны Юго-Восточной Азии прилагают в последнее время большие усилия для того, чтобы стать четвертым популярнейшим круизным регионом. Так, например, Сингапур хочет стать вторым Майами в своем регионе: построенные дорогостоящие круизные стоянки привлекают западные круизные компании базировать на них свой флот, организовывать круизные маршруты.

Категории круизных компаний. По технической оснащенности и комфортабельности флота, уровню сервиса на борту, размерам базовых тарифов и ряду других показателей круизные компании подразделяются на четыре основные категории:

- стандартные (их обычно обозначают ***), например Dolphin cruise line;
- первоклассные (****)– Costa Cruises, Norwegian cruise line;
- престижные (*****)– Holland America line, Celebrity Cruises;
- супер-люкс (*****)– Seabourn и др.

Несколько особняком от них находятся специализированные морские операторы (например, Club Med, Windstar и др.).

На мировом круизном рынке действует около 60 операторов, из которых 47 эксплуатируют по 1-3 судна. Однако многие из них являются дочерними предприятиями больших круизных операторов, созданными для самостоятельной работы отдельных судов в конкретных регионах.

Крупнейшими круизными операторами являются американские: Carnival Cruise Line Corporation (CCL), Royal Caribbean, а также британская P & O Cruises Divison.

Оплата на судах зависит:

- от комфортабельности судна;
- категории каюты, которая определяется в зависимости от основных и дополнительных условий комфортабельности.

История советского морского туризма начинается с 1957 г., когда АО «Интурист» начало осуществлять на арендуемых пассажирских судах «Победа» и «Грузия» морские путешествия из Одессы в Ленинград вокруг Европы, а на «Петре Великом» – по Черному морю с туристами из соцстран. В 1960 г. на «Адмирале Нахимове» был организован первый круиз с советскими туристами на Крымско-Кавказской линии, а в 1962 г. на теплоходе «Григорий Орджоникидзе» – на Дальнем Востоке продолжительностью 20 суток

с заходом в Находку, бухту Ольги, Совгавань, Холмск, Корсаков. В этот же период морской туризм начал развиваться на Севере и Балтике.

В Советском Союзе основной базой морского круизного флота было Черноморское пароходство (ЧМП) в Одессе. Поэтому развал Союза болезненно отразился на морском пассажирском флоте России – страна практически осталась без комфортабельных морских лайнеров. А Украина, получив в наследство более 40 круизных судов, две трети из них сегодня не использует: часть была продана или отдана в долгосрочный зарубежный фрахт, часть списана или поставлена на прикол. Кризис украинской экономики не прошел мимо и «ЧМП-БЛАСКО» – акционерного общества, в которое преобразовалось бывшее Черноморское пароходство. Его сегодняшняя неплатежеспособность и астрономические задолженности не раз становились причиной ареста кораблей, в том числе и круизных, в различных портах мира. Тем не менее «ЧМП-БЛАСКО» и на сегодня продолжает оставаться основным фрахтодателем для круизных фирм, работающих на туристском рынке СНГ. Из наиболее комфортабельных пассажирских кораблей, доступных нашим туристам, в Одесском пароходстве остались теплоходы типа «Белоруссия» («Украина», «Азербайджан», «Грузия») и типа «Иван Франко» («Шота Руставели» и «Тарас Шевченко», прошедшие недавно полную реконструкцию).

Тот факт, что большинство единиц пассажирского флота страны базируется в Одессе, определяет направленность маршрутов морских круизов, представленных на российском рынке. Наиболее частыми предложениями являются теплоходные путешествия по Средиземному морю с заходом в порты Турции (Стамбул), Греции (Пирей), Египта (Порт-Саид, Александрия), Израиля, Италии, Испании и других стран. Пользуются успехом у российских туристов круизные туры по Балтийскому и Северному морям, начинающиеся из Санкт-Петербурга или Калининграда и предусматривающие остановки в портах Северной Европы и Скандинавии. Особо популярен у россиян традиционный морской круиз вокруг Европы (Одесса – Санкт-Петербург), позволяющий за одну поездку повидать практически все ведущие страны «Старого света».

Сроки проведения морских круизов самые разнообразные и в зависимости от направления маршрутов колеблются от одной недели до одного месяца. Начинаться и заканчиваться они могут как в одном

порту, так и в разных, как в российских или украинских, так и в любых иностранных портах.

Морские круизы – один из наиболее комфортабельных, а поэтому и наиболее дорогих видов отдыха. Цены же на российские водные путешествия в три-пять раз ниже общемировых благодаря более низкой фрахтовой ставке судов и более дешевому сервису. По этой причине конкуренция на отечественном круизном рынке существует только между «своими» турфирмами и почти отсутствует с иностранными. Занимающие более высокое положение, зарубежные круизные фирмы не предпринимают особых попыток внедрения на российский рынок.

Суда для туристских целей (круизов) арендуются по специальному договору – фрахт-контракту, заключаемому между туристской организацией и морским парокходством. Такой договор включает:

- количество и наименование судов; количество мест по категориям;
- маршруты круизов и их сроки;
- количество постельных комплектов на один рейсооборот для каждого судна и их стоимость;
- стоимость оплаты на каждый рейсооборот;
- общую сумму оплаты за перевозку туристов;
- ответственность сторон.

Обязательными приложениями к договору являются:

- 1) расписание движения судна, согласованное с туристской организацией;
- 2) план-карта судна, утвержденная на момент заключения договора;
- 3) расчет платы за аренду судна по категориям кают и элементным ставкам для каждого морского бассейна с учетом сезонных скидок.

В последнее время некоторые судовладельцы предлагают суда в бербоут-чартер – длительную аренду и эксплуатацию со всей вытекающей ответственностью.

Судовладелец обязан соблюдать установленное расписание движения судна. О всех возникающих изменениях и отклонениях в расписании движения судна в случае задержки прихода судна в порт и сокращения времени стоянки администрация судна обязана

оповестить об этом работников туристского круиза и туристов, принять меры к выполнению программы обслуживания туристов.

Речные круизы. В отличие от морских речные круизы менее подвержены влиянию погоды, более информативны, так как имеют береговой обзор, есть прекрасная возможность пользоваться зелеными стоянками.

Западная Европа имеет довольно протяженную судоходную сеть водных путей. По ее территории протекают: Сена, Эльба, Дунай, Рейн и другие реки. Все они соединены сложной системой каналов, что дает прекрасные возможности для роста популярности речных круизных путешествий. Первое место в речных круизах удерживает Германия, далее идут Великобритания, Голландия, Швейцария и Австрия. Наиболее популярны маршруты по Рейну и его притокам (Мозель, Майн, Неккар, Везер). В Европе большим спросом пользуются речные круизы по Дунаю через семь стран.

Наиболее популярные среди зарубежных туристов маршруты речных круизов проходят прежде всего по Рейну и Дунаю. На третьем месте - русские реки Волга, Дон, их притоки, озера и каналы. Спрос на эти маршруты упал после Чернобыля, развала СССР и в связи с нестабильной ситуацией в России и странах СНГ.

Круизы по Нилу обычно являются составной частью программ более обширных турне или программ отдыха. Это же относится и к еще более экзотическим Амазонке, реке Святого Лаврентия и Янцзы. Растет спрос на круизы по французским рекам и каналам.

На Западе спрос на речные круизы повышается с каждым годом. Особым интересом пользуются краткосрочные круизы до пяти дней. Это обусловлено тем, что большинство туристов предпочитают захватить в период поездки выходные дни, чтобы не пропускать рабочие. За это время туристы успевают посетить много мест, как бы ни разу не сменив гостиницы. Особенно привлекательны речные круизы для людей среднего и пожилого возраста: в отличие от морских путешествий земля видна все время, а морская болезнь отсутствует.

Теплоходы, выполняющие круизные программы по рекам Германии, Великобритании, Франции и Голландии, представляют собой однопалубные и двухпалубные теплоходы специальной постройки или, в некоторых случаях, переоборудованные самоходные баржи. Их особенность заключается в том, что все они имеют низкую осадку и надстройку. Это связано с тем, что большинство маршрутов

пролегает по узким каналам и теплоходы вынуждены проходить под низкими створами мостов и по мелководным рекам. Соответственно вместимость таких судов очень маленькая. Однако владельцы теплоходов стараются как можно комфортнее и уютнее оформить свое судно, снабдить его самым необходимым. Среди них присутствуют как однозвездочные суда, так и комфортабельные теплоходы класса «люкс».

На судах, выполняющих круизы по рекам Европы, судовладельцы стараются увеличить площадь ресторанов, так как из-за недостатка места на некоторых туристских теплоходах приходится обедать и ужинать в две смены. Это зачастую вызывает неудовольствие туристов, так как первая смена чувствует себя ограниченной во времени, а второй приходится долго ждать. Руководители круизов на данный момент решили этот вопрос путем периодического изменения смен через несколько дней.

Данный туристский продукт имеет определенные трудности в завоевании широкого рынка. Главная из них – высокая цена. Но тем не менее этот продукт очень хорошо продвигается на европейском туристском рынке и спрос на него растет из года в год. Основными потребителями речных круизов являются лица пожилого возраста, предпочитающие уют, комфорт, полный пансион, постоянную близость берегов, а также интересные экскурсии по памятным местам. Основную долю клиентов речных круизов составляют американцы, французы, немцы, швейцарцы, голландцы.

Речные круизы разнообразны по протяженности, продолжительности маршрутов, тематике. Как правило, предлагаются круизы от 7 до 15 дней. Имеются познавательные, спортивные, гастрономические круизы, по местам виноделия и т. Д.

Продажа речного круиза идет напрямую, когда фирмы-судовладельцы или фирмы-арендаторы реализуют турпродукт через собственную контору либо продают его через сеть специализированных агентств, в том числе через фирмы, организующие туры и автобусные поездки.

Заключение договоров между пароходствами и туристскими организациями обычно заканчивается до 30 декабря предшествующего обслуживанию года. Договор может быть заключен на срок от одного года до 3 лет. Расписания (графики) движения туристских судов в границах одного пароходства разрабатываются и утверждаются им по согласованию с

заинтересованной туристской организацией до 1 декабря предпланового года. В тот же срок разрабатываются расписания для линий (маршрутов), проходящих по смежным бассейнам, но они утверждаются Минречфлотом.

После подписания договоров туристские организации имеют право начать реализацию путевок на круизные рейсы. Путевки служат основанием для занятия туристами на судне указанных в них мест, получения комплектов постельного белья (одного комплекта на срок до 10 дней), установленного рациона питания и культурно-экскурсионного обслуживания.

После составления расписаний фрахтователь получает на руки график следования теплохода, на основе которого составляет схему экскурсионного обслуживания. На данном этапе совместно с туристскими бюро, находящимися в городах следования теплохода, оговариваются экскурсионная и развлекательная программы, достопримечательности, которые следует включить в программу круиза. Происходит заблаговременный заказ билетов и экскурсоводов в музеях и исторических комплексах по маршруту следования и согласно экскурсионной программе. Заранее арендуются комфортабельные автобусы для трансфера из аэропорта и обратно (для международных туристов).

Перед началом навигации представители пароходства и турфирмы с участием капитана судна, директора судового ресторана и руководителя круиза комиссионно принимают судно – проводят осмотр судовых пассажирских помещений и оборудования с целью определения их готовности к перевозке туристов, о чем составляют соответствующий акт. Суда в начальных пунктах рейса подаются для посадки на туристских линиях за 2 часа до отправления.

Пароходством и турфирмой до начала тура разрабатывается общий режим дня. Соблюдение установленного внутреннего распорядка на судне обязательно для всех туристов и обслуживающего персонала. Регистрация туристов производится руководителем круиза до их посадки на судно в помещении речного вокзала, предоставляемом пароходством (портом). При продаже тура турист ставится в известность об окончании регистрации (посадки) за 30 минут до отправления судна.

При обслуживании туристов на теплоходных турах принимают участие:

- экипаж судна;

- работники судовых ресторанов;
- круизная туристская бригада

Работники теплоходного круиза, как правило, внештатные, принимаются на работу с таким расчетом, чтобы они могли выполнить необходимую подготовительную работу до отправления судна в рейс. Руководители круизов принимаются на работу, как правило, за 20 дней до начала сезона или отдельного круиза; инструкторы-методисты – за 10 дней; аниматоры, музыкальные работники и другие – за 5 дней до начала сезона или отдельного маршрута круиза.

Экскурсионные и прогулочные рейсы. К экскурсионным репсам относятся поездки экскурсантов, совершаемые на речных судах с целью ознакомления с памятными, историческими и другими достопримечательностями продолжительностью не более 24 часов.

К прогулочным рейсам относятся перевозки групп туристов, совершаемые непродолжительное время с целью отдыха и ознакомления с памятными историческими и другими достопримечательными местами, осуществляемые, как правило, между двумя постами с заходами и остановками в них или без заходов и остановок. Эти рейсы могут быть продолжительностью более или менее 24 часов

Рейсы продолжительностью менее 24 часов совершаются, как правило, судами портового флота и проводятся в пригородных и внутригородских зонах. [4, 6, 15, 25, 26]

Экскурсионно-познавательные организации

Экскурсионно-познавательные услуги предоставляет ряд организаций, к которым относятся, прежде всего, музеи, а также библиотеки.

Библиотеки – наиболее массовый тип культурно-просветительных учреждений. Они осуществляют сбор и обеспечивают сохранность документов с целью удовлетворения информационных, культурных, научных и других потребностей пользователей библиотек. *Библиотечное дело* – это отрасль информационной, культурно-просветительной и образовательной деятельности, задачами которой является создание и развитие сети библиотек, формирование и обработка библиотечных фондов, организация библиотечного, информационного и справочно-

библиографического обслуживания пользователей библиотек, подготовка библиотечных кадров, научное и методическое обслуживание библиотек.

В Республике Беларусь библиотеки делятся на государственные и частные.

Система государственного регулирования и управления библиотечных дел определяется Законом «О библиотечном деле в Республике Беларусь» (1995 г., в ред. 2002 г.). Общее управление библиотечным делом осуществляет Министерство культуры Республики Беларусь.

По значению, особенностям функционирования и территориальной организации различают национальную, республиканские, областные, городские, районные, сельские библиотеки.

Национальная библиотека Беларуси является главной универсальной научной библиотекой, носителем общечеловеческих духовных ценностей, сокровищницей культурных достижений народа, его национальной памятью; книжный фонд библиотеки составляет 7,5 млн экз., или 10,1 % библиотечного фонда страны.

По содержанию библиотечных фондов (т.е. упорядоченной совокупности документов, предназначенных для сохранения и общественного пользования) библиотеки делятся на универсальные (по всем отраслям знаний) и отраслевые. Для удовлетворения профессиональных и других интересов отдельных групп населения созданы специальные (отраслевые) библиотеки различных уровней.

По назначению библиотеки делятся на публичные и специальные. К публичным (массовым) относятся общедоступные библиотеки, имеющие универсальные библиотечные фонды и удовлетворяющие массовые запросы. Более 90 % публичных библиотек находится в ведении Министерства культуры Республики Беларусь.

В организациях и учреждениях системы образования, других министерств и ведомств имеются научные, учебные, технические и другие специальные библиотеки. Их финансирование осуществляется за счет средств соответствующей организации или учреждения. Учет таких библиотек осуществляется путем проведения переписи.

Библиотечные фонды в настоящее время включают не только традиционные текстовые и графические материалы (книги, журналы, газеты), но также аудио-, видеоматериалы.

Музеи осуществляют комплектование, хранение, изучение и популяризацию памятников естественной истории, материальной и духовной культуры – первоисточников знаний о развитии природы и человеческого общества. Музеи сосредотачивают в своих фондах главным образом вещественные и изобразительные предметы, в том числе произведения искусства, а также письменные источники (рукописные материалы, печатные документы, книги).

Для большинства современных музеев характерно единство научно-исследовательских и образовательно-воспитательных функций. Специфические формы деятельности музеев – экспозиции, выставки. Профиль музея определяется его отношением к определенной отрасли науки, искусства, производства. По профилю музеи делятся на краеведческие, исторические, искусствоведческие, литературные, технические, этнографические, мемориальные, естественнонаучные.

В ведении Министерства культуры находится абсолютное большинство музеев. Одной из главных характеристик музеев является размер музейных фондов, который в настоящее время составил более 2 млн единиц. Самым крупным музейным фондом обладают: Национальный музей истории и культуры Беларуси, Витебский областной краеведческий музей, Гродненский государственный исторический музей.

Музеи мира.

Британский музей в Лондоне, один из крупнейших музеев мира. Основан в 1753. В Британском музее хранятся памятники искусства, культуры и истории Древнего Египта и Месопотамии (в том числе Розеттский камень, ассирийские рельефы и др.), Древней Греции и Древнего Рима (рельефы Парфенона и мавзолея в Галикарнасе, богатейшие собрания греческой вазописи, коллекция античных камней), народов Европы, Азии, Африки, Америки, Океании, уникальные по размерам и представительности собрания гравюр, рисунков, монет и медалей. В библиотеке Британского музея более 7 миллионов книг, ок.105 тысяч рукописей, в том числе египетские папирусы. Здание Британского музея в стиле неоклассицизма 19в. построено в 1823–1847 (архитектор Р. Смёрк).

Лувр в Париже, памятник архитектуры и один из крупнейших художественных музеев мира. Первоначально – королевский дворец в историческом центре города; строился с 1546 (архитекторы П. Леско, К. Перро и др., скульптурный декор Ж. Гужона, оформление

интерьеров Ш. Лебрена и др.). С 1791 – художественный музей. В основе собрания Лувра лежат бывшие королевские коллекции, а также коллекции монастырей и частных лиц. В Лувре хранятся уникальные по полноте и художественному качеству собрания восточных древностей, древнеегипетского, античного, западноевропейского (особенно французской и итальянской школ) искусства. Среди шедевров Лувра – древнегреческие статуи «Ника Самофракийская» и «Венера Мелосская», статуи Микеланджело «Восставший раб» и «Умиравший раб», портрет Монны Лизы («Джоконда») Леонардо да Винчи, «Сельский концерт» Джорджоне, «Мадонна канцлера Ролена» Я. ван Эйка, произведения П.П. Рубенса, Рембрандта. Н. Пуссена, А. Ватто, Ж.Л. Давида, Т. Жерико, Э. Делакруа, Г. Курбе и др. Административно Лувру подчинена так называемая Оранжерея – выставочное помещение с постоянной экспозицией «Кувшинок» К. Моне (открыто в 1965 в павильоне Оранжри сада Тюильри).

Метрополитен – музей в Нью-Йорке, художественное собрание, крупнейшее в США и одно из крупнейших в мире. Основан в 1870 на базе частных коллекций, переданных в дар музею, открыт в 1872. В составе Метрополитен-музея отделы американской живописи и скульптуры, древнего искусства Дальнего и Ближнего Востока, оружия, искусства Древнего Египта, античного искусства, исламского искусства, европейской живописи, искусства 20 века, гравюры и литографии, музыкальных инструментов, музеи книги и детский, институт костюма. Среди шедевров живописного собрания – произведения древнегреческого вазописцев (в том числе Евфрония), полотна мастеров Возрождения (Боттичелли, Рафаэля, Я. Тинторетто, Тициана, Я. ван Эйка, Рогера ван дер Вейдена, Х. Босха, П. Брейгеля Старшего, А. Дюрера, Х. Хольбейна Младшего и др.), крупнейшая в мире коллекция работ Рембрандта (23 картины), произведения художников Испании (Эль Греко, Д. Веласкеса, Ф. Сурбарана, Ф. Гойи), Голландии (Я. Вермера, В. ван Гога), Великобритании (Т. Гейнсборо, Дж. М.У. Тёрнера), Франции (Н. Пуссена, А. Ватто, Э. Мане, О. Ренуара, Э. Дега). Американская живопись 18–19 вв. представлена работами Дж. С. Копли, У. Хомера, Дж. Уистлера, Т. Эйкинса и др. Основное здание Метрополитен-музея в Центральном парке Нью-Йорка построено в 1894–1902 (главный корпус, архитектор Р.М. Хант) и 1905–1926 (боковые крылья, архитектурная фирма «Мак-Ким, Мид и Уайт»). Филиал Метрополитен-музея –

музей средневекового искусства «Клуатры» в парке Форт-Трайон (основан в 1926, открыт в 1938).

Национальная галерея в Лондоне, одно из лучших в мире собраний западноевропейской живописи. Основана в 1824 на базе коллекции Дж. Дж. Ангерстайна. Хранит коллекции европейских школ живописи, представленных выдающимися произведениями искусства, среди которых «Мадонна в скалах» Леонардо да Винчи, «Портрет супругов Арнольфини» Я. ван Эйка, «Венера с зеркалом» Д. Веласкеса, шедевры Дуччо, П. Уччелло, Пьеро делла Франческа, Джованни Беллини, Тициана, Х. Хольбейна Младшего, Рембрандта, Т. Гейнсборо, У. Хогарта, Ф. Гойи, Дж. Констебла, П. Сезанна, В. ван Гога и др. Расположена в здании, построенном в стиле классицизма в 1830-е гг. (архитектор У. Уилкинс).

Музей изобразительных искусств имени А.С. Пушкина в Москве, второе по значению в России (после Эрмитажа в Санкт-Петербурге) собрание зарубежного изобразительного искусства. Создан по инициативе профессора И.В. Цветаева на основе Кабинета изящных искусств Московского университета как Музей слепков; до 1937 именовался Музеем изящных искусств. Первоначально в коллекцию музея входили слепки с выдающихся произведений античной и западноевропейской скульптуры, уникальное, составленное историком В.С. Голенищевым, собрание памятников искусства Древнего Египта, произведения европейской живописи, ценное собрание античных ваз и монет. После 1917 фонды музея пополнялись произведениями искусства из Эрмитажа, Третьяковской галереи, закрывавшихся музеев (Румянцевского, Нового западного искусства и др.), ряда частных коллекций. Ныне Музей изобразительных искусств хранит памятники искусства Древнего Востока, античных Греции и Рима, Византии, стран Западной и Восточной Европы.

Национальный музей живописи и скульптуры Прадо, в Мадриде, один из крупнейших художественных музеев мира. Основан в 1819 г. на базе королевских коллекций. Содержит богатейшее собрание испанской живописи 15–16 вв. (произведения Эль Греко, Х.Рибера, Ф. Сурбарана, Д. Веласкеса, Б.Э.Мурильо, Ф.Гойи и др.), коллекции картин итальянских мастеров 16 в. (Рафаэля, А. дель Сарто, Тициана), художников нидерландской школы 15–16 вв. (Рогира ван дер Вейдена, Х. Босха), фламандской (П.П.Рубенс) и французской (Н. Пуссен) школ. Здание музея –

выдающийся памятник позднего испанского классицизма (1785–1830, архитектор Х. де Вильянуэва).

Уффици во Флоренции, картинная галерея, одна из крупнейших в Италии. Размещена в здании, построенном для правительственных канцелярий (1560–1585, архитекторы Дж. Вазари и Б. Буонталенти). Основана в 1575 на базе коллекций рода Медичи. Галерея хранит богатейшее в мире собрание итальянской живописи 13–18 вв. (работы Дуччо, Джотто, П. Уччелло, Пьеро делла Франческа, С. Боттичелли, Леонардо да Винчи, Рафаэля, Тициана и др.), произведения античного искусства, большинства школ европейской живописи, уникальную подборку автопортретов европейских художников.

Эрмитаж, Государственный Эрмитаж в Санкт-Петербурге, один из крупнейших художественных и культурно-исторических музеев мира. Основан в 1764 императрицей Екатериной II; основная часть собрания размещена в 5 связанных между собой зданиях на Дворцовой набережной – Зимнем дворце (барокко, 1754–1764, архитектор В.В. Растрелли), Малом Эрмитаже (ранний классицизм, 1764–1767, архитектор Ж.Б.М. Валлен-Деламот), Старом Эрмитаже (ранний классицизм, 1771–1787, архитектор Ю.М. Фельтен), Новом Эрмитаже (поздний классицизм, 1839–1852, архитектор Л. фон Кленце) и Эрмитажном театре (классицизм, 1783–1787, архитектор Дж. Кваренги), а также во дворце Меншикова на Васильевском острове (раннее барокко, 1710–1727, архитекторы Дж. М. Фонтана, Г.И. Шедель и др.). В основе собрания Эрмитажа – коллекции российского императорского дома, в 18 – начале 20 вв. постоянно пополнявшиеся за счет покупки ценных зарубежных коллекций, поступления материалов археологических раскопок и т.п.; после 1917 в Эрмитаж поступили национализированные собрания Строгановых, Юсуповых, Шуваловых и других. Ныне в Эрмитаже хранятся богатейшие коллекции памятников античной художественной культуры, искусства востока, европейского изобразительного и декоративно-прикладного искусства (в том числе живопись Леонардо да Винчи, Рафаэля, Тициана, Джорджоне, Д. Веласкеса, Б.Э. Мурильо, Рембрандта, Ф. Халса, А. ван Дейка, П.П. Рубенса, Х. Хольбейна Младшего, Л. Кранаха Старшего, Дж. Рейнолдса, Т. Гейнсборо, братьев Ленен, Н. Пуссена, А. Ватто, Ж.О.Д. Энгра, Э. Делакруа, К. Моне, О. Ренуара, П. Сезанна, П. Гогена и многих других, скульптура Микеланджело, Ж.А. Гудона, О. Родена и др.). [4, 6, 15, 25, 26]

ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

Гостиничный комплекс и его структура

Классификация гостиниц и других средств размещения туристов. Задача классификации гостиниц достаточно трудоемка из-за их многообразия, обусловленного в свою очередь множеством видов туризма и путешествий, соответствующей специализацией средств размещения туристов, разнообразием мотивов путешествий, существенным различием материального достатка путешествующих, а также ввиду наличия национальных, географических, природных и других особенностей. Однако существует несколько общих классификационных признаков. Их можно выделить даже при существенном различии национальных классификаций: размеры, целевые рынки, уровни обслуживания, формы собственности и степени зависимости от нее организационной структуры управления. Естественно, любая классификация в известной степени условна, и эта условность будет проявляться прежде всего в том, что какая-то конкретная гостиница может быть отнесена сразу к нескольким категориям и, наоборот, в силу ограниченности классификационных признаков (оснований) многие средства размещения туристов вообще нельзя отнести к какой-либо конкретной категории.

По числу номеров гостиницы обычно разделяются на 4 категории:

- малые (до 100-150 номеров);
- средние (от 100 до 300-400 номеров);
- большие (от 300 до 600-1000 номеров);
- гиганты (более 1000 номеров).

По обслуживанию целевых рынков гостиницы разделяются:

1. Гостиницы для туристов, основной целью и мотивом путешествия которых является профессиональная деятельность (бизнес, коммерция, встречи, совещания, симпозиумы, конференции, конгрессы, обмен опытом, обучение, профессиональные выставки, презентации продукции и т. п.). К категории гостиниц делового назначения относятся бизнес-отели (коммерческие отели), конгресс-отели, конгресс-центры, профессиональные клуб-отели и ведомственные отели.

2. Гостиницы для туристов, основной целью и мотивом путешествия которых являются отдых (пассивный, активный,

комбинированный) и лечение (профилактическое, восстановительное):

- курортные гостиницы;
- пансионаты и дома отдыха (для стационарного пассивного отдыха);
- туристско-экскурсионные гостиницы (туркомплексы);
- туристско-спортивные гостиницы (туркомплексы);
- казино-отели (гостиницы для любителей азартных игр);
- специализированные (с системой технического обслуживания личных транспортных средств туристов, мобильные, самообслуживания).

3. Транзитные гостиницы (туркомплексы):

- на авиатрассах (гостиницы при аэропортах);
- на автотрассах (мотели);
- на железнодорожных трассах (привокзальные);
- на водных трассах (отели, расположенные вблизи портов).

4. Гостиницы для постоянного проживания.

Классификация по форме собственности. Кондоминиумы и таймшерные гостиницы

Кондоминиумы – гостиничные комплексы, помещения и номерной фонд в которых продан индивидуальным владельцам, проживающим или сдающим в аренду эти помещения отдыхающим. Отличие таймшерных отелей заключается в том, что выкупается не номерной фонд, а долгосрочное право на отдых в отеле или в цепи отелей.

В данном классе гостиницы подразделяются на муниципальные, частные, ведомственные, гостиницы смешанной собственности, общественных организаций, а также гостиницы с участием иностранного капитала.

Классификация гостиниц:

а) по уровню сервиса (обслуживания), ассортименту и стоимости услуг отели бывают класса «люкс», 1-го класса, экономкласса, отели с ограниченным сервисом (ночлег и завтрак), а также дешевые отели типа студенческих общежитий;

б) по месту размещения городские (центральные, окраинные), транзитные (у магистралей), пригородные, сельские, а также отели, расположенные вблизи географических особенностей (берега рек, озера, моря, океана, в горах и т. д.);

в) по природным зонам размещения (в лесах, горах, пустынях и т. д.);

г) по времени функционирования - круглогодичные, сезонные. [4, 6, 15, 25, 26]

Материально-техническая структура типового гостиничного предприятия. Современный туристский комплекс (полносервисный отель) располагает значительной материально-технической базой, обеспечивающей полносервисное комплексное, централизованное обслуживание туристов, отдыхающих, путешественников. Большое количество составляющих материально-технической базы современной гостиницы свидетельствует о ее значительности и сложности. Полный перечень всей материально-технической базы конкретного отеля содержится в его паспорте, являющемся как бы справочным документом. Там же дается краткая характеристика материально-технической базы.

Здания, сооружения, свето-, газо- и водопроводные сети, системы, входящие в туристский комплекс (тургостиницу), объединены в следующие группы:

1. Административные корпуса.
2. Спальные (собственно гостиничные) корпуса.
3. Здания предприятий питания (рестораны, столовые и т. д.).
4. Здания центров досуга и культурного обслуживания (зрелищные).
5. Спортивные сооружения.
6. Хозяйственные корпуса.
7. Инженерные сооружения, сети, оборудование.
8. Жилые дома (общежития).

Комплекс услуг предприятий питания и его роль в туризме

Краткая характеристика некоторых исторических типов предприятий питания:

Кабак - питейное заведение для простого люда, где подавалась только выпивка (водка, пиво, медовуха). Кабак представлял собой большую комнату с простой обстановкой.

Харчевня предприятие питания, в котором можно было отведать первые и вторые блюда, закуски, а также выпить водки.

Чайная – предприятие питания, в котором торговали только вторыми блюдами и буфетной продукцией (без алкогольных напитков).

Трактир (от польского слова «тракт» дорога) предприятие питания, обслуживаемое официантами, расположенное у дороги, с широким ассортиментом закусок, горячих первых и вторых блюд и буфетной продукцией. Были трактиры фешенебельные для богатых и дешевые для бедных. В конце XIX – начале XX в. под воздействием западной культуры получили довольно широкое распространение кондитерские и кафе-шантаны, в которых подавались вина, фрукты, закуски; в них зачастую играл оркестр, устраивались концерты с пением и танцами.

В начале XX в. рестораны в Москве и Петербурге начинают постепенно вытеснять трактиры. С этого времени можно говорить о возникновении разрядности ресторанов.

Современное определение комплекса услуг предприятий питания. Созданная изначально для удовлетворения нужд потребителей система предприятий общественного питания также отражает степень экономического развития той или иной страны. В свою очередь, степень развития экономики отражается в доходах населения и в его желании потратить некоторую их часть на предлагаемые услуги, в том числе и услуги предприятий общественного питания.

Существующий стандарт (ГОСТ Р 50764-95) устанавливает классификацию предприятий общественного питания, общие требования к предприятиям питания различных типов и классов. Он распространяется на предприятия общественного питания всех форм собственности, а также граждан-предпринимателей, осуществляющих деятельность в сфере предприятий общественного питания.

Стандарт предусматривает следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная.

Тип предприятия общественного питания определяется характерными особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой кулинарной продукции и номенклатурой предоставляемых потребителям услуг. При определении типа предприятия учитывают следующие факторы:

– ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность изготовления;

- техническую оснащенность (материальную базу, инженерно-техническое оснащение и оборудование, состав помещений, архитектурно-планировочное решение и т. д.);
- методы обслуживания;
- квалификацию персонала;
- качество обслуживания (комфортность, этику общения, эстетику и т. д.);
- номенклатуру предоставляемых потребителям услуг.

Класс предприятия общественного питания определяется совокупностью отличительных признаков предприятия определенного типа, характеризующих качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания.

Услуги питания включают услуги по изготовлению кулинарной продукции и услуги по созданию условий для ее реализации и потребления в соответствии с типом и классом предприятия и подразделяются на услуги питания: ресторана; бара; кафе; столовой; закусочной.

В зависимости от способа обслуживания различают предприятия: обслуживаемые официантами; самообслуживания; смешанного обслуживания.

По режиму питания туристов данные предприятия предоставляют услуги в виде завтрака, полного пансиона, полупансиона, специального питания, питания для детей и др. В ряде гостиниц предусматриваются кухни, мини-бары, а услуга питания может быть реализована как в номере (по вызову, заказу), так и на предприятии питания.

По ассортименту питания туристов данная услуга подразделяется на комплексное питание, питание по выбору, питание по предварительному заказу, в том числе по обслуживанию торжественных актов, приемов, юбилеев, банкетов и др.

Предприятия классифицируются также по числу посадочных мест и режиму работы (круглосуточный, с ограничением по времени).

К специальным формам организации питания в ресторанах относятся такие, как зал-экспресс, стол-экспресс, шведский стол (буфет), кейтеринг. [4, 6, 15, 25, 26]

ТУРИСТСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Организационно-правовые формы и виды туристских предприятий

Туристское предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, обладающим правами юридического лица, который на основании использования имущества трудового коллектива производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Главная задача предприятия – хозяйственная деятельность.

Выделяют три вида целей:

- предметные цели (например, количество и объем производства).
- результативные (например, достижение определенного уровня прибыли).
- финансовые (например, платежеспособность, оценка деловой активности).

Туристское предприятие представляет собой относительно независимую часть экономики, так как предприятие является формой жизнедеятельности каждого человека и общества в целом, на предприятии изготавливается продукция, выполняются работы, услуги, составляющие материальную основу жизнедеятельности человека и общества в целом, на предприятии переплетаются интересы общества, собственника, коллектива, работника.

Рыночная экономика базируется на многообразии форм собственности, предполагающие функционирование туристского предприятия различных организационно-правовых форм. Организационно-правовая форма предприятия определяется признаками: порядком формирования уставного фонда, степенью ответственности по обязательствам предприятия, формой собственности.

В соответствии с национальным законодательством предприятия могут быть основаны на частной, коллективной, государственной и смешанных формах собственности. В связи с этим в туристском бизнесе могут действовать частные, коллективные, государственные, совместные и иностранные предприятия. Субъектами хозяйствования могут выступать физические и

юридические лица. Под физическими лицами понимаются граждане страны, иностранные граждане, лица без гражданства и с двойным гражданством. Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо должно иметь смету или самостоятельный баланс и собственный расчетный счет. Оно также должно быть внесено в единый государственный регистр юридических лиц страны регистрации.

Рыночная экономика предполагает деятельность субъектов хозяйствования различных организационно-правовых форм. Различают коммерческие (образующиеся с целью получения прибыли) и некоммерческие организации (образующиеся для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей).

К некоммерческим организациям относят потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, фонды, учреждения.

К коммерческим организациям относят хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы и унитарные предприятия.

Наиболее простой организационно-правовой формой, основанной на объединении капиталов, являются хозяйственные товарищества.

Хозяйственные товарищества – это такая форма предпринимательской деятельности, при которой имущество предприятия формируется за счет вкладов нескольких граждан и юридических лиц, которые объединяются для совместной хозяйственной деятельности на основе учредительного договора. Отличительной особенностью хозяйственных товариществ является неограниченная ответственность по своим обязательствам. Имущество хозяйственных товариществ формируется за счет вкладов участников. В зависимости от степени ответственности различают: полные, коммандитные, акционерно-коммандитные товарищества.

Полным называется товарищество, все участники которого несут по его обязательствам полную, неограниченную ответственность.

Коммандитным называется товарищество, в котором хотя бы один из участников имеет полную ответственность, и хотя бы один (вкладчик, коммандит) – ограниченную ответственность перед кредиторами, который несет риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных им вклада и не принимает участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Акционерно-коммандитное товарищество является разновидностью коммандитного товарищества и отличается от него тем, что вкладчики вносят свою долю в уставный фонд предприятия, путем приобретения акций.

Преимущества хозяйственных товариществ:

- высокая степень ответственности по обязательствам,
- сосредоточение управления среди ограниченного круга лиц, что обеспечивает оперативность и самостоятельность при принятии решений,
- реальная заинтересованность в накоплении,
- возможность привлечения капитала других инвесторов,
- несложная структура и система управления.

Недостатки:

- нестабильность функционирования вследствие того, что при выходе из товарищества одного из участников деятельность может быть прекращена,
- отсутствие четкого централизованного управления.
- непривлекательность полной имущественной ответственности, которая может привести к разорению мелких и средних предприятий.

Хозяйственное общество – это юридическое лицо, созданное по соглашению юридических лиц и граждан, путем объединения их имущества с целью осуществления хозяйственной деятельности.

Отличительной особенностью хозяйственных обществ является ограниченная ответственность по своим обязательствам, либо имуществом общества и личным имуществом участников в пределах установленных уставом.

Виды хозяйственных обществ:

1. *Общество с ограниченной ответственностью* – это общество, учрежденное двумя или более лицами, уставной фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники ООО не отвечают по его

обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах сумм внесенных ими вкладов. Учредительными документами ООО являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Уставной фонд ООО формируется из стоимости вкладов его участников. Высшим органом является общее собрание участников. Участник ООО вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном фонде общества одному или нескольким участникам данного общества.

2. *Общество с дополнительной ответственностью* – это общество, учрежденное двумя или более лицами, уставной фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых учредительными документами общества. (Участники ОДО несут ответственность по обязательствам общества в размерах, превышающих их долю в имуществе общества, т.е. дополнительную ответственность. Размер дополнительной ответственности оговаривается в учредительных документах общества).

3. *Акционерным* признается хозяйственное общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций. Отличительной особенностью данного общества является то, что уставный фонд формируется за счет продажи акций. Акция – это ценная бумага, свидетельствующая о вкладе ее владельца в уставный фонд акционерного общества и дающая собственнику право на получение дивидендов.

Ответственность участников ограничена стоимостью принадлежащего им пакета акций. Учредители акционерного общества заключают между собой договор, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по созданию общества, размер УФ общества, категории выпускаемых акций и порядок размещения. Учредительным документом АО является устав, утвержденный учредителями.

Различают ОАО и ЗАО. Акционерное общество, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции без согласия других акционеров неограниченному кругу лиц, признается ОАО. Такое АО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и свободную продажу их на условиях, устанавливаемых законодательством. ОАО обязано ежегодно публиковать для

всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибыли и убытков.

АО, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции с согласия других акционеров и (или) ограниченному кругу лиц, признается ЗАО. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Наиболее популярной формой в туризме является общество с ограниченной ответственностью.

Преимущества хозяйственных обществ:

- делимость уставного фонда позволяет привлечь внешние инвестиции,
- безвозвратность акций способствует реальному сохранению капитала акционерного общества,
- привлечение денежных средств путем продажи акций означает для хозяйствующего субъекта бессрочный и безвозвратный заем, что значительно выгоднее банковского кредита.

4. Акционерное общество представляет собой наиболее устойчивую форму объединения капиталов. Вкладчик имеет право в любой момент продать свои акции, и выбытие одного из вкладчиков не влечет за собой закрытие общества.

К недостаткам акционерных обществ относят:

1. Сложность управления, обусловленную значительным числом вкладчиков и несовпадением их интересов. Этот недостаток акционерного общества устраняется путем формирования контрольного пакета акций, который, как правило, сосредоточен в руках стратегического инвестора.

Под *производственным кооперативом* понимается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в ее деятельности и нести субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях, в пределах, установленным уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в производственном кооперативе. Учредительным документом производственного кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на пай его членов в соответствии с уставом

кооператива.

Унитарным предприятием является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) или частные унитарные предприятия. Имущество такого предприятия находится в государственной либо частной собственности физического или юридического лица.

К государственным унитарным предприятиям относятся предприятия с неделимым уставным фондом, имущество которых принадлежит государству. Оно (имущество) создается за счет бюджетных ассигнований, вкладов других государственных предприятий.

Имущество республиканских унитарных предприятий находится в собственности РБ и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения.

Имущество коммунальных унитарных предприятий находится в собственности административно-территориальных единиц и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения.

Преимущества государственных предприятий:

- высокий рейтинг конкурентоспособности,
- значительные финансовые возможности для расширения и совершенствования производства за счет средств государственного бюджета,
- использование высококвалифицированных специалистов.

Недостатки государственных предприятий: отсутствие побудительных мотивов к развитию накоплений, т.к. существуют противоречия между собственниками и наемными рабочими.

К частным унитарным предприятиям относят предприятия с неделимым уставным фондом, принадлежащего одному физическому или юридическому лицу. Имущество такого предприятия формируется за счет средств его владельца.

Преимущества частных унитарных предприятий:

- полная свобода,
- оперативность и самостоятельность деятельности,
- высокая степень ответственности,

- максимизация побудительных мотивов,
- низкие издержки на организацию и управление.

Недостатки частных унитарных предприятий:

- ограниченные финансовые возможности,
- низкий рейтинг кредитоспособности,
- отсутствие профессионального менеджмента.

Одной из хозяйственно-правовых форм туристских предприятий является деятельность индивидуального предпринимателя. Обычно в законодательстве каждой страны определено, что любое частное лицо, гражданин данной страны, вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. ИП отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законодательством не может быть обращено взыскание. [4, 6, 15, 25, 26]

Вопросы для самоконтроля

Специфика туристского продукта.

Туристский пакет.

Структура туристского продукта.

Валовой туристский продукт.

Понятие туристской индустрии, ее роль и место в мировой экономике.

Сектор развлечений.

Туроператорская и турагентская деятельность в сфере туризма.

Транспортные услуги в туризме.

Экскурсионно-познавательные организации.

Организационно-правовые формы и виды туристских предприятий.

Гостиничный комплекс и его структура.

4. ПЕРСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную

деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, и позволяют организации выживать в долгосрочной перспективе.

Цикл стратегического управления турфирмой состоит из пяти основных этапов (рис. 13):

- определение бизнеса и миссии организации;
- разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- разработка стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

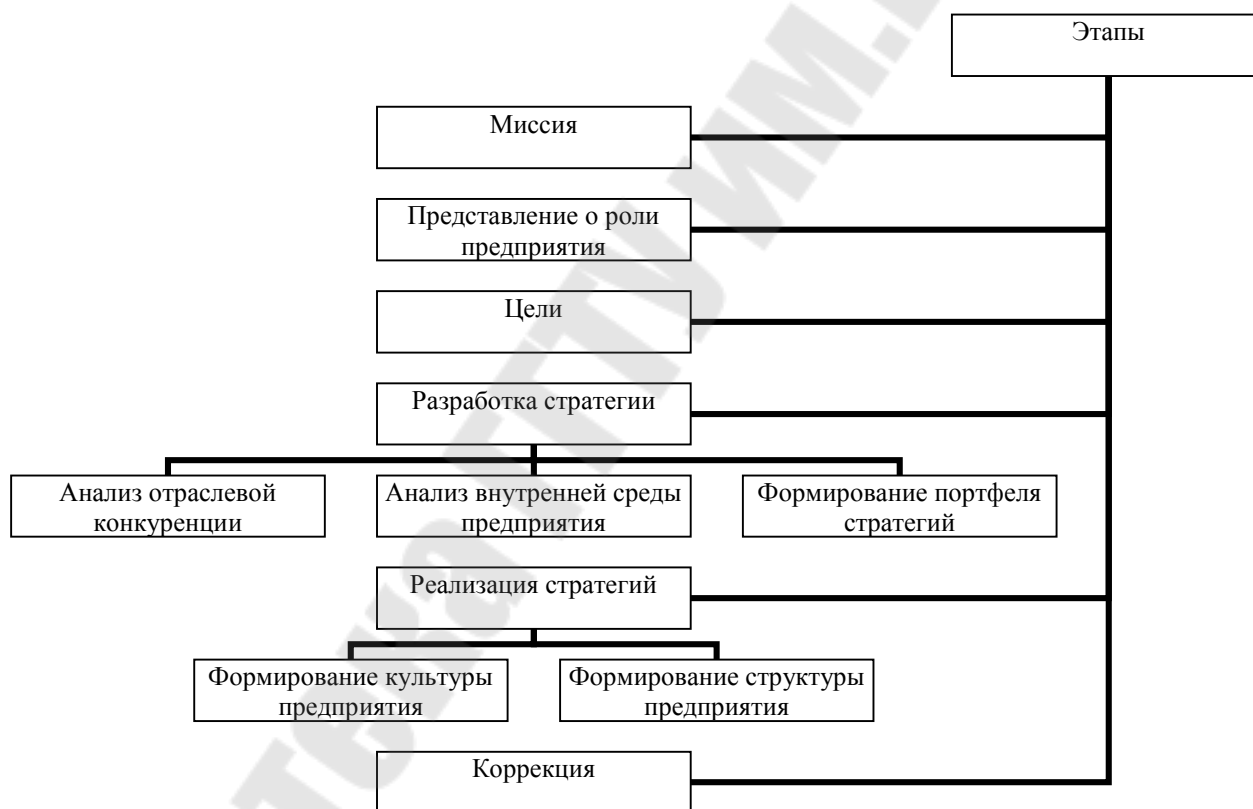


Рисунок 13 – Основные этапы цикла стратегического управления

Процесс стратегического управления начинается с определения бизнеса и миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов. *Первый подэтап* – анализ конкуренции, *второй подэтап* – анализ внутренней среды организации, *третий подэтап* – формирование портфеля

стратегий. Этап реализации стратегии включает два подэтапа: *первый* – адаптация (формирование) структуры организации к требованиям стратегического плана, *второй* – адаптация культуры к требованиям стратегического плана. Так как процесс стратегического управления является непрерывным, то его цикл – замкнутый. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и выполняется коррекция предшествующих этапов.

Разработка стратегии на каждом уровне заканчивается созданием стратегического плана. Стратегическое планирование служит основой стратегического управления и охватывает:

- строгое формирование целей организации, ее структурных подразделений и личных целей каждого члена коллектива;
- установление главной цели развития организации и целей, отображающих процесс ее адаптации к окружающей среде, т.е. ликвидация (смягчение) угроз и развитие возможностей с учетом имеющегося потенциала или потенциала, которого можно достичь;
- оценку потенциала организации и возможности его повышения в перспективе (включая кадровый состав и внутриорганизационные отношения);
- оценку внешней и внутренней социально-экономической среды, в которой действует организация, ее возможных изменений и вытекающих из этого требований к функционированию и развитию предприятий;
- организацию и стимулирование деятельности персонала предприятия для достижения стратегий;
- основные направления, методы и инструменты достижения поставленных целей при существующих возможностях и в складывающихся ситуациях;
- обеспечение надежной реализации поставленных целей и задач необходимыми ресурсами;
- учет, контроль и анализ достижения целей стратегического планирования, их оценку и выводы.

Выгоды стратегического планирования можно выразить следующим образом:

- планирование поощряет руководителей мыслить перспективно;
- оно ведет к более четкой координации предпринимаемых фирмой усилий;

- стратегическое планирование ведет к установлению показателей для последующего контроля;
 - оно заставляет фирму четче определять свои задачи и политические установки;
 - оно делает фирму более подготовленной к внезапным переменам;
- оно более наглядно демонстрирует взаимосвязи управления и обязанности всех должностных лиц.

Однако возможности стратегического управления не безграничны. К основным особенностям стратегического управления относят:

1. Стратегическое управление не может дать точного и детального описания состояния фирмы и ее положения в бизнес-среде. Скорее это совокупность качественных характеристик касающихся будущего состояния фирмы, ее положения в конкурентной среде, потенциала необходимого для выживания.

2. Система стратегического управления - это определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, которая не должна сводиться к набору формализованных правил, процедур и схем. При разработке стратегии необходимо сочетание интуиции и искусства, высокого профессионализма и творчества менеджеров и вовлечения всех работников в реализацию стратегии.

3. Для внедрения в организации системы стратегического управления требуются большие затраты времени и ресурсов, необходимо также создать специальное подразделение, которое будет отвечать за все вопросы, связанные со стратегическим анализом и постоянным мониторингом внешней среды, разработкой и выполнением стратегии.

4. В рыночных условиях ошибки при выборе стратегии нельзя исправить никакими эффективными приемами оперативного менеджмента, что приводит к поражению в конкурентной борьбе. [13, 14, 15, 16, 19]

Стратегическое планирование в индустрии туризма

Планирование деятельности является наиболее важной функцией менеджмента. В условиях ограниченных производственных ресурсов рыночное планирование их использования служит основой экономической свободы как производителей товаров и услуг, так и потребителей материальных благ. В процессе планирования

обеспечивается необходимое равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения.

Пионерами разработки технологии планирования туризма в начале шестидесятых годов XX века были Франция и Великобритания. Сегодня успешное развитие туризма невозможно вне концепции устойчивого развития, предложенной Всемирным союзом охраны природы.

В сфере туризма специалистами Всемирной туристской организации сформулированы три основных принципа устойчивого развития:

1. Экологическая устойчивость обеспечивает совместимость развития туризма с поддержанием базовых экологических процессов, биологического разнообразия и биологических ресурсов;

2. Социально-культурная устойчивость обеспечивает развитие, совместимое с культурой, самобытностью и жизненными ценностями местного населения;

3. Экономическая устойчивость обеспечивает экономическую эффективность развития туризма и такое положение, при котором избранный метод управления ресурсами дает возможность их использования будущими поколениями.

Стратегическое планирование в туризме осуществляется в диапазоне от макронационального и регионального до микролокального таким образом, чтобы каждый уровень фокусировался на разной степени детализации и проработки плановых решений, а также учитывал определенную специфику каждого уровня.

На международном уровне планируются в основном услуги по международным перевозкам, туры и потоки туристов по разным странам, международные маркетинговые стратегии и рекламные кампании.

На национальном уровне планирование заключается в том, чтобы обозначить и определить районы развития туризма, содержащие те или иные туристские достопримечательности, а также в выработке национальной туристской политики.

Местный (региональный) уровень планирования отличается детализацией и использует планы по землепользованию с отведением отдельных территорий для отелей и других видов размещения,

туристских достопримечательностей, зон отдыха, парков, транспортных систем и других элементов инфраструктуры туризма.

Планирование на уровне участка – это детальное планирование местоположения и планировки зданий и построек, парковой зоны, ландшафтной архитектуры и организации инфраструктуры, используемых в туризме.

Стратегическое планирование развития туризма рассматривается как система подготовки, разработки и организации выполнения комплекса стратегических решений, направленных на обеспечение баланса интересов в решении проблем развития туризма, а также приращение и развитие туристского потенциала и конкурентных преимуществ региона, города, туристского объекта.

Особенности стратегического подхода к планированию развития туризма позволяют выделить следующие составляющие:

- Нацеленность на долговременную перспективу;
- Развитие цельного и интегрированного планирования, контролирующего процесс изменений через формирование долгосрочных целей туристского развития;
- Ориентация процесса принятия решений на развертывание имеющихся туристских ресурсов, которая во многом определяет курс будущего развития туризма.

Преимущества стратегического подхода проявляются в следующем:

1) регион и город заинтересованы в экономически эффективном использовании накопленного на туристских предприятиях потенциала для решения проблем своего комплексного развития;

2) совместная работа государственных, региональных структур и субъектов хозяйствования по выработке совместных инициатив в области туристского развития позволит установить и четко распределить роли и ответственность каждой из заинтересованных сторон;

3) стратегический подход предполагает оценку характера воздействия сферы туризма на окружающую, экономическую и социальную среды.

Осуществлять постановку и решение стратегических задач рекомендуется поэтапно. Каждый этап может быть охарактеризован определенным порядком туристской деятельности. На начальном этапе стратегическое планирование предполагает выработку

концепции туристской политики, формирование пакета функциональных стратегий на длительный период.

Второй этап основывается на программировании воздействий. Решающее значение в разработке мероприятий, объединяющих экономическую, социальную, хозяйственно-организационную и другие сферы деятельности, могут иметь целевые проблемные программы, ориентированные на достижение поставленных задач.

Третий этап предполагает выработку комплекса регулирующих воздействий, обеспечивающих реализацию намеченных мероприятий.

Важнейшим этапом стратегического планирования является ситуационный анализ, включающий сбор и оценку обширной информационной базы, характеризующей сложившуюся ситуацию. Именно стратегический анализ является исходным пунктом прогнозно-аналитических работ по определению перспектив социально-экономического развития туризма.

Необходимо рассмотреть основных факторов и закономерностей, возникающих внутри туристского сектора и вне его, обеспечивающих устойчивую тенденцию его изменений. Однако знание внутренних и внешних факторов и тенденций не является достаточным условием для формирования стратегии. Рекомендуется сочетать эти знания с результатами анализа существующего состояния туристского потенциала, с прогнозно-аналитическими материалами туристских предприятий.

Информация, полученная в результате анализа, определяет цели, задачи и направление процесса планирования. Происходит объединение целей и задач с маркетинговой деятельностью, а также с внутренними процессами функционирования и развития туризма.

Процесс формирования и реализации стратегий предполагает разработку конкретных мероприятий и механизма их реализации, распределение ролей и ответственности, а также разработку систем мониторинга.

Критическим фактором успеха в реализации стратегии являются организационные процедуры решения стратегических задач. Может возникнуть необходимость в изменении структуры местных органов управления и подготовки персонала. Последний этап стратегического планирования предусматривает организацию оценки, обратной связи и систем контроля, обеспечивающих исполнение намеченных целей. Большинство неудач стратегического планирования приходится на этап реализации, что чаще всего вызвано недостаточной

согласованностью, местными разногласиями, несоответствием тактических действий реализуемых стратегий, недостатками в проведении прогнозно-аналитических работ.

Формирование целостного стратегического плана развития сферы услуг туризма в регионе – достаточно сложный процесс, в основу которого должно быть положено соблюдение основополагающих принципов: целенаправленности, системности, комплексности, социальной защиты населения и окружающей среды от негативных последствий, эффективности, адаптивности, баланса интересов и легитимности.

Определение способов достижения стратегических целей осуществляется на основе формирования стратегий. Стержнем любого стратегического плана развития регионального туристского комплекса является его базовая стратегия.

Наиболее распространенными типами базовых стратегий являются:

- Стратегия роста;
- Стратегия стабилизации или ограниченного роста;
- Стратегия выживания.

В туристских исследованиях последних лет подробно рассматриваются отмеченные типы базовых стратегий развития туризма. Предлагается использовать следующие стратегические подходы:

1) стратегия кардинального изменения, предполагающая концентрацию усилий общественного и частного сектора с целью уточнения причин падения численности посетителей, активное инвестирование развития, эффективное планирование развития, формирование поддерживающих мер;

2) стратегия сохранения роста - при неблагоприятных внешних условиях возможна стратегия, направленная на поддержание низкого уровня роста за счет привлечения посетителей дополнительным обслуживанием;

3) стратегия достигнутого роста принимается на стадии достигнутого развития с ограниченным набором нового продукта и проектов развития, когда туристское предприятие или регион не способен переработать новый рынок;

4) стратегия избирательного роста - только определенный туристский сегмент подлежит целевому направлению усилий.

Выбор того или иного стратегического подхода в качестве базового зависит от результатов, полученных на стадии стратегического анализа и целеполагания.

Формирование эффективной системы стратегического планирования развития индустрии туризма в рамках комплексного социально-экономического развития региона представляет собой длительный процесс, связанный с совершенствованием всей системы управления регионом и повышением уровня его организационной культуры. [13, 14, 15, 16, 19]

Вопросы для самоконтроля

Стратегическое планирование в индустрии туризма.

Преимущества стратегического подхода.

Типы базовых стратегий.

5. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

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

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

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их

классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

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

Содержание – это специфика приемов и способов воздействия.

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

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

Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

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

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Организационно-административные методы управления

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

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

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются – правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления

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

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

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

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

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения.

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

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

вынужденным и внешне навязанным. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;

пассивным. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

осознанным, внутренне обоснованным.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановку задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д. В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия тогда, когда они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Экономические методы управления

Им в управлении отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме – овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Иными словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо, как минимум, обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь, расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действенны и целенаправленны.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию

планирования, экономического стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации, для решения различных экономических и социальных задач. Следовательно, после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.),

сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получат дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо «обратная связь»: не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока еще существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики. Чаще всего применяются линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин: математического программирования,

теории игр, массового обслуживания, управления запасами, исследования операций и др.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать и организационно-административные методы воздействия, которые за счет централизации управления помогают выполнять напряженные плановые задания. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Социально-психологические методы управления

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85 % – от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов – соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или в же несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно происходит при формировании рыночных отношений. Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению оплаты; 82 % опрошенных работников массовых профессий «болеют» за успехи

своих коллег.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются *социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.* Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы

изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Самоуправление

Одна из важнейших задач в развитии организации – создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).

При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления; каков уровень развития самоуправления в современных условиях; как зависят система планирования, организационная структура, хозрасчетные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления?

Самоуправление трактуется нами как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на

положение дел в фирме. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается система, если она не имеет над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная туристическая фирма).

Организация самоуправляема частично в том случае, если она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд туристических фирм входит в состав ОАО). Степень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации), или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Таким образом, самоуправление на любом уровне управления представляется как процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда коллектив сам решает вопросы комплектования бригады либо иного коллективного формирования, распределения трудовых функций и совместного заработка. Речь идет о простейшем виде коллективности – ассоциации трудящихся, регулирующей реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, т.е. осуществляющей ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление – иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления. Такие отношения условно можно назвать подходом «снизу».

Примером подобных преобразований «снизу» являются хозрасчетные бригады, подрядные и арендные коллективы. Именно на этом – низшем, но основном уровне самоуправления вырабатываются те направления и способы его дальнейшего развития и углубления, которые могут быть распространены и на более «высокие» ступени управления.

Преобразование хозяйственного механизма организации объективно предполагает демократизацию управления (самоуправление), так как решить все вопросы в новом

организационно-экономическом механизме можно только через заинтересованность и творческую деятельность всех работников, осознавших себя полноправными и реальными участниками управления производственными и социальными процессами. Рыночная экономика предусматривает высокую степень децентрализации управления, является гарантом становления и развития самоуправления трудовых коллективов. Перерастание бригадного (низового) самоуправления в более высокие формы самоуправленческой деятельности связано прежде всего с изменением планирования и управления в основном (первичном) звене организации. При этом самоуправление рассматривается не как антипод планомерности, а как реальное средство вовлечения в плановую и управленческую деятельность не только большого числа работников, но и всех уровней управления организацией.

Такой принцип управления экономикой, как демократический централизм, отмирает, поскольку управление не просто изменяет количественный баланс между централизмом и демократией, но и предполагает новое понимание синтеза между ними и новую роль руководящего центра.

В сложившихся экономических условиях необходимо отойти от рассуждений о том, насколько следует ослабить или усилить централизм. Нужен такой подход к централизации и децентрализации в управлении организацией, согласно которому централизация обеспечит гармоничное, системное развитие отрасли в целом, а децентрализация – принятие и реализацию «свободных» решений каждого трудового коллектива, работающего на принципах самоуправления. Иными словами, речь идет о признании прав субъекта управления не только за государственными органами и общественными организациями, но и за социальными группами и трудовыми коллективами.

Кроме того, следует учитывать и то, что «прямые» демократические принципы имеют свои пределы эффективности и не могут влиять на решение всех без исключения управленческих вопросов. В итоге выявляются функции (обязанности) и их распределение по уровням управления, при котором самоуправление может быть наиболее эффективным. Такой подход отражает тактику и стратегию руководства коллективами, где родились и получили распространение различные формы коллективной организации труда. В этих условиях принцип демократического централизма

превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению.

Характер самоуправления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию и совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает всех членов трудового коллектива участвовать в обсуждении всех аспектов хозяйственной деятельности, принятии и реализации управленческих решений только на коллективной основе. Обязательным становится и участие в проведении учета и контроля за мерой труда и потребления, сохранением товарно-материальных ценностей. Таким образом, функция контроля трансформируется в самоконтроль.

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений. С одной стороны, самоуправление предполагает определенную самостоятельность организационно-хозяйственных звеньев организации по отношению к высшим органам управления, т.е. наделение их правами принимать самостоятельные решения по ряду вопросов (в данном случае речь идет не о самоуправлении, а об участии в управлении), а с другой – полную самостоятельность (на базе слияния субъекта и объекта управления), обеспечивающую объекту управления полноту власти принимать решение и по мере необходимости выполнять его. Все зависит от уровня и форм производственной демократии. Основные формы такой демократии следующие:

соучастие в управлении – право работников на получение информации о функционировании фирмы и планах администрации, на выражение своего мнения, на привлечение самих себя к управлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства;

соуправление – право на участие в принятии решений; наложение «вето» на отдельные постановления, принимаемые администрацией; право самостоятельного решения некоторых вопросов производственного и социального характера; право на

равное представительство в органах управления фирмой;

внутренний (рабочий) контроль – право контроля за действиями администрации с правом «вето», без прямого привлечения работников к управлению делами фирмы;

самоуправление – право на прямое самоуправление предприятием по главным направлениям на основе принципа «один человек – один голос» и на косвенное (через избранных представителей).

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводят прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности коллектива.

Однако коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения этого процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов (различная квалификация, конфликтность, степень профессиональной пригодности). Кроме того, на практике сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные понятия не тождественны. За термином «самостоятельность» скрываются неоднозначные, разнородные экономические явления. Так, в преобладающем большинстве случаев расширение самостоятельности в определенных ее формах означало усиление экономической власти администрации на разных уровнях, а не развитие самоуправления. Это одно из основных противоречий самоуправления в организации. Возникла проблема распространения подрядных принципов организации труда на административно-управленческий аппарат высшего звена.

Анализ участия работников в управлении коллективом показывает, что одна их часть занимается управлением активно, а другая (большая часть) – пассивно. Это объясняется их неравным «доступом» к управленческой деятельности из-за различий в

компетентности, предполагающей, кроме профессиональных качеств, и информированность членов трудового коллектива о течении производственно-хозяйственных процессов. Не имея достаточного количества информации, трудовой коллектив (или отдельные его члены) лишен возможности не только принимать управленческие решения, но и участвовать в их подготовке и реализации, качественно выполнять функцию самоконтроля.

Таким образом, в переходный к рыночным отношениям период наряду с организационно-экономическими преобразованиями на первый план выдвигаются задачи демократизации и самоуправления. Самоуправление возможно в том случае, если трудовой коллектив включен в так называемую самоуправляющуюся систему организации (рис. 14).



Рисунок 14 – Комплексная система коллективного самоуправления

Такая структура самоуправления логична, исключает влияние высших органов управления на решение ее внутренних вопросов. Структура и функции управления приведены в соответствии с потребностями организации. [13, 14, 15, 16, 19, 23]

Вопросы для самоконтроля

Организационно-административные методы управления.
Экономические методы управления.
Социально-психологические методы управления.
Самоуправление.

6. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА ТУРИСТСКОЙ ФИРМОЙ

Понятие о стилях руководства

Работа менеджера в туристской индустрии представляется как выполнение управленческих функций в системе «человек-человек». Это накладывает свой отпечаток на выбор стиля руководства туристской фирмой, поскольку туризм от других систем управления отличается вероятностным характером туристских явлений и процессов. Невозможно с высокой степенью вероятности прогнозировать туристскую будущность, поскольку каждая личность, на которую направлено управляющее воздействие, по своему уникальна, а ее поведение в пространстве и времени зависит как от субъективных, так и от объективных факторов. Поэтому использовать в туризме такой тонкий инструмент менеджмента, как стиль управления, следует с большой осторожностью и на высоком профессиональном уровне.

Слово «стиль» – греческого происхождения. Первоначальное его значение – «стержень для писания на восковой доске», а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Более полное определение понятия «стиль руководства»: это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. *стиль* – это система постоянно применяемых методов руководства.

Как видим, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих конкретными качествами. Кроме того, метод управления более подвижен и чувствителен к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ними в противоречие, т.е. вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Таким образом, стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так не существует и двух менеджеров с одинаковым стилем руководства.

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего «идеального» стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемые менеджером стиль или симбиоз стилей зависят не столько от личности менеджера, сколько от соответствующей ситуации (ситуативное положение). «Правильный» стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно

изменениям управляемой среды.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

управлять – руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;

направлять – менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;

поддерживать – менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

делегировать полномочия – менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия. [8, 10, 12, 19]

Характеристика стилей управления

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиним, который выделял авторитарный, демократический и анархический стили. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства.

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. В этом случае вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии – все постоянно должны быть на виду (рис. 15). Это

создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Руководитель становится автократом тогда, когда по своим качествам он ниже уровня людей, которыми руководит, или если у его подчиненных – слишком низкая общая и профессиональная культура.

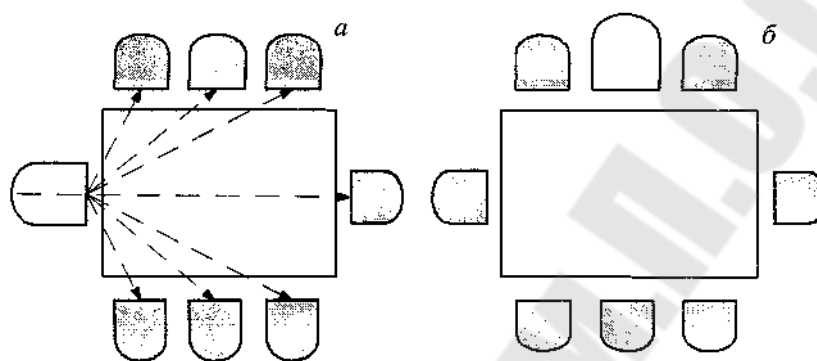


Рисунок 15 – Место руководителя-автократа (а) и руководителя-демократа (б) при проведении деловых совещаний

Этот стиль руководства не стимулирует проявление инициативы у подчиненных: она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение «неудобных» является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: «Мы с тобой не сработаемся». В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимущественно *демократический* стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине группы. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации. Таким образом, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно различаются.

Руководитель с *либеральным* (невмешательским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства

Характеристика	Стиль руководства	
	авторитарный (директивный)	демократический
«Кредо», принцип	Руководитель – повелитель, руководимый – подчиненный	Руководитель – координатор, руководимый – партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжений	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируются общая задача и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Из всего имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций он пассивен: «плышет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» такого руководителя со

своими подчиненными на работе крайне незначительна. Руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность не результативна. [8, 10, 12, 19]

Таким образом, стиль управления сводится к технологии принятия управленческих решений. В частности, менеджер:

- единолично принимает решение и извещает о нем («чистый автократ»);
- «внушает» решение;
- высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;
- предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;
- раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения («чистый» демократ);
- устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;
- позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством «свыше» («чистое невмешательство»).

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты – у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие – у коллектива с либеральным и авторитарным руководителями (рис. 16). Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана система ГРИД.

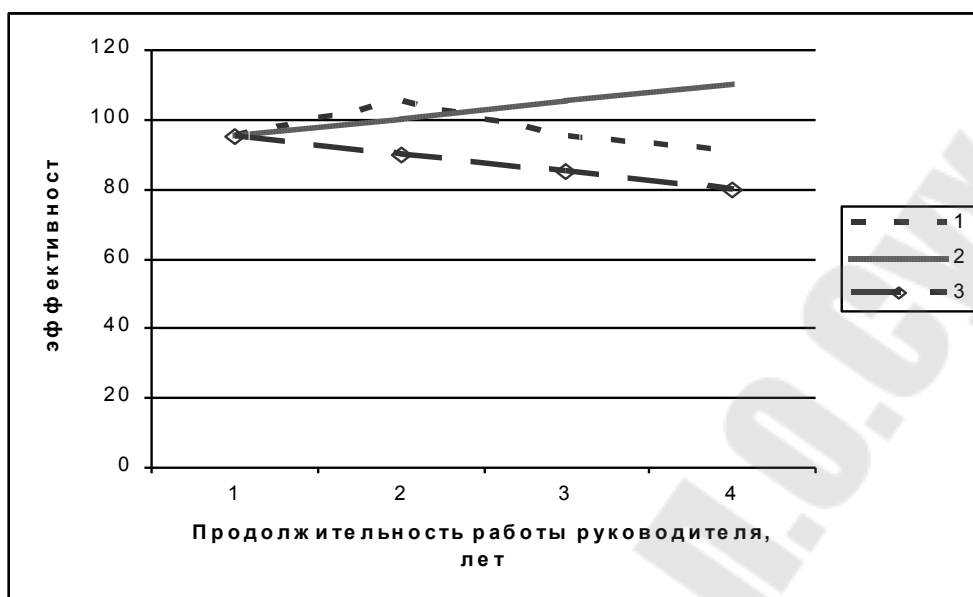


Рисунок 16 – Эффективность различных стилей работы руководителя:
1 – авторитарный, 2 – либеральный, 3 – демократический

Управленческая решетка ГРИД

В управленческой решетке ГРИД наглядно представлены различные способы реализации руководителем своих полномочий. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 17): [8, 10, 12, 19]

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

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

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

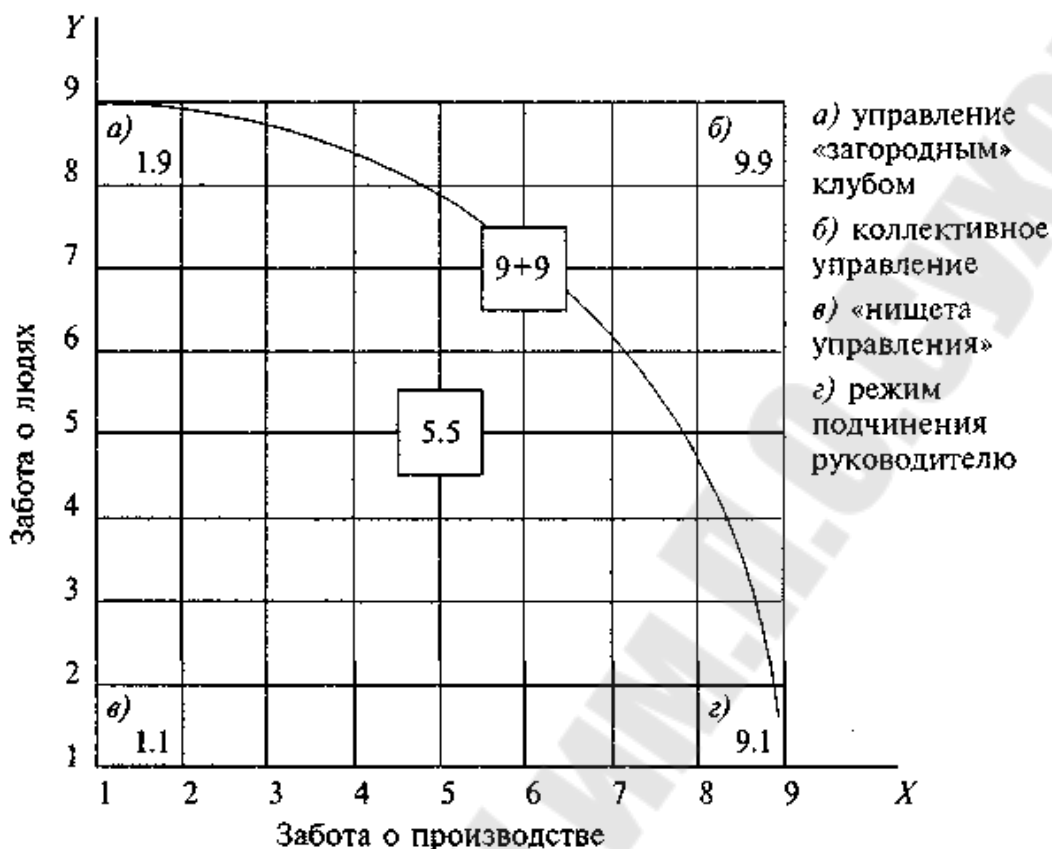


Рисунок 17 – Таблица ГРИД для определения типов управления

Конкретный тип руководства базируется на конкретной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в пределах трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять таких, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей:

9.1 – максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

1.9 – минимальная забота о производстве (один балл) сочетается с максимальной заботой о людях (девять баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;

1.1 – минимальная забота и о производстве, и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое

место в организации;

5.5 – это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;

9.9 – высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Согласно системе ГРИД, названные типы управления являются основными. Однако в управленческой практике выделяются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетания описанных выше пяти «чистых» типов:

патернализм (материализм) – сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный, а дополняющий характер. Приоритет отдается исполнительности;

оппортунизм – сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества;

фасадизм (от слова «фасад») означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загоразивает то, что в действительности находится за ней).

Основные и вспомогательные типы управления. Поскольку стиль работы, принятый руководителем, в каких-то ситуациях может быть постоянным, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможны его адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Большинство руководителей, помимо основной модели поведения, имеют и вспомогательную модель либо вообще несколько моделей. Вспомогательная модель поведения руководителей требуется в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства. Следовательно, вспомогательная модель управления – это такая манера поведения, к которой прибегает менеджер в стрессовой или конфликтной ситуации и выйти из которой традиционными средствами невозможно.

Связь между основными и вспомогательными моделями управления можно проследить на примере того, как руководитель справляется с «непослушным» работником. Сначала он пытается «вразумить» его по типу 9.9. Если это не срабатывает, руководитель занимает более жесткую позицию – 9.1. Наконец, если результат не

достигнут, руководитель снимает свои претензии в духе 1.1. [8, 10, 12, 19]

Элементы управления (поведенческие факторы)

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Хотя управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций и критический анализ. Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из них не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Каждый элемент (поведенческое действие руководителя) характеризует (аттестует) шесть высказываний типа *A, B, C, D, E, F*. Эти высказывания играют определенную роль при описании управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации. Рассмотрим это на конкретных примерах.

Поведенческие (бихевиористские) элементы

Инициативность проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. Следовательно, руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

A. Я затрачиваю ровно столько усилий, сколько требует ситуация.

B. Я предпринимаю такие действия, которые помогают другим и поддерживают их.

C. Я стремлюсь поддерживать равномерный темп деятельности.

D. Я побуждаю себя и подчиненных к более энергичным действиям.

E. Я придаю важное значение преданности подчиненных и всячески поощряю тех, кто одобряет мою инициативность.

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

Информированность позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие – второстепенное.

A. Я обхожусь фактами, которые получаю от подчиненных.

B. Я ищу факты и убеждения, которые свидетельствуют, что все в порядке. В связи с этим я не склонен «бросать вызов» другим.

C. Я воспринимаю происходящее как само собой разумеющееся и проверяю полученную информацию только в случае возникновения видимых разногласий.

D. Я исследую факты и убеждения, чтобы проконтролировать любую ситуацию и обезопасить себя от ошибок подчиненных.

E. Я перепроверяю информацию, полученную от других, морально поощряю подчиненных, когда могу проконтролировать их позицию.

F. Я собираю информацию и проверяю ее истинность. Я поощряю подчиненных, высказывающих собственную точку зрения; всегда внимательно выслушиваю их. Я всегда анализирую информацию и стремлюсь найти истину.

Защита своего мнения предполагает занятие определенной позиции. Один руководитель может иметь сильное убеждение, но опасается отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды из-за отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

A. Я руководствуюсь собственными представлениями, однако всегда откликаюсь на чью-либо просьбу. Я избегаю занимать чью-либо сторону и стараюсь не раскрывать своего мнения.

B. Я учитываю мнения, отношения других, хотя и не без оговорок.

C. Я выражаю свое мнение и взгляды, не делая окончательных выводов, и воспринимаю взгляды других критически.

D. Я защищаю свое мнение, хотя это связано с отрицанием взглядов других людей.

E. Я придерживаюсь только своей позиции, но позволяю высказывать свои взгляды другим, чтобы быть объективным.

F. Я считаю необходимым высказывать свое мнение и

откликаюсь на здравые суждения, изменяя при этом свою точку зрения.

Разрешение конфликтных ситуаций – в зависимости от способа их разрешения конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение» либо способствующих развитию творческих или консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает уважение к себе; в противном же случае авторитет его у подчиненных падает.

А. Я сохраняю «авторитет», стремлюсь к невмешательству и конфликт.

В. Я избегаю конфликтных ситуаций, но, когда они все же возникают, «сглаживаю» острые углы во имя единства коллектива.

С. Если конфликт возникает, то я занимаю позицию, устраивающую конфликтующих.

Д. Я пытаюсь пресечь конфликт либо доказать преимущество моей точки зрения.

Е. В конфликтной ситуации я прекращаю споры и дискуссии, но выражаю благодарность подчиненным за то, что они высказали свои мнения.

Ф. При возникновении конфликта пытаюсь определить причины, породившие его, и устранить источник конфликта.

Принятие решений – эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься руководителем единолично либо такое право предоставляется другим членам коллектива, т.е. осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

А. Я представляю право другим принимать решения и принимаю как должное все последствия этого.

В. Я стремлюсь к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений между работниками, и поощряю других принимать самостоятельные решения, когда это возможно.

С. Я стремлюсь к эффективным решениям, с которыми согласны все остальные.

Д. Я придаю важное значение самостоятельному принятию решений и редко поддаюсь влиянию других.

Е. Последнее слово я оставляю за собой и искренне стремлюсь к тому, чтобы мои решения были приемлемы для других.

Г. Я придаю важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными.

Критический анализ – это совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет прежде всего о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе «руководитель – подчиненный».

А. Я избегаю обратной связи.

В. При получении положительных результатов поощряю подчиненных, но избегаю отрицательной связи.

С. Я даю неформальные или косвенные оценки информации в отношении совершенствования работы, поступающей через контур обратной связи.

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

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

Г. Я поощряю двустороннюю обратную связь в интересах повышения эффективности функциональной деятельности.

Рассмотренные шесть типов управления, представленные нами в виде высказываний, вытекают из определенных посылок, связанных с представлениями о путях решения производственных и личностных задач. Как видим, все поведенческие действия руководителя укладываются в некую систему допущений. Однако какими бы ни были эти допущения, они становятся частью мировоззрения руководителя и управляют его поведением. Эти допущения – предмет теории личного управления. Без допущений и представлений поведение руководителя становится произвольным, лишенным цели: в нем трудно найти рациональный смысл, его трудно прогнозировать.

Следует иметь в виду, что для эффективного управления необходим весьма ограниченный круг допущений. Для руководителя важно принять систему собственных допущений. Понимая свои представления и допущения о содержании управления, мы можем уяснить себе характер влияния нашего поведения на усилия подчиненных и коллег по работе. Осознав глубину и характер собственных допущений, мы можем подвергнуть их анализу и выделить положительные и отрицательные последствия наших

поступков. Система ГРИД помогает руководителю понять совокупность допущений, которыми они пользуются в управленческой деятельности. [8, 10, 12, 19]

Характеристика действий менеджера в системе ГРИД

Поведенческие действия менеджера типа 9.1. В нем сочетаются максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) с низкой заботой о людях (один балл). Руководитель типа 9.1 полагает, что производственные задачи можно решить только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направляется способом, побуждающим их выполнять высокие производственные задачи. Это, как правило, педантичный профессионал, заранее знающий, как достичь высокого производственного результата, на достижении которого сосредоточены все его усилия. «Человеческий фактор» отстранен от вмешательства в производственные процессы. Для такого руководителя характерны высказывания типа D.

Уверенность руководителя такого типа в своих силах базируется на ощущении собственной значимости, когда он сосредоточивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения руководимого им персонала. Руководитель подобного типа обходится без предложений, рекомендаций, советов или другой помощи со стороны. В противном случае он бы дал понять подчиненным, что находится в проблемной ситуации, а это свидетельствовало бы о его слабости или недостаточно высокой компетентности.

Основное допущение формулы 9.1 такое – «когда у меня достаточно полномочий, я могу навязывать свою волю другим, каким бы сильным ни было сопротивление».

Для менеджера типа 9.1 характерны следующие поведенческие элементы:

– *Разрешение конфликтов.* Менеджер типа 9.1 в конфликтной ситуации однозначно сообщает подчиненным, что им следует делать. Он ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения: при разрешении конфликта стремится в первую очередь навязать свою точку зрения, отвергая аргументы подчиненных как неприемлемые. Полагая, что его должность автоматически обеспечивает и власть, он начинает произвольно пользоваться своими должностными правами. Он сообщает

подчиненным о том, какая точка зрения является руководящей, и предлагает поступать в соответствии с ней.

Менеджер, ориентированный на формулу 9.1, обычно рассматривает проблемную ситуацию как такую, в которой надо обязательно одержать победу на оппонентами. По сути, в решении конфликтной ситуации такой руководитель прибегает к «репрессивным мерам» и ведет борьбу за свои идеи «не на жизнь, а на смерть». Он старается принизить заслуги подчиненных и использует тактику угроз и наказания.

– *Инициативность.* Руководитель задает тон всей последующей деятельности подчиненных. Налицо односторонняя реализация инициативы. До подчиненных доводятся команды, задания и инструкции. Поведение менеджера 9.1 направлено на сохранение собственной инициативы «Надо, чтобы ты сделал это и сделал так, как я скажу».

Такой подход в реализации инициативы основан на трех сомнительных предположениях:

регламентация действий подчиненных говорит о силе руководителя;

консультации с подчиненными – признак слабости руководителя;

люди хотят, чтобы ими управляли.

– *Информированность.* Менеджер охотно собирает данные о количественных параметрах и объемных показателях, о соответствии производственных процессов графикам и техническим характеристикам. Его кредо – «мне нужны факты». Поступая таким образом, руководитель типа 9.1 «узурпирует» право оценивать и интерпретировать информацию. Тем самым он лишает других высказывать суждения, которые заставили бы его признать правоту подчиненного. Он воспринимает информацию с некоторым опасением, так как заранее настроен на поиск симптомов неблагополучия.

– *Защита своего мнения.* Руководитель типа 9.1 не колеблясь заявляет всем окружающим, независимо от их положения, о своем отношении к тому или иному вопросу. Его отличают прямолинейность убеждений и их демонстрация. Руководитель такого типа, как правило, откровенный и искренний человек.

Вместе с тем руководитель типа 9.1 часто придерживается «черно-белой» философии. Занимая определенную позицию, он

делает это без каких-либо оговорок, т.е. дня него характерны типичные запелляционные высказывания: «все», «никогда», «невозможно» и т.п. Осторожность в суждениях, по его мнению, – признак слабости. Он никогда не слушает доводов подчиненных и не стремится их понять, поэтому те перестают высказывать свое мнение, говоря: «Зачем это надо?», «Биться головой о стенку?»

– *Принятие решений.* Менеджер типа 9.1 придает большое значение единоличному принятию решений и никому не позволяет влиять на этот процесс, считая, что только он располагает достаточными знаниями, опытом и полномочиями, необходимыми для этого. Он исключает участие других в принятии решений и предписывает подчиненным лишь функцию исполнителей. Приняв решение, руководитель типа 9.1 никогда не пересматривает его.

– *Критический анализ.* Непременный атрибут поведенческих действий руководителя 9.1 – проверка качества выполнения рабочих заданий. Это объясняется тем, что менеджер типа 9.1 стремится знать, работают ли подчиненные так, как он от них этого ожидает. Всю необходимую информацию он получает путем непосредственного наблюдения, проверки исполнения и опроса окружающих.

Как только он получит информацию, метод критического анализа становится для него средством исправления ошибок, критики подчиненных. Цель такого подхода – заставить подчиненного почувствовать свою вину и некомпетентность. Руководитель типа 9.1 не помогает работнику, совершившему ошибку, почувствовать вкус к самостоятельной оценке своих действий и выработать в себе готовность отвечать за решение подобных проблем в будущем, а превращает его в послушного исполнителя воли руководства, т.е. в работа.

Поведенческие действия менеджера типа 1.9. В тенденции управления, описываемой формулой 1.9 (один балл), минимальная забота о производстве сочетается с высокой заботой о работниках (девять баллов). Этот управленческий подход базируется на допущении о том, что требования, связанные с реализацией производственной деятельности, часто противоречат желаниям и стремлениям людей, а иногда прямо противоположны им.

Поведенческое действие руководителя типа 1.9 можно выразить фразой: «Люди – это не товар, ценность которого можно измерить с помощью шкалы», поэтому мысли и чувства людей играют для него

первостепенную роль. Руководствуясь этим правилом, менеджер типа 1.9 старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников.

Функции управления он осуществляет таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом руководитель, помимо своей воли и желания, ослабляет внимание к решению производственных задач. Для такого руководителя главное – создать атмосферу доброжелательности. Он избегает требовательного отношения к подчиненным, так как считает, что бессмысленно «давить» на людей, потому что это заставит их сопротивляться. Таким образом, менеджеры, поддерживающие такую формулу, намеренно жертвуют делом ради доброжелательных и дружеских отношений в коллективе.

Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Он полагает, что «если я добр к людям, то я им нравлюсь». Отсюда стремление такого менеджера быть в глазах окружающих приятным, добрым, сопереживающим и готовым помочь им. Когда же подчиненные осознают подобную «доминанту» поведения руководителя, они убеждаются в том, что их руководитель мягкосердечен.

Отрицательным моментом мотивации формулы 1.9 является опасение отрицательной оценки или даже «бойкота» со стороны подчиненных. Чувство своей «ненужности» подчиненным глубоко уязвляет руководителя такого типа, поэтому он делает все возможное, чтобы исключить критику в свой адрес.

Если атмосфера, связанная с типом 1.9, распространяется на всю организацию, то в ней складывается атмосфера, характерная для «загородного клуба для избранных». Люди начинают работать с «прохладцей», и каждый стремится выбрать себе приятных напарников. Все внимание работников направляется на те сферы, где они чувствуют себя комфортно. В подобной ситуации пострадают интересы производства, так как решение главных вопросов развития фирмы будет откладываться «на завтра», а накопление нерешенных вопросов приведет к снижению производственных показателей.

Для руководителей типа 1.9 характерны следующие поведенческие элементы:

Разрешение конфликтов. Конфликты не одобряются, ибо они нарушают гармонию, угрожают атмосфере теплоты. Менеджер типа 1.9 без колебаний принимает ту точку зрения, которую при

возникновении конфликтной ситуации выражают окружающие. В этом смысле типичны следующие приемы преодоления конфликта:

- а) отказ от имеющейся точки зрения;
- б) «смягчение» остроты проблемы (отрицательные моменты «шлифуются», т.е. фактические данные трансформируются таким образом, чтобы сделать их восприятие безболезненным);
- в) предоставление другим возможности для выражения своих мыслей;
- г) создание климата дружелюбия (стремление со всеми быть на «дружеской ноге»);
- д) использование обещаний и извинений;
- ж) «выпуск пара» – вовлечение третьих лиц и т.п.;
- з) забывчивость – эта черта поведения, пожалуй, наиболее характерна для менеджера типа 1.9. Такие люди бывают очень ненадежными, так как могут не справиться с неприятным для них заданием.

Инициативность. Менеджер типа 1.9 всегда готов прийти на помощь другим, и многие его решения принимаются исходя из этого мотива. Он быстро отзывается на инициативные действия подчиненных, стремясь принять участие в них с целью завоевания авторитета. (Это ложная инициативность, в результате ее формируется псевдоавторитет.) Он сам избегает проявлять инициативу, так как не способен сделать первый шаг, положить начало или конец чему-либо. Он боится, что другие могут неправильно истолковать его действия и расценить их как проявление невнимания к коллективу или игнорирование его интересов. Таким образом, возникает противоречие, связанное с тем, что руководитель, всегда внимательный к людям, оказывается неспособным уяснить все последствия своей безынициативности и нерешительности.

Однако следует иметь в виду, что многие руководители этой категории производят впечатление активных и предприимчивых людей. Но это чисто внешняя сторона (иллюзия). Дело в том, что они могут весьма быстро подхватывать инициативу, исходящую от других. Они с одинаковым «энтузиазмом» выполняют просьбу и подчиненного, и своего непосредственного руководителя, потому что ответственность за проявленную инициативу несет кто-то другой, а не они сами.

Информированность. Руководитель типа 1.9 предпочитает всегда быть в курсе происходящего, что само по себе очень трудно

для такого человека, ибо у него может сразу же возникнуть опасение потерять общий язык с подчиненными из-за многообразия вопросов, которые он должен решить.

Глубина и полнота получаемой информации зависят от того, насколько важное значение имеют для него одобрение со стороны того, кому он должен эти данные предоставить.

Глубина охвата информации незначительна, когда данные нужны в его собственных интересах или в интересах выполнения им своих обязанностей. Опасение попасть в «невыгодную» для него ситуацию заставляет такого руководителя ждать, что информация поступит к нему «самотеком». Если же информация не поступает, то так и надо.

Суть вопросов (содержание информации) состоит в выяснении заданий или ожиданий окружающих. Руководитель типа 1.9, как правило, – хороший слушатель, старается осмыслить информацию, хотя и воспринимает все происходящее поверхностно.

Защита своего мнения. Менеджер типа 1.9 робко защищает свое мнение, а если и формулирует проблемы, то делает это расплывчато, неопределенно, не желая произвести отрицательное впечатление на окружающих. Та или иная точка зрения представляется таким образом, чтобы ослабить внимание к ней со стороны окружающих. Поэтому руководителя типа 1.9 воспринимают как человека доверчивого и нерешительного.

Принятие решений представляет для руководителя типа 1.9 серьезную проблему, особенно когда этого требует вышестоящий руководитель. В этом случае, чтобы сохранить хорошие отношения с вышестоящим руководством, он старается выполнить все так, как нужно начальству. Поэтому и сообщает подчиненным, что решение принято «сверху» и обжалованию не подлежит. Если он знает, что его решения будут утверждены и приняты, процесс принятия решения служит для такого руководителя источником внутреннего удовлетворения.

Если решение затрагивает интересы нескольких подчиненных, руководитель типа 1.9 поощряет групповое обсуждение проблемы.

Критический анализ. Руководитель типа 1.9 способен к восприятию положительных моментов, или «светлых сторон» проблемных ситуаций. Акцент на положительных сторонах результатов работы благодаря «комплиментам» позволяет создать в коллективе атмосферу доброжелательности. Руководитель полагает,

что люди сами знают свои ошибки и привлекать к ним внимание – значит, обострять у них чувство собственной неполноценности. В этом случае, если не удастся избежать отрицательной оценки, руководитель, по существу, идет «на поводу» у подчиненных.

Поведенческие действия менеджера типа 1.1. Менеджер данного типа не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, поскольку обоим этим факторам придает мало значения. Сохраняя так или иначе свое «присутствие» в организации и одновременно находясь «вне ее», такой руководитель имеет низкий уровень ожиданий от своей работы.

Суть мотивации менеджера, ориентированного на формулу 1.1, связана с желанием сохранить свое место в организации. Отсюда его стремление выполнить требуемый минимум. Его действия и поступки направлены на то, чтобы удержаться в фирме. Он стремится оказаться «в тени» и не привлекать к себе всеобщего внимания. Несмотря на свойственные менеджеру типа 1.1 безучастность, пассивность, отсутствие интереса к происходящему, он старается не афишировать свои чувства. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов и перед ним не стоит угроза увольнения. Делая вид, что озабочен деловыми проблемами, он держит окружающих на некотором расстоянии и сохраняет позицию постороннего наблюдателя.

Сохранение столь «малопродуктивного» и «безликого» присутствия в фирме не порождает недовольства со стороны окружающих ввиду того, что этот руководитель ни во что не вмешивается. Его кредо: «Не видеть недостатков, не говорить о недостатках, не слышать о недостатках – и ты защищен, потому что тебя не видно». Такой руководитель живет в организации, не оставляя в ней своих «следов».

Для руководителя типа 1.1 характерны следующие поведенческие элементы:

Разрешение (управление) конфликтными ситуациями. Занимая руководящую должность, но не применяя «руководящих» действий, менеджер, придерживающийся формулы 1.1, практически всегда избегает участия в конфликтных ситуациях. Такой синдром носит название «страусовой защиты», при которой проблем как бы не существует. Приемы преодоления конфликтов у него следующие:

а) «отход на задний план» – уйдет в отпуск, возьмет больничный в то время, когда нужно быть на работе, и т.п. Это свидетельствует о

самоустранении и равнодушии менеджера к делам фирмы и людям, работающим в ней. Поэтому он никогда не оказывается «крайним»;

б) сохранение нейтралитета. В конфликте такой руководитель практикует какой-либо из способов поведения без раскрытия своих взглядов. В частности, он может сохранять нейтралитет, гарантирующий ему безопасность. Менеджер типа 1.1 позволяет оппоненту взять верх в споре или обсуждении, но при этом старается не создать впечатление, что он «сдается». И если вопрос обращен прямо к нему, он отвечает обтекаемо, расплывчато, из его ответов нельзя сделать каких-либо определенных выводов, – например: «Здесь могут быть самые различные варианты». Если кто-либо жалуется такому менеджеру, то он либо игнорирует жалобу, либо дает понять, что «взял это на заметку». Спорные вопросы «спускаются на тормозах»;

в) разрешение «местной» инициативы. Он предоставляет инициативу руководителям на местах, но принимает соответствующие меры предосторожности, чтобы не нести за это личной ответственности;

г) тактика двойственной позиции – не желая обидеть ту или другую «фракцию», такой менеджер отмечает положительное и той, и другой стороны, т.е. «можно пойти по пути X, но и путь Y не закрыт»;

д) тактика «внутренней эмиграции» – это один из способов сосуществования с конфликтной ситуацией. Использование тактики проволочек: «Все образуется через несколько дней». Однако эти несколько дней растягиваются на долгие недели или месяцы.

Инициативность. Руководитель типа 1.1 апатичен, от него трудно ожидать новых идей или предложений. Стратегия его поведения заключается в том, чтобы не препятствовать естественному ходу событий. Любые предпринимаемые им действия носят пассивный характер и отнюдь не свидетельствуют о его стремлении к самоутверждению. В некоторых случаях он старается переложить решение проблемы на плечи другого исполнителя. Свою безынициативность он оправдывает примерно таким образом: «Охватить все подразделения я не могу. Поэтому если я побываю на одном объекте, то люди с другого объекта могут обидеться на меня за невнимание к ним.»

Информированность. Девиз руководителя в этом отношении звучит примерно так: «Чем меньше я знаю, тем лучше. Можно всегда сослаться на то, что меня не информировали». Он предпочитает

оставаться в своей «оболочке», не проявляя излишнего «любопытства» к происходящему. Менеджер типа 1.1 крайне редко бывает информирован настолько, чтобы давать четкие и полные ответы на поставленные вопросы.

Защита своего мнения. Личное отношение руководителя к защите своего мнения сводится к такой формуле: «Поскольку подчиненные взвешивают каждое сказанное мною слово, то, чтобы избежать негативных последствий, лучше высказать точку зрения и дать понять подчиненным, что я не имею возражений по тому или иному поводу». Иногда под давлением он может выражать свои убеждения в форме, которая не обязывает его придерживаться какой-либо единой позиции. Его ответ выражается словами «вероятно», «я не уверен», «полагаю, что Вы правы» и т.п.

Принятие решений. Формула поведения в данном случае имеет следующий вид: «Я здесь ничего не решаю: я только работаю». Этим подчеркивается сознательный уход менеджера от ответственности за принятие решений. Во многих случаях проблемные ситуации решаются сами по себе. Менеджер типа 1.1 прибегает к тактике «выжидания», когда от него требуется принятие решения.

Критический анализ. Менеджер типа 1.1 не испытывает желания проводить ретроспективный анализ, ибо он не концентрируется полностью на решении поставленной задачи. Как следствие, обратной связи с подчиненными практически нет. В этом случае подчиненные расценивают действия руководителя как разрешение действовать по своему усмотрению.

Поведенческие действия менеджера типа 5.5. Формула типа 5.5 расположена в середине системы ГРИД, где средняя, или промежуточная, степень заботы о производстве (пять баллов) сочетается с умеренной заботой о людях (пять баллов). Этот тип управления предполагает наличие противоречия между требованиями производства и потребностями работников. Другими словами, решение дилеммы между производством и людьми у руководителя типа 5.5 состоит в нахождении компромисса, цель которого – пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого. Менеджер типа 5.5 исходит из реальных потребностей работников, но считает, что от людей также следует ожидать определенных усилий в отношении их вклада в производственную деятельность фирмы.

Сведение комплекса производственных требований к

определенному умеренному уровню, а также внимание к нуждам и настроениям работников позволяют добиться такого положения, когда люди более или менее удовлетворены обстановкой, существующей на предприятии, считая справедливыми предъявленные им требования.

Главная идея, которой руководствуется менеджер такого типа, состоит в том, что крайности порождают конфликты и их следует всемерно избегать. Стабильные успехи достигаются за счет разумных компромиссов и стремления менеджера поступиться некоторыми правами и преимуществами ради завоевания работников на свою сторону. Естественным результатом такого подхода явится то, что менеджер не будет стремиться к максимизации либо производственных показателей, либо заботы о людях. Его целью станет установление равновесия между ними.

О руководителях типа 5.5 говорят, что они очень общительны, открыты, легко сходятся с людьми, т.е. классический тип «рубахи-парня». Все, что отвергается в фирме другими, отвергается и ими. Они склонны некритически воспринимать традиции, прецеденты и существующую в организации практику, «ибо так принято в фирме». Формула мотивации такова: «Если я буду мыслить, вести себя и выглядеть так, как это делают все в организации, но при этом буду чуть-чуть выделяться на фоне окружающих, то мой авторитет как руководителя гарантирован».

Для руководителя типа 5.5 характерны следующие поведенческие элементы.

Разрешение конфликтных ситуаций. Подход к разрешению конфликтных ситуаций у такого руководителя связан с системой внутренних логических настроений. Он считает, что «выход, скорее, состоит в том, чтобы уметь приспособиться к конфликтам, неизбежно возникающим в ежедневной практике менеджмента». Приемы преодоления конфликтов у него следующие:

а) опора на прошлый опыт – тщательное соблюдение принятого в организации порядка (уважение традиций, методов руководства и свода неписаных законов коллектива);

б) выработка и соблюдение правил – правило устанавливает уровень приемлемости и желательности поведения. Пользуясь правилами, люди снимают необходимость действовать по своему усмотрению, т.е. если все строят свое поведение по определенным правилам, это уменьшает степень возможных разногласий между

ними;

в) уклонение от активной жизненной позиции. Занятие менеджером определенной позиции может привести к конфликту с другими людьми. Он не прибегает к «лобовой атаке», так как после разрешения конфликта таким образом будут победители и побежденные, а в конфликтной ситуации проигрывают все (победителей не бывает);

г) использование компромиссов (формы различны);

д) разъединение конфликтующих (формы различны: индивидуальная беседа, перемещение в другие отделы, секции и т.п.);

ж) примирение с «тупиком» – т.е. формула «мы согласны с противоречиями»;

з) «дистанцирование» – избегает общения с конфликтующим работником или обсуждает с ним только те вопросы, по которым нет разногласий.

Инициативность. Стремление сохранить статус-кво предопределяет все действия руководителя с ориентацией 5.5. Свою цель он видит в том, чтобы все функции выполнялись разумным и не противоречащим принятому порядку способом. Все усилия распределяются равномерно.

Проявление инициативы носит ограниченный характер. Принципиально новые или экспериментальные методы считаются рискованными и сомнительными («Лучше не надо», «Пусть другие попробуют», «Слишком смело»).

Информированность. Чтобы быть в курсе всех событий, менеджер типа 5.5 часто использует неформальные источники информации (сплетни и слухи). Делает это он для того, чтобы держать руку на «пульсе» жизни организации. Влиятельные члены неформальной информационной структуры считают такого руководителя «своим парнем». Мнение руководителя типа 5.5: «Надо пользоваться шестым чувством – встроенным радаром, чтобы знать о том, что происходит вокруг».

Другие источники информации, например технические документы, будут интересовать его в той степени, в какой предполагается их знание или ответственность за их выполнение, или же в том случае, если их знание позволит добиться преимущества перед другими.

Защита своего мнения. Маловероятно, чтобы менеджер типа 5.5 отстаивал какую-либо единственную точку зрения. Если

подчиненные не согласны с его мнением, он выбирает тактику «отступления» или смягчения своих формулировок. При этом он иногда позволяет суждениям других работников брать верх над его собственным (якобы «в интересах дела»). Убеждения этого руководителя, как правило, неглубоки, аморфны и размыты. Но он же может твердо отстаивать «свою» позицию», говоря от имени вышестоящего менеджера или компании. Нередко защита своего мнения менеджером типа 5.5 связана не с убеждениями, а с соображениями конъюнктуры или личной «безопасности».

Искаженная истина, ложь «во спасение» или полуправда могут использоваться им в качестве приемлемого средства достижения цели, т.е. он жертвует искренностью отношений ради сотрудничества. Затуманивание противоречий такой менеджер иногда может использовать для уклонения от защиты позиции, имеющей уязвимые места.

Принятие решений. Обычно менеджер типа 5.5 не испытывает трудностей при принятии оперативных решений, основанных на ранее «выкристаллизовавшихся» ожиданиях. Однако процесс принятия решений становится трудным, если возможный вариант решения может вызвать возражения со стороны подчиненных, привести к постановке трудновыполнимых задач для исполнителей или породить новые, не проявлявшиеся ранее реакции работников.

Менеджер типа 5.5 может полагаться на результаты опроса мнения окружающих «не высовывая головы наружу». Если решение окажется ошибочным, то это можно отнести на счет, например, недостаточно глубокого изучения рыночных условий и т.п. «Групповое мышление» будет, как говорится, визитной карточкой менеджера типа 5.5.

Критический анализ. Модель подхода 5.5 к критическому анализу действий и поддержанию обратной связи базируется на представлении о необходимости делать упор на все положительное. Этот подход обуславливает всемерное поощрение подчиненных, выражение одобрения их действий и положительное отношение руководителя к результатам работы.

Поведенческие действия менеджера типа 9.9. Этот тип управления характеризуется сочетанием высокой заботы о производстве (девять баллов) и о людях (девять баллов). В отличие от прочих типов менеджеров руководитель типа 9.9 основывается на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между

целями организации и потребностями персонала. Таким образом, налицо синтез двух приоритетов, т.е. их интеграция.

Максимально высокий уровень синтеза этих приоритетов реализуется лишь посредством такого управленческого процесса, который удовлетворяет сформировавшимся потребностям работников и достижению целей в деятельности фирмы. В данном случае можно считать, что в «панели» управления 9.9 степень участия каждого работника в деятельности фирмы максимально высокая, т.е. налицо преданность коллективу и заинтересованность в благополучии организации.

В свою очередь руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность конкретного подразделения таким образом, чтобы обеспечить его максимальный вклад: «Личный вклад во благо фирмы. Успех фирмы – мой успех».

Менеджер типа 9.9 избегает защищать свои эгоистические интересы за счет других работников или предприятия в целом. Поступать во имя собственных интересов означало бы потерю искренности в отношении с другими. Поэтому такой менеджер относится к «боссу» точно так же, как к коллегам и подчиненным.

Для руководителя типа 9.9 характерны следующие поведенческие элементы:

Разрешение конфликтных ситуаций. Многие профессиональные умения и навыки позволяют менеджеру типа 9.9 создавать противоречия и разногласия, разрешение которых позволит найти оптимальное решение задач, но при этом чувства враждебности в отношениях между работниками не возникает. Приемы преодоления конфликтов у него следующие:

а) вовлечение работников на самых ранних стадиях решения проблем;

б) четкая передача (без своей интерпретации) смысла высказываний;

в) разработка единых критериев оценки;

г) конфронтация, позволяющая решить конфликт. Во время конфликтов люди иногда скрывают информацию, неправильно истолковывают мотивы поведения других, а иногда отрицают даже натянутость в отношениях. Конфронтация позволяет избежать этих реакций. В данном случае под конфронтацией понимается не «вооруженная» борьба, а контрастное сравнение;

д) учет потребностей и ожиданий всех работников. Часто конфликт возникает, потому что один человек игнорирует личные потребности и ожидания другого человека;

е) «вентиляция» – обсуждение спорных вопросов с третьей стороной – арбитром;

ж) «обратная связь» с нейтралами и критический анализ их мнений и действий. Иногда конфликтующие настолько глубоко увязают в своих противоречиях, что теряют способность объективно оценивать свое положение и свои действия. Поэтому мнение нейтральной стороны играет здесь определяющую роль.

Инициативность. Ориентация на формулу 9.9 предполагает реализацию сильного стиля менеджера, который должен проявлять активность, энергичность и способность к выполнению значительного объема работы. Энергия менеджера направляется на раскованное и творческое проявление инициативы, что побуждает подчиненных принимать активное участие в делах организации. Повсеместное и раскованное проявление инициативы исключает такую ситуацию, когда кто-либо может заявить: «Это не моя проблема. Пусть ею займется кто-либо другой».

Информированность. Информированность и удовлетворение информационных потребностей руководителя носит всесторонний и исчерпывающий характер. О таком руководителе обычно говорят, что он «знает, о чем говорит», «он в курсе всех событий».

Менеджер типа 9.9 придает важное значение проработке фактов и данных, проводит четкое различие между фактом и мнением. Основательность и глубина осведомленности – краеугольный камень в деятельности такого менеджера.

Защита своего мнения. Готовность менеджера отстаивать свое мнение обуславливает отношение к нему со стороны подчиненных и коллег как к человеку с сильной волей и уверенному в себе. Активная защита им своего мнения будет повышать вероятность того, что каждая точка зрения получит свою долю внимания.

Принятие решений. Решения могут приниматься и доводиться до подчиненных экспромтом. Благодаря всесторонней информированности менеджера и его способности к убедительной защите своего мнения принимаемое им решение может казаться самоочевидным. Процесс принятия решения в рамках формулы 9.9 направлен на достижение взаимопонимания и согласия между всеми, кого касается данное решение.

Критический анализ. Действенность критического анализа такого руководителя характеризуется следующими свойствами:

а) преобладанием открытости и искренности, так как члены коллектива являются непосредственными «конструкторами» оптимальных решений;

б) описанием происходящего и его последствий;

в) отражением связи между поведением работника и последствиями его действий. [8, 10, 12, 19]

Дополнительные стили управления

К дополнительным стилям управления относятся патернализм, оппортунизм и фасадизм.

Патернализм (материализм) – 9+9. Графически патернализм в ГРИД представлен в виде дуги, соединяющей углы 1.9 и 9.1. Данный стиль управления характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, дополняющим его. Он не является интеграцией заботы о производстве и заботы о людях, как это характерно для ориентации 9.9, а является сочетанием того и другого, и поэтому обозначается как 9+9. Материализм отличается от патернализма полом (женский) руководителя. Одна из характеристик руководителя типа 9+9 – великодушный автократ.

Мотивация. Удовлетворение выражается в демонстрации того, что этот человек является источником мудрости и знаний для других. Когда подчиненные исполняют ожидания патерналиста в области производства, он их поощряет и от них в свою очередь ожидает лояльности (оценки достоинств руководителя). В ином случае руководитель считает, что он вкладывает в работу свою душу, а подчиненные не ценят этого. Поэтому в действиях такого руководителя существует тенденция к зависимости подчиненных от его прихотей (желаний), в результате чего они как бы застывают в своем развитии и не стремятся к независимости мышления, суждений, убеждений.

Преодоление конфликтов. В условиях управления по типу 9+9 подчиненные учатся думать так, как думает и поступает их руководитель (некоторые даже стараются одеваться также). Это синдром «отцов и детей».

Избежание конфликта. Конфликта можно избежать, если

усиливать подчинение посредством похвал и комплиментов, т.е. если подчиненный начинает ожидать и чувствовать, что похвалы и комплименты ему гарантированы, патерналист может отказаться от дальнейших похвал и комплиментов, показывая свое недовольство. Если подчиненный продолжает противиться подчинению, руководитель может сделать ему замечание, давая понять, что его неправильное поведение замечено. Затем руководитель повторяет свои требования и обещает поощрение в случае подчинения.

Устранение конфликта при его возобновлении. Один из методов ослабления конфликта – отвлечение внимания посредством различных приемов (изменение темы разговора и т.п.).

Инициатива. Руководитель проявляет немалую инициативу, чтобы подчиненные смогли ему довериться и выполнять то, что от них требуется. Руководитель-патерналист считает своим долгом учить людей. В связи с этим он имеет твердые убеждения и активно их пропагандирует.

Решения. Руководитель-патерналист является единственным человеком, принимающим решения, которые больше похожи на приказы, однако при этом используются обучение и тренировка подчиненных. Таким образом, руководитель кажется не грубым и жестким, а, наоборот, добрым, мягким.

Критика (анализ). Персональная обратная связь является односторонней – от руководителя к подчиненным, т.е. он считает подчиненных частью организационной семьи.

Распознать патерналистское поведение своего руководителя можно по следующим признакам: великодушный диктатор; снисходительный; постоянно дает советы; выполняет обязательства; ожидает слепой лояльности; снисходительно предъявляет требования; ревностно отстаивает прерогативы; руководит, проявляя вдохновенный энтузиазм; управляет толпой; заставляет чувствовать свою вину всех тех, кто с ним не согласен; мучитель; моралист; покровитель; любит поучать; сторонник предписаний; самодовольный; терпим к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпит публичных возражений.

Оппортунизм. Имеет место тогда, когда полагаются на все стили ГРИД, не основываясь на определенных принципах. Каждое действие руководителя-оппортуниста осуществляется по «тактическим» причинам и является средством для достижения личного успеха.

Мотивация. Желательно быть исключительным (первым номером), человеком, который хочет быть наверху, потому что те, кто наверху, по его мнению, находятся в центре внимания, т.е. в положении, которое обеспечивает внимание и поклонение. Поведение оппортуниста непредсказуемо. Движение «вверх», способы достижения целей зависят от того, с кем он имеет дело (месть, порабощение, увольнение и т.п. – все направлено на достижение главенствующего положения).

Преодоление конфликтов. Предпочитает избегать конфликтов всеми возможными способами, но не прячется, когда конфликт возникает: пытается урегулировать разногласия без конфронтации или поляризации.

Если возникает конфликт с человеком более высокого ранга, руководитель-оппортунист первым делает шаг к примирению. С равным по рангу ведет себя вкрадчиво. Предпринимает попытку найти компромисс. Когда возникает конфликт с подчиненными, позиция оппортуниста заключается в том, чтобы подчиненный капитулировал или ушел.

Инициатива. Проявляет инициативу на основе точно рассчитанного риска. Инициатива направлена на эгоистические интересы, с дальним прицелом. Руководитель такого типа – самовлюбленный человек; он часто подчеркивает свою значимость, хвастается своими достижениями.

Критика (анализ). Руководитель-оппортунист избегает обратной связи, которая может указать на его слабость, ограниченность или ошибки. Просит высказывать критические замечания только в том случае, если предполагает, что отзыв будет благоприятным.

Признаки оппортунистического поведения – стремление угодить всем и каждому; надменность по отношению к тем, кто ниже по рангу; стремление привлечь внимание; хвастовство; уклончив в ответах; заискивает перед другими; оказывает внимание, ставя условия; от него трудно добиться обещаний; льстив; знает слабости людей и использует их в своих целях; хвастает знаменитыми знакомыми; заранее обдумывает каждое действие; обещает все, но выполняет только тогда, когда ему это выгодно; ловкий делец; утливое отношение к тем, кто выше по рангу, но притеснение тех, кто ниже; предпринимает те действия, которые показывают его с хорошей стороны; считает, что очень важно быть первым номером.

Фасадизм. Имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад).

Мотивация. Человек избегает раскрывать свои мысли, хотя создает впечатление, что он честен и откровенен.

Уловки руководителя-фасадиста могут изменяться, в зависимости от того, что для него выгодно. Основная цель «фасада» – в том, чтобы скрыть стремление к контролю, господству и власти.

Негативная мотивация – в стремлении избежать саморазоблачения путем сокрытия истинных целей; по этой же причине держит в тайне свой опыт и мотивации.

Создатель фасада не только избегает раскрытия своих намерений, но и создает себе позитивную репутацию, помогающую ему поддерживать обман.

Преодоление конфликтов. Руководитель-фасадист не избегает конфликтов, однако его цель заключается не в их разрешении, а в получении определенных выгод для себя. У него есть много способов манипулирования конфликтами.

Инициатива. Характерно для такого руководителя, что он действует, проявляя инициативу, и продолжает действовать таким образом до тех пор, пока не добьется успеха. Когда нужно достичь преимуществ, действия со стороны фасадиста не заставляют себя ждать. Если одно действие не приводит к успеху, предпринимается следующая попытка, и так до тех пор, пока не будет достигнута цель.

Принятие решений. Неполная передача полномочий и принятие ключевых решений особенно характерны для руководителя-фасадиста.

Критика (анализ). Критика как возможность преодоления недоразумений между руководителем и подчиненным неприятна фасадисту, который использует обратную связь как метод контроля посредством похвалы и наказания.

Распознать поведение фасадиста позволяют следующие признаки: неясные амбиции; расчет; предпочитает окольные пути; пользуется доверием человека против него самого; постоянно играет роль, чтобы произвести эффект; хитрость; двурушничество; тайно упивается властью; фальшивый фасад; скрывает истинные намерения; лицемер; уклончив; манипулятор; охотно слушает похвалы, но не выносит критики; чрезмерно развито чувство личной власти; практичный; склонен к обману; дорожит своей положительной репутацией; нарушает законы, но не хочет быть признан как

нарушитель; боится разоблачения. [8, 10, 12, 19]

Вопросы для самоконтроля

Понятие о стилях руководства.

Характеристика стилей управления.

Управленческая решетка ГРИД.

Характеристика действий менеджера в системе ГРИД.

Дополнительные стили управления.

7. ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ: ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ

Несмотря на то, что менеджеры туристских организаций играют разнообразные роли, необходимо выделить главные из них – те, которые решают все менеджеры, независимо от типа их туристской организации и видов обслуживаемых ими путешественников.

Во-первых, это выполнение функций по подготовке, принятию и реализации управленческих решений. Право принятия решений (в рамках своей компетентности) имеет только менеджер. Это главная его функция. Менеджер наделен правом принимать управленческие решения, он же несет и ответственность за их последствия.

Во-вторых, это информационная роль менеджера, поскольку для того, чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо получить и обработать достоверную экономико-управленческую информацию о развитии системы управления туризмом (о внутренней и внешней среде организации см. гл. 2). Не зря говорят: «кто владеет информацией, тот владеет миром». От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько он может ясно и четко доводить нужную информацию до исполнителей, в большой мере зависит и результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве *руководителя*, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

Менеджер – это та личность, за которой люди готовы идти, идеям которой они всегда верят. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным

специалистом он ни был, не сможет успешно управлять коллективом.

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных и, наконец, повлиять на человека так, чтобы он захотел выполнить решение, принятое менеджером, – свидетельство того, что у такого лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. Люди хотят, чтобы их лидер был не только и не столько профессионалом-технократом, ориентированным исключительно на процесс производства (тип менеджера 9.1 по управленческой решетке ГРИД), сколько руководителем с «человеческим лицом», имеющим соответствующую социально-психологическую подготовку. В его управленческой деятельности на первом плане должна быть ориентация на человека, что особенно важно для туристской индустрии (система «человек-человек»).

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они – понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, – важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к такой деятельности. [8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20]

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политической грамотностью, моральной устойчивостью, компетентностью, наличием организаторских способностей. Для сравнения приведем квалификационные требования Великобритании:

1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления,

функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;

2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) ораторские способности и умение выражать мысли;

4) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;

5) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять человеческими ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

6) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

7) умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

Среди государственных служащих США все менеджеры категоризируются по восемнадцати рангам: с 1-го по 8-й – низший персонал (конторские работники, машинистки); с 9-го по 12-й – руководящий состав низшего звена; с 13-го по 15-й – руководители среднего звена (в госучреждениях их уже называют менеджерами); с 16-го по 18-й – высшее профессиональное руководство (министры и их заместители, начальники управлений).

Исследование, проведенное Институтом Гэллаппа, показало, что, несмотря на управленческий ранг, существует определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований: здравый смысл; знание дела; уверенность в своих силах; высокий общий уровень развития; способность доводить начатое дело до конца.

Теория и практика менеджмента в туризме позволяет спроектировать некую модель современного менеджмента (рис. 18).

Знания и умения менеджера. Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то главные профессиональные знания, нужные менеджеру, находятся в области социальной психологии. Дополняет эти знания владение отраслью. [8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20]

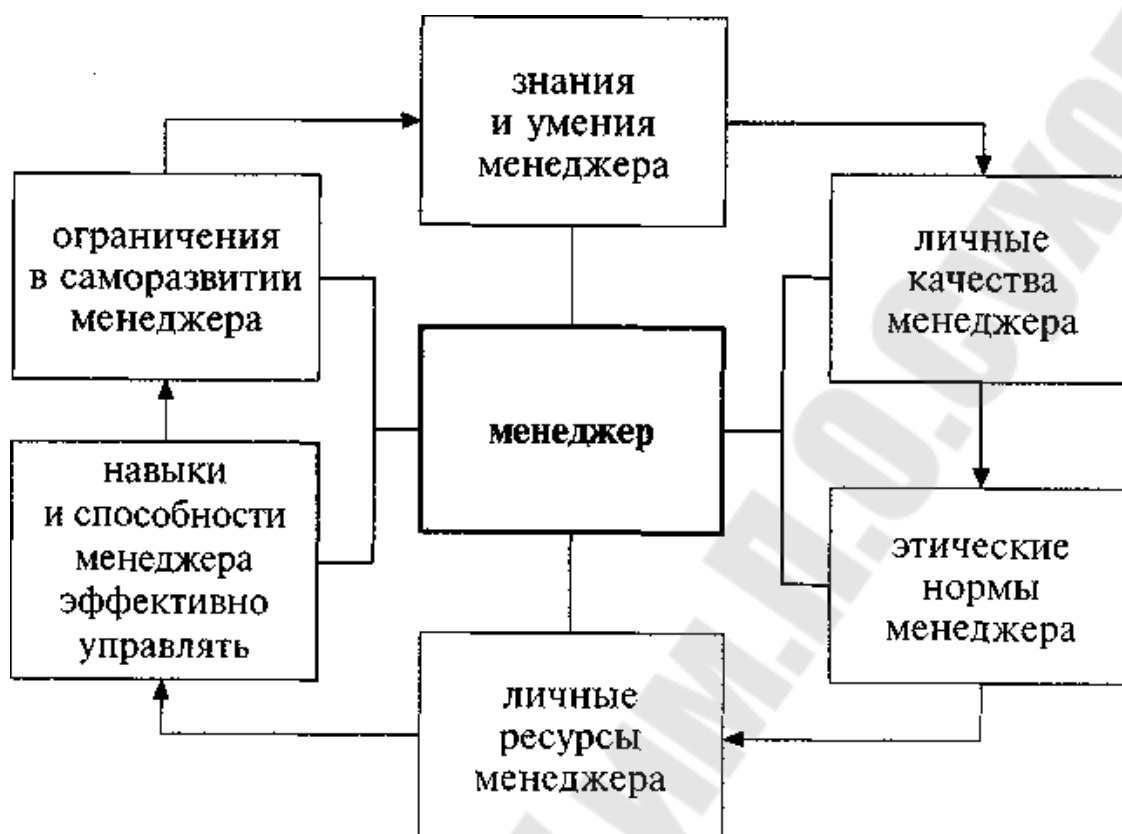


Рисунок 18 – Критерии-требования современного менеджера

Личные качества – нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора и хорошее здоровье.

Этические нормы – это соблюдение норм прежде всего деловой этики, т.е. этические нормы поведения менеджера в рыночной экономике, его нравственные принципы и идеалы. Применительно к туризму речь прежде всего должна идти о следующем:

- максимизация прибыли не должна достигаться за счет разрушения окружающей среды;
- в конкурентной борьбе следует использовать лишь «дозволенные» приемы, т.е. соблюдать правила рыночной игры;
- справедливое распределение благ;
- личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту;

– дисциплинированность и моральная устойчивость.

Личные ресурсы менеджера. Основными ресурсами менеджера являются информация и информационный потенциал в целом, время и люди. Умело используя эти ресурсы, руководитель получает высокие результаты, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им фирмы.

Навыки и способности менеджера эффективно управлять. На эффективность управления влияют:

- умение определить темперамент и характер подчиненных;
- умение управлять собой;
- умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
- умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов.

Ограничения в саморазвитии менеджера. Определенный интерес в этой связи представляет собой концепция ограничений. Идея ее состоит в том, что все менеджеры имеют возможность развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют такие области, в которых они, мягко говоря, не компетентны, что и является для менеджеров ограничением. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера. В связи с этим выделяются следующие одиннадцать потенциальных ограничений в деятельности руководителя:

Неумение управлять собой. Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с подчиненными как с уникальным и бесценным ресурсом. Те руководители, которые не умеют управлять собой (правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать свое время, энергию и навыки), ограничены этой неспособностью и не могут управлять другими людьми.

Размытые личные ценности. Менеджеры должны ежедневно принимать великое множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате этого эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Те менеджеры, у которых не

определены собственные основные принципы и ценности, ограничены этой размытостью.

Неясные личные цели. Есть менеджеры, которым не хватает ясности в личных целях, но есть и такие, кто проявляет необыкновенную собранность и сосредоточенность. Почему так происходит? Дело в том, что одни хорошо знают, чего хотят, а другие – нет. Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности и ограничен этой нечеткостью.

Заторможенное личное развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. В связи с этим выделяют четыре основные стадии в жизни человека (рис. 19).

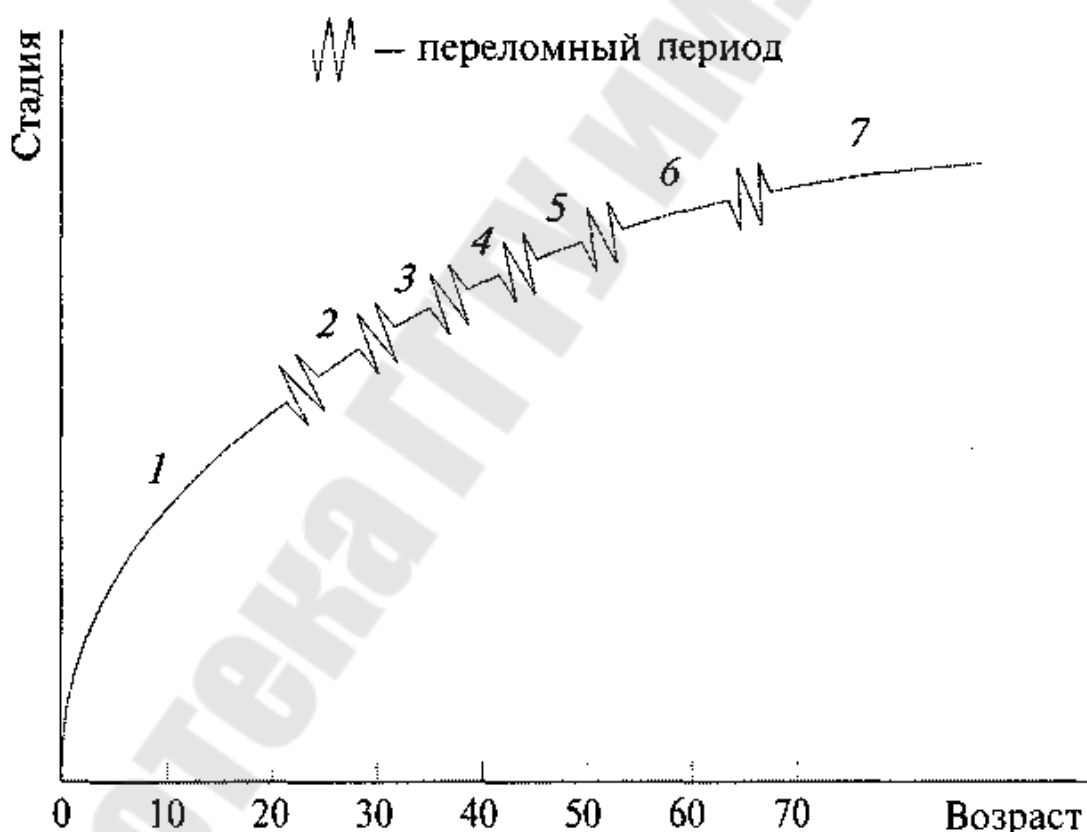


Рисунок 19 – Стадии деловой жизни человека: 1 – обучение; 2 – включение; 3 – достижение успеха; 4 – профессионализм; 5 – переоценка ценностей; 6 – мастерство; 7 – пенсионный период

Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно

постоянно повышать свое общее развитие. Отсутствие признания потенциала менеджера – главное ограничение. Руководители, которые не развивают свои способности, все чаще и чаще начинают избегать острых ситуаций.

Неумение решать проблемы (принимать решения). Особый талант менеджера – это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

Отсутствие творчества в работе. Можно привести много примеров, как тот или иной менеджер проявляет творческий (нестандартный) подход в своей деятельности. Это качество особенно необходимо современным менеджерам, когда повсеместно ведется поиск путей эффективного перехода к рыночной экономике.

Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. В свою очередь менеджер, обладающий относительно низкой изобретательностью, редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других творчески мыслить и использовать новые подходы в работе. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

Неумение влиять на людей. Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.). Руководители, имеющие склонность к высокой влиятельности, одеваются соответствующим случаю образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания.

Менеджеры, имеющие низкую влияние, часто обвиняют других в том, что последние к ним не прислушиваются, а равные с ними по положению не считают их достаточно влиятельными. Недостаточно настойчивый руководитель не имеет взаимопонимания с окружающими, у него не развито умение выражать себя. Такой руководитель не может влиять на окружающих.

Непонимание специфики управленческого труда. Менеджер должен добиваться результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор, пока руководители не оценят эффективности своего управления другими людьми, высоких результатов в деятельности организации им не добиться. Менеджеры, недостаточно понимающие мотивацию работников, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

Низкие организаторские способности (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, о его умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и, соответственно, работают ниже своих возможностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

Неумение обучать. Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, – важнейший элемент управленческой эффективности. Менеджер, которому не хватает способности и терпения помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

Неумение формировать коллектив. Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной, совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива: общность интересов всех его членов; единая общественно-полезная и лично значимая цель; совместная деятельность по достижению этой цели; определенная организационная структура коллектива; наличие

отношений «руководитель-подчиненный»; существование формальных и неформальных отношений.

Менеджеру следует иметь в виду, что трудовой коллектив как ячейка общества выполняет две взаимосвязанные функции: *экономическую и социальную*. Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность, в результате которой создаются материальные либо духовные ценности. Социальная же функция – в удовлетворении социальных потребностей членов трудового коллектива – возможности трудиться, получать вознаграждение за труд, общаться с членами коллектива, получать признание, участвовать в управлении, использовать свои права в соответствии с законодательством (право на труд, отдых, охрану здоровья и т.п.).

Формирование коллектива – процесс сложный и противоречивый. Это связано с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации). В зависимости от соответствия индивидуальных целей и установок групповым интересам можно говорить о степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На первом этапе, когда коллектив еще только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников, привлечь их на свою сторону и правильно расставить на рабочие места. На этом этапе руководитель выступает как «внешняя сила» по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На втором этапе формируются микрогруппы (создаются неформальные отношения). Выявляются наиболее сознательные, энергичные и инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива. На этом этапе выявляются и пассивные, негативно настроенные к руководителю работники, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым

в нее попали те или иные работники. Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На третьем этапе сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня: подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не выступают по отношению к остальным членам коллектива как «внешняя сила», поэтому их требования воспринимаются всеми как естественные и понятные. Характерная черта данного этапа – достижение гармонического сочетания групповых (организации) и личных интересов. На третьем этапе менеджер, как правило, меняет стиль руководства. Но если на первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль управления, то теперь уже максимально применяются демократические принципы руководства.

Развитие коллектива – процесс постоянный и не заканчивается третьим этапом. Этот процесс продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, укреплении социально-психологического климата и усилении социальной сферы. Вполне очевидно, что в своем развитии одни этапы коллектив может проходить быстрее, другие – медленнее. Бывают случаи, когда он «застревает» на одном из этапов и даже распадается. Распадение коллектива происходит, если менеджер не обладает достаточными навыками руководства, исповедует антиколлективные взгляды, подбирает неподходящих сотрудников, не умеет распределять обязанности и терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям. Такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу. [8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20]

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей;
- постоянного личного роста (развития);
- навыков решения проблемы;
- изобретательности и способности к инновациям;
- способности влиять на окружающих;
- знания современных управленческих подходов;

- организаторских способностей;
- способности обучать подчиненных;
- способности формировать и развивать трудовой коллектив.

Власть и личное влияние

Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому борются за то, чтобы ее обрести, и еще жесточеннее – за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются проблемами в управлении, и считаться с этим должны и руководители, и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью – прерогатива только руководителя, которая подразумевает возможность навязывать свою волю, не учитывая чувства, желания и способности подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способностей руководителя.

Как известно, потенциал власти в деятельности менеджера является мощным фактором оказания влияния на подчиненных. Наделенный властью, менеджер может требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы. Выделяют семь разновидностей власти:

принуждение – побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т.д.;

влияние. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

компетенция. Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности наделен правом выступать в качестве эксперта и «судьи» практически по всем профессиональным вопросам.

Подчиненные воспринимают это как разновидность власти;

информация. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей;

должностное положение. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего имеют дело с должностью;

авторитет. Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей уполномоченности властвовать. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю;

награждать (и миловать). Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать (и миловать). Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, обладающего таким правом, может подняться до значительных высот.

Как видим, любой менеджер имеет достаточно каналов для использования своей власти. Однако чтобы выступать в роли лидера и вести за собой людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Существует вполне определенная зависимость между силой власти и полномочиями руководителя: чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию полномочий и ответственности, т.е. менеджер в процессе выполнения функций управления часть своей компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное подчиненному право работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно ему передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры, и подчиненные должны четко понимать, в какой

мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач. Менеджеру трудно делегировать свою ответственность и власть, когда они так важны для него самого. Ответственность делегируется конкретным областям (например, финансам). В таком случае властные функции выполняются по отношению не к самим финансам (управлению финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше, чем менеджер, знает, как это делать).

Менеджер всегда должен знать, в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы все члены организации не только опускали «весла в воду», но и гребли в одном направлении. Делегирование – это способ разделения власти. В этом случае, во-первых, создается очень хорошая, сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому пожелают остаться в вашей команде), а, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности «отдаете» подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. И поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование руководителем своей власти в полном объеме в одностороннем порядке может вызвать у них такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. В связи с этим следует поддерживать разумный баланс власти – достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций (рис. 20).

Власть может принимать разнообразные формы. Выделяют три основные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и объединенную.

Утилитарная власть – это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».

Авторитарно-нормативная власть – законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания,

а его долг – строго их выполнять.

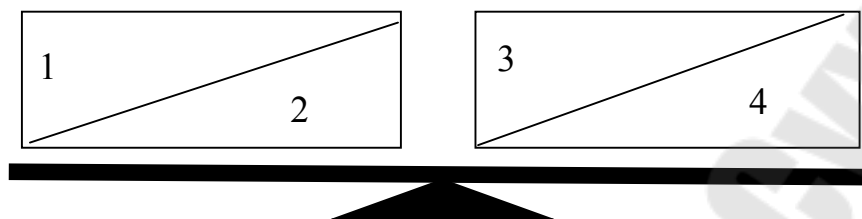


Рисунок 20 – Балансирование власти руководителей и подчиненных:

1 – власть руководителя над подчиненными; 2 – зависимость подчиненных от руководителя; 3 – власть подчиненных над руководителем; 4 – зависимость руководителя от подчиненных

Объединенная власть – власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами, и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Во всех случаях проявления власти подразумевается степень воздействия руководителя на подчиненного, а это суть процесса руководства. Такое воздействие может осуществляться по двум каналам: через власть менеджера и посредством убеждения (рис. 21).

Эти два канала воздействия различаются тем, что в первом случае подчиненный ощущает принуждение к осуществлению деятельности в результате его зависимости от начальника, а во втором случае за подчиненным остается свобода воли, так как его работой руководят в результате убеждения, а не использования власти.

В менеджменте есть более мягкое определение воздействия на подчиненных – влияние. Влияние – такое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Конкретные способы такого воздействия весьма разнообразны. Выделяются две большие группы управленческого влияния – влияние эмоциональное и влияние рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимают «заражение» и подражание.

«Заражение» – это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека

другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

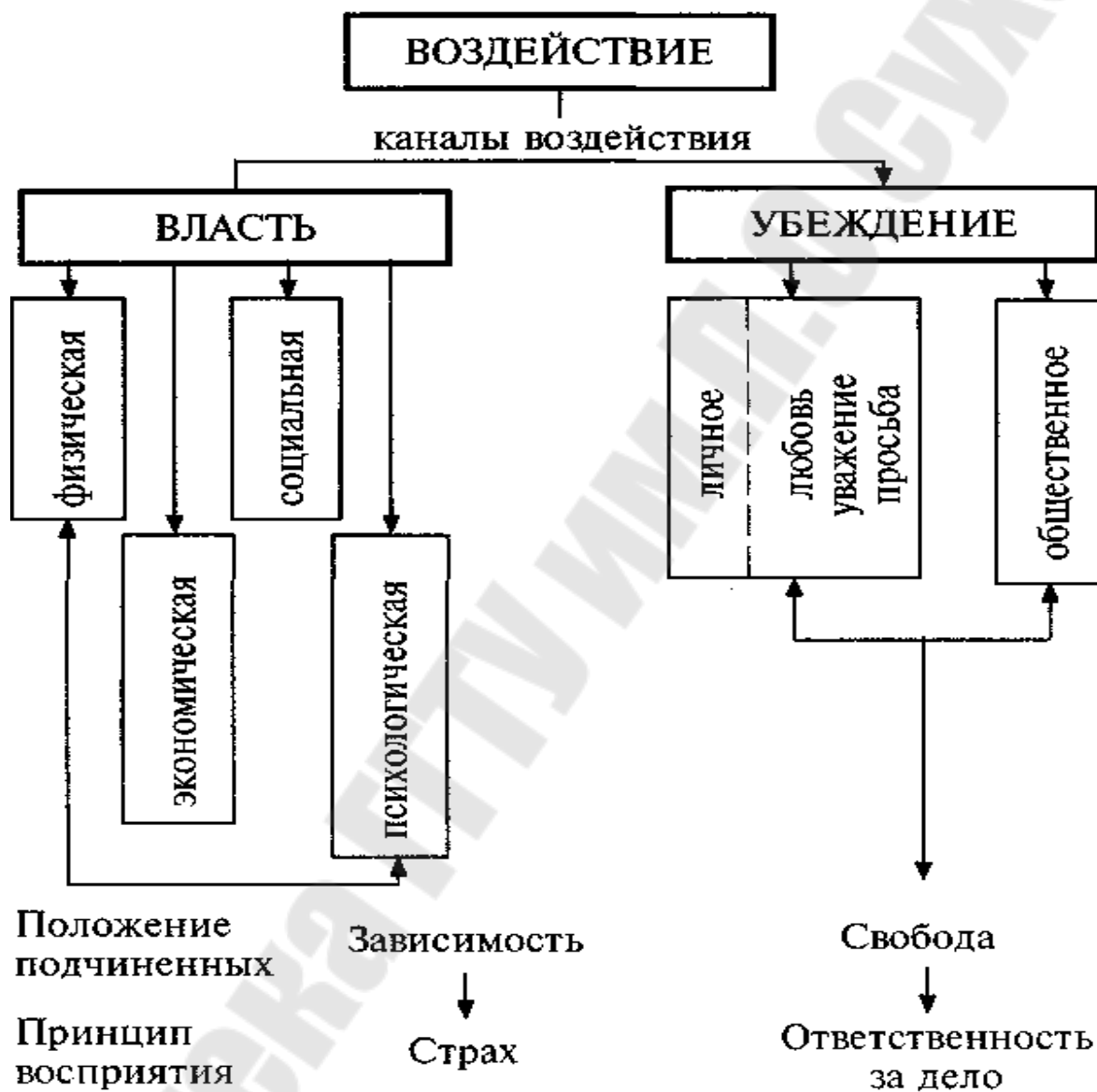


Рисунок 21 – Формы воздействия руководителей на подчиненных

Подражание – усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным

мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них «эталон» для подражания, и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

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

Внушение – это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных бездоказательно. Эффект воздействия внушения достигается за счет личных качеств менеджера: его признания, авторитета, престижа и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно высокий эффект от внушения достигается тогда, когда подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В таком случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, – он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы. Как же эффективно использовать влияние путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, вы, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Однако этот метод может «сработать» и против вас, если вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребностям имеет то, что

вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить аргументы, услышанные последними: они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. Сам процесс убеждения рекомендуется усиливать ссылкой на традицию, мнение большинства, авторитет какой-то личности или личности того, кто убеждает, а также на мировой опыт; апелляцией к психологическому состоянию убеждаемого (чувству обиды, зависти, убеждению в том, что, дескать, «я лучше всех» и т.п.). Самая слабая сторона убеждения – это его медленное воздействие и неопределенность.

Просьба – это такой способ влияния на подчиненного, который основан на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей стороне натуры другого человека. Положительный результат достигается в том случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угрозы – это запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и проигравшим здесь будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Руководитель обещает предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если тот определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп – это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительное вознаграждение за дополнительные усилия: «Переработай сегодня сверх нормы, а завтра можно будет уйти с работы пораньше».

Приказ – официальное распоряжение властных органов. Альтернатива здесь исключается, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, это, как правило, влечет

негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормами и правилами поведения, основывающимися на общественном мнении и традициях). В любом случае, влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти и досады. [8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20]

Существуют следующие способы положительного влияния на подчиненных:

«Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным, а главное – доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). Вы скоро увидите, как ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла.» Д. Карнеги.)

Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных – желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой – и вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. Вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы ощутите доверие со стороны этого человека. Но самое главное – вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

«Насилие» над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас были самые веские основания. Если вы сможете так сделать, у вас с ним будет достигнуто взаимопонимание.

Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Все это – аксиомы. Откажитесь от них,

особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверил материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя было их доверять, – бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятие можно лишь тогда, когда вы сумеете затронуть душу человека доверием, которое превосходит страх риска.

Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить его: дескать, никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала – аванс попала в цель: подчиненный будет старателен.

«Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты – принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

В этом случае особое значение имеет такое психологическое состояние человека, как рефлексия – это размышление (рассуждение) за другого человека, способность представить себя в психологической ситуации этого человека, как бы думать за него, рассуждать «с его точки зрения». Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей – показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры легко и с удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать это просто не удастся, что в определенной мере связано с их темпераментом и характером.

Основные виды темпераментов

Сангвиник. Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Ему по душе живая, подвижная

работа, требующая смекалки и находчивости. Целеустремлен и поэтому настойчиво и терпеливо добивается своей цели. Включается в работу, делает ее сравнительно быстро, ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий. В отношениях с сангвиником нельзя злоупотреблять длительными поучениями и тщательным объяснением задач. Наиболее эффективно спокойное и корректное отношение к нему.

Холерик. Проявляет излишнюю поспешность. Недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «на лету». В работе бывает очень старателен и увлечен, но, допустив несколько ошибок и встретив препятствия, может приуныть. При выполнении ответственных действий у него может возникнуть повышенная напряженность и обостриться чувство ответственности, поэтому нужно побуждать и укреплять в нем уверенность в успехе, не допуская, однако, проявления у него излишней самоуверенности. Наиболее продуктивен холерик на циклических работах, когда максимальное напряжение сил сменяется более спокойным периодом.

Для ярко выраженного холерика характерно низкое самообладание. Спокойствие и выдержка «охлаждают» его. Неровное поведение холерика нужно подвергать корректной, но строгой критической оценке.

Флегматик. Ему наиболее подходит такая работа, в которой нет быстрых разнообразных движений, а темп этой работы средний.

Сильные стороны флегматика – усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. Готовится к работе обстоятельно и тщательно и включается в нее сравнительно долго. Наиболее успешно он справляется с монотонной, однообразной работой. Настойчив. В обычной обстановке флегматика необходимо поторапливать, но не упрекая в медлительности, а подбадривая и помогая.

В случае упущений со стороны флегматика руководитель может требовать строго и даже жестковато.

Меланхолик. Похож на флегматика, однако еще более медлителен, хотя за этим скрывается большая эмоциональность, возбудимость и впечатлительность. Успешно работает в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых, ответственных действий. Включается в работу относительно медленно, ритм ее сохраняет недолго, с «затуханиями». Может отвлекаться в мыслях

или на незначительные внешние раздражители, допуская ошибки. Меланхолик успешно работает в одиночестве, без частых контактов. Большое значение для него имеет настроение, поэтому руководитель и товарищи по работе должны быть с ним особенно внимательны, чтобы своевременно оказать ему поддержку и помощь. Только чувствуя такую помощь, меланхолик работает успешно.

Общая характеристика системы характеров

Основой классификации характеров являются установившиеся акты поведения человека, стереотипы которых хорошо изучены. Система характеров интернациональна. Это значит, что все типы характеров без исключения имеют место в каждой нации и народности.

Нет плохих и нет хороших характеров. Все характеры имеют свои недостатки и свои достоинства. Как правило, чем ярче и привлекательнее достоинства какого-то характера, тем глубже и серьезнее его недостатки. Например, гипертимный тип характера – это жизнерадостный, энергичный человек с заразительным энтузиазмом, создает вокруг себя замечательный микроклимат. Однако из-за быстрой смены своих интересов он не способен ни одно серьезное начинание довести до конца. Или, например, сенситивный тип характера – человек с таким характером психологически легко раним. Ему кажется, что он какой-то не такой, делает все как-то не так и он по несколько раз переделывает работу, «шлифует» ее до идеального блеска. Всю жизнь он самосовершенствуется, вырабатывает исключительную настойчивость и трудолюбие.

Нет мужских и нет женских характеров. Все характеры в одинаковой мере свойственны и мужчинам, и женщинам, хотя поведение мужчин и женщин одного и того же характера различно (например, в мужском коллективе женщина может вести себя иначе, чем в женском).

Существует несколько типов характеров.

Истероидный (показной, демонстративный). Человек с таким характером старается любыми способами обратить на себя внимание. Для этого он не щадит ни сил, ни времени. Его девиз: «все внимание мне».

Благодаря истероидам достигнута значительная часть общественного и научно-технического прогресса. Основным недостатком истероида является спад работоспособности на некоторое время из-за публичного поражения его самолюбия.

Истероидность нельзя сводить к истеричности, которая проявляется во многих других типах характеров.

Неустойчивый. Человек с таким характером строит серьезные, грандиозные планы, но они часто не выполняются. У него глубокая потребность во внешнем жестком управлении его поведением. Иначе говоря, ему нужна жесткая, властная «рука», которая бы регулировала его режим труда и отдыха. Человек с таким характером любит рискованную работу. Он неприхотлив, не требует уюта, с удовольствием уезжает в экспедиции, на стройки. Неустойчивый тип личности отказывается от лидерства, предпочитая исполнительские функции. Его девиз – «все за компанию». За компанию он может совершить и подвиг, и преступление.

Конформный. Конформизм – это подсознательное соглашательство в условиях постоянства. Однако же как только среда меняется, такой человек превращается в воинствующего консерватора.

В постоянной среде такой человек очень общителен, добродушен; его любят окружающие. В отличие от неустойчивого типа он обдумывает каждый свой шаг, не любит риска, реорганизации и перемен. Он хотел бы, чтобы все текло как вчера и позавчера.

Гипертимный. «Гипер» означает сверх, «тима» – себя (интимный – в себе, гипертимный – сверх себя). Если посмотреть на такого человека со стороны, то кажется, что он может горы сдвинуть. Его отличает неиссякаемая энергия, заразительный энтузиазм. Его девиз – «все по плечу». Его трудно заставить в печальном состоянии – он вечно шутит и смеется, почти не реагирует на малые обиды, косые взгляды, тонкие намеки. Если ему прямо в глаза высказать свои обиды, он «закипает» и возмущается 20 – 30 минут (очень бурно). Через час он уже обнимает своего обидчика. Он не злопамятен. У такого человека независимый характер, он не нуждается ни в чьей опеке. Он оценивает себя сам и уверен в правильности своей оценки. В отличие от истероида (который ждет публичной похвалы за хорошо выполненную работу) гипертим всегда доволен своей работой, не ожидая ничьей оценки. Это упорная натура: его трудно переубедить. Основной его недостаток – быстрая смена интересов.

Циклоидный. В основном это такой же тип характера, как и гипертим. Однако гипертимная основа этого типа характера прерывается цикличностью психологической деятельности. Фазы спада активности называют часто «черными неделями».

Лабильный. Сходен с гипертимным. Однако спады у человека такого типа носят не циклический, а календарный характер. Такие спады часто называют состоянием транса: они образуются в случайные моменты времени по слабо мотивированным поводам.

Человек с лабильным характером делит коллектив на друзей и врагов (одни крайности – середины нет). Говорят, что если у вас друг лабильный, то вы счастливчик – он ничего не пожалеет для друга. С «врагами» он холоден, суров и придирчив, старается от них поскорее избавиться. Его девиз: «друзья» и «враги».

Сенситивный. Чувственный тип характера. Сильно развита впечатлительность. Человек с таким характером строит «хрустальную» модель всего происходящего, и малейшее нарушение этого построения вызывает у него большое психологическое напряжение и страдание. Ему кажется, что он не такой, как все. Он предъявляет к себе и другим очень высокие требования и часто выглядит из-за этого «белой вороной». Очень раним, психика его слабо защищена. Очень разборчив в выборе друзей, не любит интенсивного общения.

Психолого-астенический. Он формируется на слабой (астено) психике (флегматик-меланхолик). Все реакции у него имеют малую амплитуду. Его трудно вывести из себя, у него удивительное упорство. Он талантлив в мелкой, кропотливой работе. Его девиз: «никто кроме меня». Недостатки – полная нерешительность, боязнь ответственности, самоанализ без ограничения.

Шизоидный. Скрытный. Никакого отношения к шизофрении не имеет. Обладает замечательными организаторскими способностями. Рано присваивает себе право командовать другими (еще в детском возрасте). Его девиз: «только власть».

Эпилептоидный тип. «Бесчувственный». Никакого отношения к эпилепсии не имеет. Действия такого человека часто граничат с жестокостью. Обладает замечательными творческими способностями, постоянно развивает свой интеллект. Возглавляет в основном творческие организации. Отлично учится. На его долю приходится множество открытий. Девиз эпилептоида: «мне все можно». [8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20]

Авторитет менеджера

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от воздействия личного авторитета менеджера. Есть такие духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям и относится авторитет менеджера.

Авторитет – это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результатов работы.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением основных функций согласно занимаемой им должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника авторитета (статуса):

официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей и положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся по-разному. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима. Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя – это не только его личное дело, но и задача высшего руководства, руководителя одного с ним уровня и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление и повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем,

чтобы он не подавлял им инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам этики и морали. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху: в результате этого появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет).

А.С.Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

авторитет расстояния. Руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он находится «подальше» от подчиненных и держится с ними официально;

авторитет доброты. «Всегда быть добрым» – таков девиз такого типа руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает так, что добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

авторитет педантизма. В этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, там самым сковывая их творчество и инициативу;

авторитет чванства. Руководитель высокомерен, гордится своими бывшими или мнимыми нынешними заслугами и везде старается их подчеркнуть. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

авторитет подавления. Менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность. [8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20]

Вопросы для самоконтроля

Критерии-требования современного менеджера.

Власть и личное влияние.

Формы власти способы положительного влияния на подчиненных.

Авторитет менеджера.

8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Содержание и виды управленческих решений

Каждый из нас в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни – тысячи решений. Некоторые из них очень индивидуальны: где пообедать? что купить? что делать? и т.п. Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или нет, но принимать решения мы должны. Для менеджера же принятие решений – постоянная и очень ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планированию, организации, мотивации и контролю. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает в себя ряд стадий:

1. выработку и постановку цели;
2. изучение проблемы;
3. выбор и обоснование критериев эффективности и
4. возможных последствий принимаемых решений;
5. рассмотрение вариантов решений;
6. выбор и окончательное формулирование решения;
7. принятие решения;
8. доведение решений до исполнителей;
9. контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы – акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании **управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих**

действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач. [10, 12, 13, 15, 18, 19]

Виды управленческих решений. Решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются или в обстановке определенности, или в обстановке риска (неопределенности). (Некоторые авторы рассматривают решения, принимаемые в условиях риска и неопределенности, отдельно.)

В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, – определить вероятность успеха для каждой альтернативы. В этом случае важное значение имеют собственная культура, ценности и традиции организации: сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решений вне ее.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;

по частоте принятия: однократные (случайные) и повторяющиеся;

по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

по форме подготовки: индивидуальные, групповые и коллективные;

по сложности: простые и сложные;

по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления. Структурированные решения предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. Алгоритмические решения предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация

управленческих решений, данная М.Месконом, М.Альбертом и Ф.Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения. Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – движение к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: запрограммированные и незапрограммированные. В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Незапрограммированные решения – это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций. Они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по вопросам о цели организации, улучшении продукции, усовершенствовании структуры и т.п.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По существу, процесс принятия организационных решений очень тесно связан с процессом управления организацией в целом.

Подходы к принятию решений. В управленческой практике к принятию решений сложились два основных подхода: индивидуальный и групповой.

В рамках *индивидуального подхода* наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду тот факт, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров, т.е. при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При *групповом подходе* к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход предохраняет главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и

власть передаются людям из более низких уровней управления. Разрешение рабочим участвовать в принятии решения напрямую затрагивает их интересы, что увеличивает эффективность принятого решения.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

принятие решения – это психологический процесс, поэтому неудивительно, что способы, используемые для этого руководителем, варьируются от спонтанных до глубоких. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный характер.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. [10, 12, 13, 15, 18, 19]

Процесс принятия решений

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: "Что делать? Как делать? Кому поручить работу? Каковы сроки ее исполнения? Для кого делать? Где делать? Что это даст?"

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные, и решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и с учетом ситуации и собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий (рис. 21). [10, 12, 13, 15, 18, 19]

Определение проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее *обнаружении и оценке*.

Обнаружение проблемы – осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов.

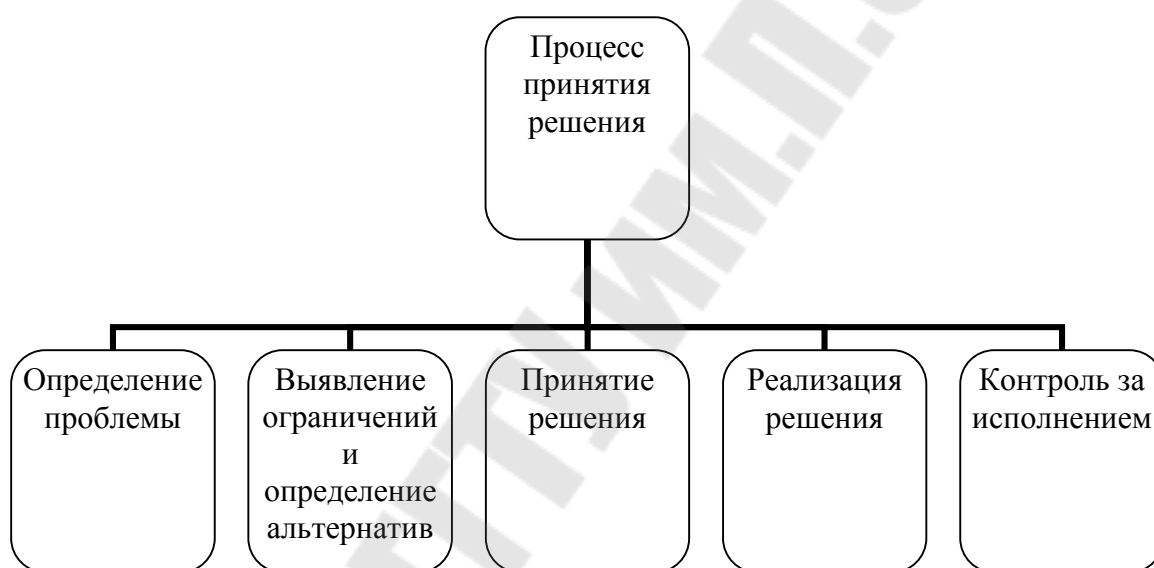


Рисунок 21 – Составные элементы процесса принятия управленческих решений

Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя его личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы – установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштаба проблемы не есть нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке средств для ее решения и степени ее серьезности.

Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия

оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть и наметить возможные альтернативы, т.е. нужно выделить все возможные действия, устраняющие причины появления этой проблемы.

Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести менеджера.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга

лиц – участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» – создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Примером коллективного принятия решений может служить *метод Дельфы*, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. Метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Есть еще *японская (кольцевая) система принятия решений* – «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих

принципов:

а) большинства голосов – выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) диктатора – за основу берется мнение одного лица. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принцип Пяreto используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

Количественные методы принятия решений. В основе их лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;

в) вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

[10, 12, 13, 15, 18, 19]

Индивидуальные стили принятия решений

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой их решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

Инертные решения – результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем

прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных – избежать ошибок. Для импульсивных, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам. [10, 12, 13, 15, 18, 19]

Условия эффективности управленческих решений

Проблема выбора менеджером альтернативы – одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов: соблюдение иерархии в принятии решений; использование межфункциональных групп; использование прямых горизонтальных связей и централизация руководства.

Иерархия в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки и повышению ответственности за их выполнение.

Централизация руководства. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, т.е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим (минуя

своего непосредственного начальника).

Как уже отмечалось, лучший вариант решения выбирается благодаря последовательной оценке каждой из предлагаемых альтернатив. При этом определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение цели. Таким образом, решение должно отвечать требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации, а именно: эффективности, экономичности, своевременности, обоснованности и реальности.

Решение должно быть *эффективным*, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Решение должно быть *экономичным*, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

Своевременность решения означает не только своевременность его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем, хотя в прошлом она была хороша.

Исполнители должны быть убеждены, что решение *обоснованно*. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями – понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Решение должно быть *реально осуществимым*, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду исполнителей и в основе своей они неэффективны. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам выполняющего его коллектива.

Особую роль в эффективности решений играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения его до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает то, что он держит в поле зрения решения, находит способ влиять на них, управляет ими. Команда – «приступить к исполнению решения!» – не может быть дана раньше, чем у руководителя не возникнет уверенности в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технология) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление об этой работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством адаптации ее к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера). Для того чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований. Это полнота модели, ее мотивация, стрессоустойчивость и прочность, глубина отражения первоначальной идеи, согласованность, точность и гибкость модели.

Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой – содержанию, структуре и условиям

исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она развернута настолько, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей работы.

Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно – в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу, распадается.

Глубина отражения характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

Гибкость модели – критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий и «неподдающийся» образ может быть приемлем только в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решение в одиночку, поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

Мотивация модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию всех резервов исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности для выполнения заданий, – основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством решений. [10, 12, 13, 15, 18, 19]

Организация и контроль за исполнением решений

Организовать исполнение решения – задача не из легких. Она требует знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация исполнения решений – это специфическая

деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно переносит эту легкость на реальную ситуацию. В результате такого менеджмента принимаемые им решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать то обстоятельство, что руководитель организует не свою собственную деятельность, а труд других людей. Это две разные вещи, ибо процесс исполнения решений также нужно *организовывать*. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами и средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками.

Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации – цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую.

При *цепочной* структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми ими обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

В *многосвязной* структуре коммуникаций все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко

выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

В *звездной* структуре коммуникаций ярко выражен «коммутатор-руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем (Р). Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

Для *иерархической* структуры коммуникаций характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации мигрирует в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию действий и контроль за его выполнением.

Таким образом, организация исполнения решений немыслима без контроля. **Контроль за исполнением решений** является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля – в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Следовательно, основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Выделяются и другие функции контроля за исполнением принятых решений.

Диагностическая. Главная, ведущая функция контроля – кто бы что ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.

Обратная связь при контроле за выполнением поставленных задач позволяет руководителю не выпускать из рук бразды правления, дает ему возможность оказывать влияние на ход работы.

Ориентирующая функция контроля проявляется в том, что те вопросы, которые чаще всего контролируются начальником, приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, выпадающие из поля зрения руководителя, зачастую не решаются подчиненными.

Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве позволяет менеджеру держать работы в поле зрения, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов.

Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Иными словами, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию – по соответствию принятого решения практике.

Педагогическая функция. Контроль, если он построен умело, побуждает исполнителей к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

- предварительный – предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемому решению;
- текущий – с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;
- последующий – служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если их не довести до исполнителей и за их исполнением не наладить объективный и постоянный контроль. [10, 12, 13, 15, 18, 19]

Вопросы для самоконтроля

Содержание и виды управленческих решений.

Процесс принятия решений.

Методы принятия решений.

Индивидуальные стили принятия решений.

Условия эффективности управленческих решений.

Организация и контроль за исполнением решений.

9. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ТРУДА В ТУРИЗМЕ

Управление персоналом – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой

Как известно, менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта. Первый аспект – определение целей фирмы. Разрабатываются мероприятия по их осуществлению и, соответственно, контролируется результат. В этом аспекте менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй аспект – это руководство предприятием, а, следовательно, и управление людьми. Удовлетворение потребностей сотрудников фирмы – одна из важнейших целей, залог эффективной ее работы. Успехи в этом деле обеспечивают функционирование предприятия, а также жизненные потребности его сотрудников.

Первый и второй аспекты менеджмента тесно связаны между собой, и поэтому противопоставлять их или отдавать предпочтение одному из двух направлений не имеет смысла. Стратегический менеджмент предполагает такое управление, что руководитель предприятия должен принимать правильные материально-логические решения, с одной стороны, и направлять и стимулировать

деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач фирмы – с другой. Таким образом, руководство предприятием означает также и руководство (управление) людьми в смысле воздействия на отношения сотрудников в направлении выполнения поставленных целей. Этот фактор приобретает особую значимость в туристских предприятиях, так как услуга (туристский продукт) производится и предоставляется в присутствии гостя. В связи с этим персонал туристской индустрии образует важнейший стратегический фактор, необходимый для эффективной работы предприятия.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества и обеспечение конкурентоспособности туристского продукта изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость творческого их отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом, повысило их роль в организации.

Без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немислимы глубокие качественные изменения в области менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполнявшего команды «сверху», менеджер туристской фирмы превращается в творческую личность, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение.

Политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда (арендные коллективы, акционерные общества и т.п.) и привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудовому процессу. Требование творческого отношения менеджеров к управлению обусловило повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие их в принятии управленческих решений и непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха. И если

раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий и модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора – иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди.

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. Функционировавшая в период административно-командного управления система отучила многих менеджеров брать на себя ответственность за принимаемые решения, что не могло не сказаться на уровне экономического мышления управленческих кадров. При подборе кадров профессионализм, как правило, не учитывался. Нередко подбирались «удобные» менеджеры, а умение «выбивать» ресурсы считалось чуть ли не важнейшим качеством руководителя. В то время это было оправдано, так как вышестоящая организация вместе с полным набором управляющих директив направляла на туристскую фирму и подобранного ею же руководителя, который выступал в роли представителя вышестоящих органов руководства (в том числе и партийного) и в своей деятельности ориентировался главным образом на выполнение их указаний.

Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы которых в определенной мере соответствуют новым задачам и условиям развития организаций. Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в направлении управления персоналом. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы

Отдел человеческих ресурсов является функциональным, или вспомогательным, подразделением туристского предприятия. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании туристского продукта не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники отдела человеческих ресурсов (кадровой службы) выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п.

По мере ослабления централизованной системы управления туризмом перед туристскими фирмами стали появляться принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами. Решение этих задач требует совершенно иных навыков и умений, чем те, которые были достаточны для ведения документации, составления отчетов, организации культурно-массовых мероприятий и хранения трудовых книжек в недалеком прошлом. Именно по этой причине сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функционировавших отделов кадров, не могут предложить руководству туристского предприятия эффективного решения проблем, связанных с управлением персоналом. Поэтому и появилась новая профессия – «персонал-менеджер», т.е. управляющий персоналом. *Управляющие персоналом* – это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В появившихся организациях рыночного типа возникла проблема преодоления разрыва между развитием инновационных стратегий, созданием новых продуктов и структур, с одной стороны, и выявлением способов управления человеческими ресурсами и развитием трудового потенциала – с другой. Особую роль в этом играют *кадровые службы*. По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению и инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в *центры по*

разработке и реализации стратегии организаций по труду. Это значит, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. Кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная, осуществляемая независимо от других управленческих функций. Теперь надо знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать деятельность кадровой службы интегрирование с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Создается своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями разного уровня, которая оперативно обеспечивает их документацией при перемещении кадров и замещении должностей. Функция управления человеческими ресурсами изменяется – от пассивного содействия кадровой служба переходит к активному участию в хозяйственных решениях, что в конечном итоге формирует в организации соответствующий консенсус.

Основу содержания работы кадровых служб составляют следующие факторы:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

В организации должна быть разработана стратегия управления человеческими ресурсами: определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

С учетом изменений в системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов:

Технико-технологические:

- изменение структуры и форм занятости: дифференциация персонала и формирование «внутренних рынков труда»;
- пересмотр организации труда с акцентом на интегрированные

- трудовые функции и групповую работу; непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;
- создание комплексных систем управления качеством работы.

Личностные:

- пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;
- создание системы непрерывного образования кадров; ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях;
- изменение стиля руководства и повышение роли «корпоративной культуры» в системе управления; комплексный подход к воспроизводству человеческих ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров.

Экономические и социально-политические:

- аккумуляция передового международного опыта управления кадрами;
- создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний; усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами; политизация управления трудом.

Развитие теории управления:

- формирование целостного «видения» управления персоналом,
- понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации;
- повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов.

Названные факторы могут быть положены в основу программы, определяющей роль кадровых служб в организации.

Задачи кадровых служб могут быть сформулированы следующим образом:

- всесторонняя поддержка бизнеса; формирование политики прогноза персонала, поддержки творческого отношения к делу; обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;
- выявление проблем в сфере использования трудовых

ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;

– создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства; расширение знаний менеджеров организации с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале – это процесс определения потребностей туристской фирмы в кадрах.

Потребности предприятия в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на туристский продукт, а соответственно и на рабочую силу. В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач фирмы в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента в туризме представляют *эконометрический* метод и метод *проектирования тенденций*.

Посредством *эконометрического* метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем. Метод *проектирования тенденций* предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период. Эти и другие методы (нормативный, скорректированной экстраполяции, экспертный и др.) изучались в специальных курсах на этапе базовой подготовки, поэтому в данном учебном пособии мы

ограничились лишь упоминанием о них.

Планирование потребности в персонале не ограничивается только количественными методами, связанными с определением численности работников, необходимых для качественного выполнения операций и процедур фирмы. Данный процесс намного шире и носит системный характер, который в обобщенном виде представлен на рис. 22.

Подбор персонала

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера – **подбора персонала**. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Значимость этой работы очевидна. Вместе с тем в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам, используя метод «проб и ошибок» (слабый работник, как правило, «зависает» в организации и очень сложно в последующем от него избавиться). Отсутствие апробированных методик подбора кадров приводит к ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить виды работ и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке качеств кандидатов, необходимых для конкретного вида деятельности. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

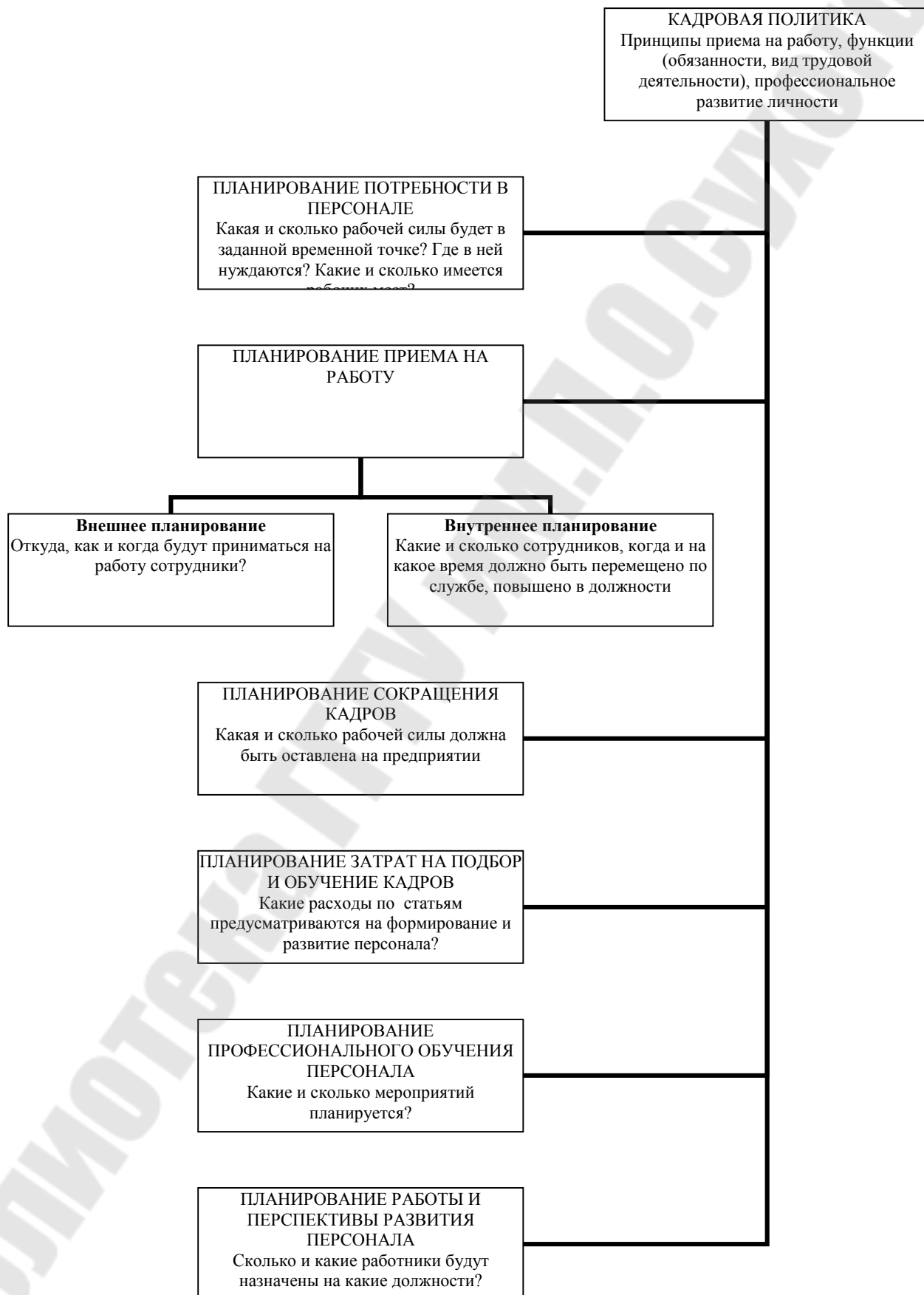


Рисунок 22 – Планирование потребности в персонале

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации. Менеджер должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, перемещать или увольнять, а кого принять по новому набору и т.д.

Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении личности. Процесс подбора персонала представлен на рис. 23.

Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Здесь важно дать полную характеристику наличия свободных мест.

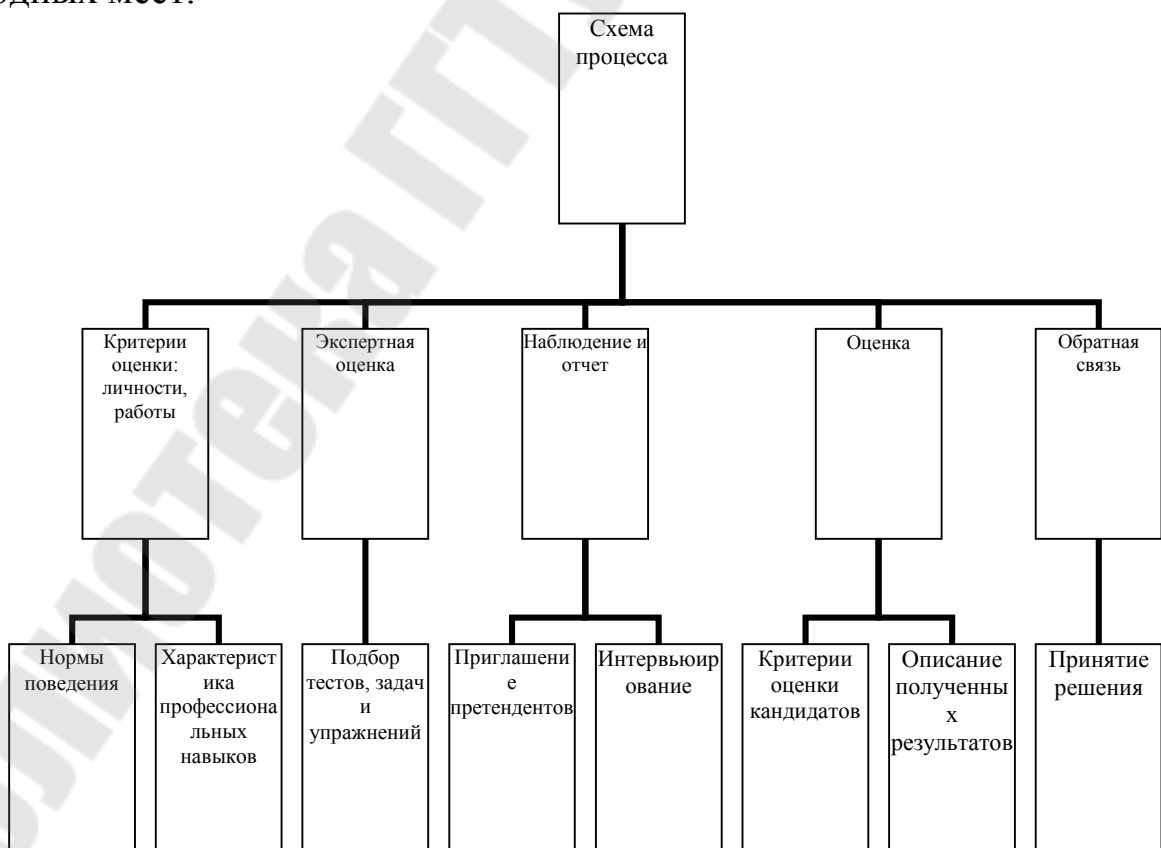


Рисунок 23 – Схема процесса подбора персонала

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы), поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен фирме данный человек или нет. Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца он заявит о своем уходе). [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при подборе кадров, оказывают различные источники информации (табл. 8.1).

Таблица 2 – Источники информации при отборе персонала

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию
Аттестат зрелости	Дает сведения об успеваемости в школе; о профессиональной квалификации и предыдущих работах; содержит относительные сведения
Трудовая книжка	Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика
Рекомендации	Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Дает возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем
Пробная работа	Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками и т.п.)
Медицинский осмотр (на профессиональную пригодность); психологические тесты	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допустимая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению

Предложенные источники информации при отборе персонала можно дополнить разными формулярами и картами, в которых чаще всего отражается квалификация работников. В карте, например, представляются основные требования, предъявляемые к работнику, которые могут оцениваться количественно. Такой подход позволяет выявить, насколько параметры нового работника подходят для данного места. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Рынки рабочей силы

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы, т.е. привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. Работники своей организации представляют внутренний рынок, а работники, привлеченные для работы извне, – внешний. √Весьма важно в этой связи определиться, каким будет набор – внутри организации или извне. Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем «своего». «Свой» уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и профессиональный феномен (желание каждого работника двигаться по служебной лестнице). А это шанс сделать карьеру. И если организация не предоставит такой возможности «своим» работникам, то лучшие из них уйдут.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных «своих» работников (а это случай, когда можно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Что же касается руководящих должностей, то в каждой организации есть сотрудники, полагающие, что только они достойны занять эту должность, т.е. это не что иное, как психологический феномен (чувство обиды и зависти). Претендента(ов) преследует мысль: если меня не возьмут на эту должность, то что по этому поводу подумают коллеги, подчиненные и вышестоящее руководство? Естественно, если человек, ожидающий повышения, его

не получит, то это снизит его трудовые параметры. У него появятся апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снизят эффективность его трудовой деятельности, потому что его будет преследовать только одна мысль: «сколько ни работай – благодарность одна».

Но вот возникает ситуация, когда взятый со стороны работник не подходит. Встает вопрос о его дальнейшей судьбе. Вы его уволите? Во-первых, старое место его работы уже занято. Во-вторых, даже если он и вернется на прежнее место работы, то там его будут считать неудачником. В любом случае это не улучшает психологического климата в вашей организации.

Если же претендент извне вам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы вашей организации, аналогичные проблемам у них, ибо владеет технологией, которая у вас отсутствует и которую вы бы хотели ввести. Поэтому вы берете человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие вашей организации. Как видим, подбор из разных рынков труда имеет свои преимущества и свои недостатки.

В любом случае оценка претендентов производится по стандартным критериям, которые могут быть детализированы.

Критерии оценки сотрудников

Образование и производственный опыт:

- образование,
- производственный опыт,
- ручной труд,
- работа автономно, под началом,
- ответственность за издержки производства,
- управление персоналом,
- совместная работа,

Поведение (манера держаться):

- внешний вид,
- уверенность в своих силах (самоуверенность, убедительность и самостоятельность),
- адаптивность и контактность,
- уравновешенность,
- справедливость и честность,

– кооперированность,

Целеустремленность:

– желание повышения по службе (карьера),

– инициатива,

– готовность к выполнению заданий,

– усердие,

– способность к дальнейшему образованию,

Интеллектуальные способности:

– сообразительность (внимательность),

– мыслительные способности (способность к абстрактному мышлению),

– реакция на действия,

– уровень суждений,

– умение вести переговоры,

Манера разговора:

– находчивость (изворотливость),

– многословность,

– ясность изложения мыслей,

Особенности

Профессиональная пригодность:

– специальная,

– личная.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки подбора персонала внутри организации и извне

Внутри организации		Вне организации	
преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
Появляется возможность продвижения (возникает сплоченность на предприятии, улучшается климат на производстве)	Уменьшается возможность выбора Высокие расходы на повышение квалификации Возможна «производственная слепота»	Большая возможность выбора Новые импульсы для предприятия Поступающий приносит знания другого предприятия	Большие расходы при наборе Высокая квота при приеме со стороны способствует текучести кадров Отрицательное воздействие на климат в коллективе
Незначительные расходы Знание производства Знание сотрудников Соблюдение производственного уровня	Разочарование среди коллег Замещение мест и повышение в должности только ради «мира и спокойствия»	Прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах Ведет к сильной коллегиальной	Много времени тратится на испытательный срок Нет знания

вознаграждений Быстрое замещение должности Свободны места для молодежи		связи	производства Замещение должности требует больших затрат времени Новый человек должен уменьшить пристальное внимание к себе (для предприятия это означает потерю сил)
--	--	-------	---

Эффективность процедуры подбора кадров повышают различными способами (табл. 4).

Таблица 4 – Способы подбора персонала

Внутри предприятия		За пределами предприятия	
без передвижения штата	с передвижением кадров	более пассивный набор	более активный набор
Увеличение объема работы Продление рабочего времени на предприятии Перенесение срока отпуска Профессиональное обучение принимаемых на работу	Внутрипроизводствен ное назначение (прием) По предложению начальника Целенаправленное развитие кадров (профессиональное обучение, переквалификация, перемена места работы)	Личное посещение кандидатов Картотека на кандидатов Обработка заявлений о приеме на работу Помощь руководства Временная работа Трудовой договор	Доска объявлений Вербовка при помощи работников предприятия Набор при помощи рекламы и плакатов Штатный консультант по кадрам Объявления в газете

Таким образом, в формировании трудовых коллективов рыночного типа интуитивные методы подбора кадров неприемлемы; изменилась кадровая политика в области подбора персонала; подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе; в процессе планирования трудовых ресурсов определяют их наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы развития; для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Оценка и прием на работу

Руководству организации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям. Оценка персонала – установление соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Методы оценки персонам

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]:

прогностический метод. При таком методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

практический метод. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

имитационный метод. Претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации).

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае критерии оценки будут зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Для решения данной задачи целесообразно использовать метод пробных перемещений, с помощью которого определяется степень эффективности труда претендента. Задача в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих его функциональных обязанностей. Наибольшую сложность представляет процедура получения от экспертов объективных оценок. Для экспертизы предлагается следующая система оценки труда претендента (табл. 5), включающая пять основных критериев:

количество труда – определяется объем, результативность,

интенсивность труда, количество затраченного времени;

качество труда – устанавливается доля ошибок в работе, качество туристского продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;

отношение к работе – инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.;

тщательность в работе – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

готовность к сотрудничеству внутри предприятия – участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Таблица 5 – Оценка труда претендента

Показатель (критерий) качества	Степень развитости критерия				
	А	Б	В	Г	Д
Количество (производительность) Качество труда Отношение к работе Тщательность в работе Готовность к сотрудничеству					

Примечание. А – отдача недостаточна; Б – отдача соответствует требованиям; В – отдача соответствует требованиям в полном объеме; Г – отдача превосходит требования в полном объеме; Д – отдача превосходит требования в значительной степени.

Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах). Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника. Эксперту достаточно проставить в соответствующих колонках свои оценки.

Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого параметра. Если, например, ставится задача повысить производительность труда, то этот параметр

будет иметь самую высокую весомость по сравнению с другими.

Оценка работника в организации служит трем основным целям:

административной – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

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

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

Названные цели взаимосвязаны: в частности, информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности чаще всего делятся на личные и технические.

Личные средства оценки персонала:

- 1) анализ и оценка документов (заявление, биография, успеваемость, фотографии, проверка личной анкеты, рецензии);
- 2) тестирование (тест на успеваемость, интеллект, характер, темперамент и др.);
- 3) интервью-собеседование (анализ способности выражать свои мысли, отношение к труду, коммуникабельность, владение речью и т.д.);

Технические средства:

- 1) рабочий эксперимент (оценочный центр) (проба работы в лабораторных условиях, пробные перемещения, оценка наиболее значимых элементов трудового процесса и т.п.);
- 2) графологическое заключение (анализ личности (персонального образа, картины успеваемости, производственных отношений).

В технической процедуре выделяют две группы требований: **по отношению к должности** – должность (среднего или высшего уровня); выполняемые обязанности и ответственность; решаемые задачи – тактические и стратегические; действия в классических условиях; и **по отношению к организации** – результативность трудовой деятельности; определение приоритетов и критериев

развития организации; умение подвести итоги.

В группе личных средств оценки персонала наибольшую сложность представляет собой проведение интервью-собеседования. Интервью-собеседование не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Основная цель собеседования – получить ответ на вопрос, заинтересован ли кандидат на вакантную должность в данной работе и способен ли он качественно ее выполнить. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Советы по проведению интервьюирования

- 1) Интервьюирующему следует знать профиль должности.
- 2) Необходимо выполнить анализ документов кандидата перед проведением интервью: исследовать форму и содержание заявления (в частности, культуру обращения, копию письма или оригинала, есть ли ошибки и т.д.), определить полноту информации. При рассмотрении автобиографии важно выделить главное – работал человек на одном месте или нет и т.п.
- 3) Следует провести неформальный разговор.
- 4) Структура беседы включает несколько фаз:
 - контакт (5 – 10 мин), во время которого задаются вопросы (как доехал до фирмы?), предлагается кофе, т.е. претенденту дают возможность адаптироваться;
 - интервью (20 – 60 мин);
 - мотивация (20 – 45 мин) (ознакомление со стратегией фирмы, ее обычаями, преимуществами работы и социальными выгодами и т.п.);
 - дискуссия (5–10 мин), во время которой обсуждаются общие аспекты контракта.
- 5) Следует подготовить концепцию вопросов.
- 6) Информацию следует записать и сделать выводы после проведения интервью.
- 7) Интервью с несколькими кандидатами лучше проводить только в короткие промежутки времени.

В процессе проведения интервью существует ряд проблем, в основе которых лежат эмоциональные и психологические факторы, и поэтому очень важно постараться избежать ошибок.

Наиболее типичные ошибки при проведении интервьюирования:

- 1) Предрассудок – ложный взгляд на поведение и действия интервьюируемого, ставший привычным.
- 2) Идеальная картина – проецирование своей жизни на интервьюируемого.
- 3) Неготовность к интервью – не ведите интервью, если вы к нему не готовы. Лучше перенести его на другое время.
- 4) Эффект поведения – не нравится манера поведения кандидата (понятно, что если вам что-то не нравится (а кандидат это делает), то положительный результат достигнут не будет).
- 5) Эффект возможности – менеджер по персоналу должен иметь большой опыт. Он одновременно слушает, продумывает новый вопрос, делает письменные пометки и т.п., а это очень непросто.
- 6) Эффект давления – принуждение, насилие над волей. Например, есть десять кандидатов. Высшее руководство требует результаты интервью уже к завтрашнему дню. Но сделать это невозможно, иначе вы запутаетесь. Ведь каждый претендент считает, что он первый, и, естественно, надеется на положительное решение вопроса.
- 7) Эффект контраста – в один день нужно провести интервью с претендентами одной выборки.
- 8) Эффект пессимизма – если в начале интервью вам что-то не нравится, то и концовка тоже не получится.
- 9) Эффект самочувствия – если к назначенному времени интервьюируемый болен, то нужно отложить интервью: не приходите же ему на интервью, например, с насморком, гриппом и т.п.

Процедура проведения интервью включает в себя несколько этапов: начало беседы; обсуждение положительных аспектов; обсуждение негативных аспектов; определение направлений решения проблем; регламент времени для претендента; окончание интервью.

График ведения интервью можно детализировать и конкретизировать по фазам:

начало беседы – приветствие, объяснение причин беседы и т.п.

На этой стадии важно не создать отрицательной атмосферы;

обсуждение различных положительных аспектов – важно подчеркнуть улучшение их по сравнению с прошлым периодом и т.п.;

обсуждение негативных нюансов – критику нужно относить к

делу, а не к личности. Очень важно самому хорошо знать дело;
нахождение путей улучшения результатов работы;
соблюдение регламента времени для обдумывания и выражения своей точки зрения. Если у кандидата есть предложения, то их нужно записать при нем и пообещать, что они будут рассмотрены руководством;

окончание интервью – создание положительной атмосферы, благодарность за интервью и прощание.

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают так называемые оценочные центры. В последние годы в зарубежной управленческой практике эти центры получили широкое распространение, т.е. оценка персонала происходит в специально организованных учреждениях. Полученные результаты достаточно объективны, поскольку методика оценки кандидата в таком центре позволяет выйти за рамки устаревшей оценки, базирующейся на данных о прошлой деятельности претендента, его образовательном уровне и субъективных характеристиках. Кроме того, данный метод позволяет привести в систему использование апробированных личностных методик и интеллектуальных тестов, применяемых для оценки отдельных параметров личности. Оценочные центры выполняют две главные задачи: выявляют управленческие способности испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития выявленных способностей.

Как правило, оценка претендента в зависимости от уровня управленческой вакансии длится от трех часов до четырех суток и включает следующие этапы:

- выполнение управленческих действий;
- обсуждение проблемы в малой группе (выявляются навыки коллективной работы);
- принятие решения;
- решение конфликтной ситуации;
- доклад разработанного проекта;
- подготовку делового письма.

По завершении испытаний на каждого претендента составляется соответствующее заключение.

Экспертная оценка персонала (управленческие работники)

В основу экспертной оценки свойств и деловых качеств кандидата положены количественные параметры и оценочные критерии, полученные в результате интервью. Хотя здесь и присутствуют элементы условности и субъективизма, однако при хорошей разработке шкалы оценок и внимательном (профессиональном) подходе экспертов оценить испытуемых можно с высокой степенью достоверности. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Суть количественной оценки претендента на руководящую должность состоит в том, что его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других (например, в баллах). На основе этих независимых частных оценок рассчитывается итоговый показатель эффективности и качества труда будущего руководителя.

В процедуре оценки эффективности трудовой деятельности важно решить две основные задачи:

- определить, по каким критериям и показателям следует производить оценку;
- найти способ определения эффективности труда (это особенно сложно сделать в переходный к рыночным отношениям период, когда административно-командная система управления еще не уступила место экономическим и социально-психологическим методам управления).

Проведенные в этой области исследования показывают, что менеджеров трудовых коллективов целесообразно оценивать по следующим критериям:

- управленческой деятельности (постановка проблем, принятие решений, планирование, прогнозирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации, механизация и автоматизация трудоемких процессов);
- профессиональной компетентности (знанию дела);
- степени владения демократическими методами коллективной работы;
- личным качествам (организаторским способностям).

Изучение, например, процесса труда директоров туристских предприятий позволило выделить важнейшие оценочные критерии их

труда: 1) выполнение плановых заданий; 2) исполнительскую дисциплину; 3) эрудицию; 4) качество выполняемых работ; 5) творческую инициативу; 6) участие в общественных мероприятиях и качество их выполнения; 7) требовательность к соблюдению дисциплины труда; 8) контроль за результатами труда; 9) умение пользоваться своими должностными правами; 10) стиль руководства; 11) умение преодолеть конфликтные ситуации; 12) трудолюбие, честность; 13) умение воспитывать коллектив, руководить людьми; 14) принципиальность, деловитость, организованность; 15) выдержанность, уравновешенность, умение ладить с людьми; 16) уважение к другим, чуткость, внимательность, индивидуальность в подходе к людям; 17) умение планировать и распределять работу; 18) умение вести беседу с клиентами; 19) умение эффективно использовать рабочее время и создавать трудовую атмосферу; 20) степень интеллектуального развития.

Ранжирование критериев можно выразить в процентах или единицах. Ввиду того, что значимость каждого критерия неодинакова, целесообразно ввести коэффициенты весомости факторов, которые разработаны на основе экспертных оценок по десятибалльной системе:

первый критерий – 10	одиннадцатый критерий – 7
второй критерий – 8	двенадцатый критерий – 9
третий критерий – 5	тринадцатый критерий – 8
четвертый критерий – 10	четырнадцатый критерий – 5
пятый критерий – 7	пятнадцатый критерий – 6
шестой критерий – 6	шестнадцатый критерий – 7
седьмой критерий – 8	семнадцатый критерий – 9
восьмой критерий – 7	восемнадцатый критерий – 8
девятый критерий – 5	девятнадцатый критерий – 10
десятый критерий – 6	двадцатый критерий – 8

Итоговый показатель рассчитывается с помощью интегрального коэффициента, который можно вычислить как отношение суммы произведений критериев к коэффициентам их весомости (2):

$$\mathcal{E}_u = \frac{K_1 * B_{\phi 1} + K_2 * B_{\phi 2} + \dots + K_n * B_{\phi n}}{B_{\phi 1} + B_{\phi 2} + \dots + B_{\phi n}} \quad (2)$$

где \mathcal{E}_u – итоговый показатель эффективности и качества труда кандидата на руководящую должность; K_1, K_2, \dots, K_n – оценочный критерий (фактор) работы кандидата; $B_{\phi 1}, B_{\phi 2}, B_{\phi n}$ – коэффициенты

весомости факторов (критериев).

Общую оценку можно выразить количественно, используя формулу (3)

$$y = 0,4X_1 + 0,1X_2 + 0,5X_3, \quad (3)$$

где X_1 – экономические способности претендента, баллов; X_2 – технические способности, баллов; X_3 – административные (организаторские) способности, баллов.

Полученные результаты используются для накопления банка данных о претендентах и формирования оптимальной модели руководителя, а также для прогнозирования успешности его деятельности.

Главный смысл этой работы – получить информацию о целесообразности и перспективности использования того или иного претендента в должности руководителя. Экспертная оценка завершается сопоставлением полученных результатов с нормативом (эталонном): например, сильно развито качество – 7 баллов, средне – 4, слабо – 1 балл. Можно использовать и другую шкалу оценки (табл. 6).

Таблица 6 – Значение характерологических признаков руководителя коллектива

Личностные и профессиональные параметры	Уровень показателей			
	низкий	средний	хороший	отличный
Компетентность	3,0	5,0	6,0	7,0
Коммуникабельность	2,0	4,5	6,5	7,0
Эмоциональная устойчивость	2,5	4,0	6,0	6,5
Смелость	2,0	4,0	5,5	6,0
Доверие	3,0	3,5	4,0	6,0
Настойчивость	2,0	4,0	6,0	6,5
Личное обаяние	1,5	3,0	4,5	6,0
Умение заблаговременно позаботиться о чем-либо	2,0	3,0	4,0	6,0
Владение речью	2,0	4,0	5,0	5,5

Прием на работу

Проведена процедура оценки и наконец-то из множества кандидатов выявлен один, получивший высшую оценку и согласие линейного руководителя принять этого претендента на работу в фирму. Особое значение на этом этапе имеет заключение контракта.

Следует иметь в виду, что обсуждение контракта – часть процесса найма на работу и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, хоть и в устной форме, уже являются частью контракта. Менеджер, проводящий собеседование, должен твердо знать, что может предложить фирма претенденту в будущем.

Обычно термин «контракт» означает юридически оформленный двумя сторонами договор между собой. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его. Заключение контракта о найме предполагает, что:

- ваше предложение кому-либо о выполнении работы для вас было принято;
- вы управляете сотрудником, выполняющим работу (лично и с помощью другого сотрудника);
- вы инструктируете его, что надо делать;
- вы инструктируете его, как надо это делать;
- данная работа является частью вашей обычной работы.

Таким образом, сотрудником является тот, кто заключил с вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает вам услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дату начала работы (и дату окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифную ставку или указание на способ расчета;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, ежемесячная или иная);
- праздничные дни и порядок их оплаты;
- правила оформления отпусков по болезни или в результате несчастного случая и порядок их оплаты;

- схему расчета пенсии и указание о том, распространяется на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;
- процедуру подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Движение и профессиональное развитие персонала

Любое туристское предприятие – открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров в фирме следует рассматривать в двух аспектах. Первый аспект выражается понятием «*текучесть кадров*», а второй – «*развитие персонала, или управление карьерой*».

Текучесть кадров

Перемена работы – сложный и болезненный процесс как для работника, так и для предприятия. Фирма в силу своего стремления к наивысшей производительности труда заинтересована в *стабильном коллективе* и делает все для того, чтобы ограничить число увольнений, поскольку сменяемость персонала приводит к ряду экономических потерь, связанных с неукомплектованностью рабочих мест. Как правило, в группе работников, собирающихся покинуть предприятие, в силу изменения их служебных ориентации снижается производительность труда. Кроме того, в группе работников, недавно пришедших на предприятие, производительность труда также ниже, чем в среднем по фирме, по причине временной неприспособленности их к новой рабочей ситуации и в связи с проблемами социальной адаптации.

Перемена места работы на начальном этапе вызывает у человека чувство тревоги в связи с его стремлением найти подходящую работу, а также по поводу оплаты труда, адаптации в новом коллективе и т.п. Реакция работников на вероятность перемен основывается, как правило, не на простом расчете «затраты – прибыль», а на надеждах

на дальнейшее продвижение по службе, социальную удовлетворенность и личное благополучие.

Таким образом, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, расширяющее возможности работника и увеличивающее его способность к адаптации, и как отрицательное – можно говорить о сбоях в технологическом цикле фирмы, снижении качества трудовых ресурсов, а также о проблемах людей, оторванных от привычной работы и несущих потери.

Текучесть кадров – уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации. Кроме того, происходит демографическое движение персонала – перемещение работников в связи с возрастными изменениями, по производственной необходимости (внутрифирменное движение) и др.

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны. Сила их влияния изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. По степени управляемости факторы выделяются трех групп:

факторы, возникающие на самом предприятии (производственные) – величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста и т.п.;

личностные факторы – возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.;

факторы, внешние по отношению к предприятию, – экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

В свою очередь в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на работников. При решении задач управления движением персонала прежде всего следует иметь в виду, что интенсивность и направленность этого движения определяются в основном текучестью работников как наименее предсказуемой и трудно регулируемой частью общего потока перемещений работников.

Уровень текучести кадров (ТК) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации ($P_{Т.К.}$), и среднесписочного числа работников ($P_{с.с}$) (4). На крупных фирмах такое соотношение может быть определено для предприятия в целом и для отдельных категорий работников в частности:

$$TK = \frac{P_{т.к.}}{P_{с.с.}} * 100\% \quad (4)$$

Соотношение общего числа уволившихся (P_y) или поступивших (P_n) на предприятие работников со среднесписочным числом работников представляет соответственно коэффициент оборота кадров по выбытию (K_e) (5) или поступлению (K_n) (6):

$$K_e = \frac{P_y}{P_{с.с.}} * 100\% , \quad (5)$$

$$K_n = \frac{P_n}{P_{с.с.}} * 100\% . \quad (6)$$

Для того чтобы выявить, в какой части возможно сокращение текучести кадров, следует располагать полной и своевременной информацией о мотивах увольнений работников. Для выявления структуры мотивов увольнений используется анкетный опрос.

Предупреждение реальных увольнений работников должно основываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации *потенциальной текучести* – готовности работников к смене места работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готовности работника к уходу с предприятия, можно определить, чем вызвана его неудовлетворенность местом работы и как снизить степень этой неудовлетворенности, предотвратив тем самым увольнение.

Таким образом, основой управления персоналом является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей дает возможность определить наиболее эффективные управленческие воздействия.

Профессиональное развитие персоналу

Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного развития индивида и коллектива. Ведь одни из основополагающих признаков

профессиональной деятельности – ее социально-экономический характер, обусловленный, с одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой – развитием личности.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения работать в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие создают благоприятный климат, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Вхождение в рынок связано не только и не столько с изменением и адаптацией к условиям рыночных отношений экономического механизма, сколько с подготовленностью кадров. Преобразуя организационно-экономический механизм, человек изменяется и сам. Поэтому наряду с интенсификацией трудовых процессов особое внимание должно уделяться изучению факторов, определяющих поведение и деятельность личности в процессе совместного труда.

Профессиональная подготовка представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого – обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия. Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждого предприятия (или его подразделений, филиалов).

Обучение персонала требуется в тех случаях, когда:

- работник приходит на предприятие;

- работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу;
- у работника не хватает навыков для выполнения своей работы;
- происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Формально профессиональное развитие шире профессионального обучения и часто включает в себя последнее. Однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное развитие, и обучение служат одной цели – подготовке персонала фирмы к успешному решению стоящих перед ней задач.

Цели переподготовки – это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе, экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки. В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки.

В процессе переподготовки при формулировании целей необходимо использовать различные мотивы. Планирование и постановка целей должна рассматриваться как стратегически-целостная система целей повышения квалификации кадров, тенденция развития.

Как обучать взрослых? Профессиональное развитие – это, как правило, обучение людей, поэтому приемы и способы, используемые в системе базовой подготовки, должны быть модернизированы, так как поведение взрослых в процессе обучения зависит от множества различных факторов, например:

- чем старше обучаемый, тем сильнее должен быть развит индивидуальный подход к нему и его учебной концепции;
- роль обучаемого в период базовой подготовки плохо сочеталась с ролью взрослого человека;
- взрослые практически не сталкивались с активными формами обучения (индивидуального и группового направления).

Профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов.

Профессиональное развитие имеет ряд существенных признаков:

- обучение является процессом постоянного изменения поведения, которое характеризуется активной переработкой воспринятой информации и опыта;
- обучение происходит в форме целенаправленного процесса восприятия субъективно и/или объективно нового учебного содержания и сопоставления нового с ранее изученным;
- обучение происходит планомерно как международное развитие и неформально как функциональное развитие («естественное научение»);
- обучение зависит от природной и психологической окружающей среды.

Преподавательская концепция для взрослых включает в себя:

работу в малых группах – обучаемым нужно предоставить возможность работать парами или в группах;

проблемность – исходным пунктом процесса обучения должна быть постановка проблем из реальной жизни, связанных с интересами и потребностями обучаемых;

согласованность и системность целей обучения – учение, понимаемое как изменение поведения, охватывает все аспекты деловой компетентности. Изменение поведения обучаемого возможно лишь тогда, когда это изменение инициировано вместе с ним;

ориентацию на имеющийся опыт – эффективное обучение возможно лишь при опоре на имеющийся у обучаемых опыт, что требует гибкости концепции обучения, позволяющей учитывать и отражать опыт обучаемых, а также давать им возможность переходить в автономный режим обучения;

нацеленность на самообучение – обучаемые в первую очередь несут ответственность за результаты учебы: преподаватель лишь оказывает им помощь в процессе обучения;

обратную связь – обучаемые постоянно получают оценку степени успешности их действий;

учебный трансфер является центральным элементом концепции обучения; элементы, усиливающие такой трансфер, необходимо усиливать, мешающие ему – удалять.

Особый вопрос – это возможность и оперативность внедрения в практику полученных в процессе обучения знаний. Представление о том, что в процессе обучения можно получить готовые рецепты на все случаи жизни, несколько наивно. Это можно объяснить следующими причинами:

во-первых, не изменяются производственные процессы на рабочих местах обучаемых, не вводятся новые технологии, не изменяются организационные структуры, вследствие чего работники вынуждены действовать «по старинке»;

во-вторых, новые знания, приобретенные в процессе обучения, часто не «сопрягаются» с теми процессами и структурами, в которых они «работают». Именно поэтому обучение, ориентированное на практику, предполагает глубокое ознакомление с теми процессами и структурами, которые являются определяющими для поведения людей при общении с клиентами и коллегами.

Несмотря на различие в подходах, важно, чтобы в процессе профессионального развития выполнялись цели организации по сохранению и повышению квалификации каждого сотрудника, что необходимо ему для выполнения настоящих или будущих должностных обязанностей, связанных с индивидуальным развитием личности (карьерой). Важно постоянно развивать способности сотрудников, учитывая изменения трудового процесса.

Способы достижения целей профессионального развития кадров. Целенаправленное профессиональное развитие персонала зависит от полноты, точности и актуальности существующей или получаемой им информации. Оно осуществляется через потребность в развитии предприятия, потенциал развития сотрудников и их потребность в развитии.

В основе повышения квалификации лежит профессиональная компетентность (знания, умения, практическое применение, поведение), которая дополняется методической (способность самостоятельно решать проблемы), социальной (способность к конструктивной коммуникабельности) и личной (добросовестность, реальная самооценка) компетентностью.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Новый человек, пришедший в организацию, обладает приобретенным опытом, знаниями и взглядами, которые могут вписаться или не вписаться в нормы функционирующей организации. В связи с тем, что ожидания работника не всегда совпадают с реальностью, ему нужен некоторый период для адаптации. В результате этого человек лучше понимает, что ожидает от него организация, а руководство – стремления и надежды работника.

Чтобы процесс адаптации работника был менее болезненным, можно использовать различные приемы и способы. Прежде всего,

необходимо иметь о нем достоверную информацию (например, о степени удовлетворенности его трудом, об отношении к нему коллег по работе и администрации, табл. 7).

Количество баллов в примере из табл. 7 рассчитывается по формуле (7)

$$Y = 3X_1 + 2X_2 + X_3 + X_4. \quad (7)$$

Полученный результат показывает, по каким направлениям следует усиливать работу для скорейшей адаптации личности.

Формы обучения персонала. Чаще всего в процессе профессиональной ориентации и социальной адаптации человек осознает, что ему не хватает знаний для качественного выполнения возложенных на него функций. И это вполне нормально и закономерно, ведь для того, чтобы справиться с современными экономическими, социальными и экологическими проблемами, необходимо изменить не только образ мышления, но и подходы к обучению персонала.

Таблица 7 – Степень развития личных качеств работника

Качество	Степень развития качеств				Кол-во баллов
	сильная, X_1	средняя, X_2	средняя, X_3	не определена, X_4	
Взаимная ответственность	9	53	34	4	171
Требовательность					
Взаимопомощь					
Уважительность					
Интерес: к делам коллектива к личным делам коллег по работе					

Цель любого обучения – научиться интерпретировать явления окружающей среды так, чтобы наилучшим образом ориентироваться в ней и соответственно адаптировать свое поведение в этой среде. Речь идет о том, чтобы на основе имеющихся знаний быстро оценить ситуацию и выбрать оптимальный вариант действий.

Необходимо также понять, что обучение – это непрерывный процесс. Он осуществляется и тогда, когда человек поступает в организацию; и тогда, когда его назначают на новую должность; и тогда, когда установят, что у работника не хватает необходимых навыков (знаний).

Человеку природой не предопределено, как он будет учиться, а его способ обучения не является неизменным. Каждый выбирает индивидуальную стратегию обучения.

Профессиональное обучение может проходить в организации и вне ее. Все зависит от того, какие цели преследуются в процессе обучения. В соответствии с целями определяются и формы обучения.

Форм обучения очень много, нужно только подобрать их соответственно требованиям к занимаемой должности, личности обучаемого и особенностям организации. Отдельные требования сводятся к следующему:

мотивация. Для обучения нужна мотивация обучения (т.е. ответ на вопрос: «Что я получу в результате обучения в будущем?»);

условия обучения. Нужно создать благоприятный для обучения климат (обучение в хорошо оборудованных, проветриваемых аудиториях, специальных центрах и т.п.);

стадийность обучения. Знания, получаемые в процессе обучения, необходимо разбить на последовательные этапы (от простого к сложному);

наличие обратной связи. В процессе обучения и после него слушатели должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения (умение решать конкретные задачи, почувствовать свой возросший теоретический уровень и т.п.).

Если речь идет о предпринимателях, то в процессе обучения весьма важно выявить факторы, влияющие на успех в профессиональной деятельности.

Повышение квалификации персонала. До этого момента мы вели речь, по существу, о базовой подготовке кадров. Если же учесть, что базовые знания имеют тенденцию устаревать, то возникает необходимость в целевой подготовке, в основе которой лежит повышение квалификации.

Повышение квалификации – это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, в экономике, в нашем жизненном укладе требуют постоянного изменения и нас самих. Развитие рыночных отношений привело к созданию новых форм

организаций, что выдвигает значительно более высокие требования к уровню подготовки персонала.

Происходящие социально-экономические процессы изменили профиль производственной деятельности всех работников. Так, создание новых организационных структур требует объединения изолированных до этого видов трудовой деятельности в целостные (комплексные) системы, замены старых (одномерных) систем переподготовки кадров многомерными, межотраслевыми системами образования. Происходят изменения принципов, структуры, постановки целей и методики повышения квалификации кадров.

Изменения в принципах переподготовки. Работа в рыночных условиях ставит задачу обширной межотраслевой организованной профессиональной переподготовки менеджеров. Ее принципы должны ориентироваться на уровень базовой подготовки обучающихся.

Мотивация процесса переподготовки состоит в том, что слушатель уже в процессе обучения получит новые знания, реализуемые в настоящем и будущем.

Изменения в структуре переподготовки. Процессы по переподготовке должны соответствовать всевозрастающим требованиям рынка. Главный смысл всех преобразований состоит в трансформации директивных (авторитарных) методов управления в демократические.

Изменение целей при переподготовке персонала. Цель занятий по повышению квалификации должна быть направлена на целостную и межотраслевую переподготовку. Не секрет, что в недавнем прошлом, да нередко и в настоящее время, занятия по повышению квалификации сводились только к чистой передаче знаний (предметной компетентности). Такой подход к переподготовке не отвечает требованиям рыночных преобразований, поэтому она должна рассматриваться как многомерная система обучения. В основе ее лежит развитие знаний, способностей и навыков в трех сферах – мышления (что я хочу знать); ощущения (мотивации)(для чего я буду учиться); повседневной жизни и практического применения полученных знаний (что я хочу сделать).

Многомерность переподготовки показывает тенденцию перехода от знаний к навыкам и мастерству, ибо знания не усваиваются полностью. Необходимы обмен знаний, перенос их в жизненные, рабочие или новые ситуации, а также преобразование,

решение проблем и внедрение их в практику. К навыкам вместе со знаниями переходит и способность действовать – коммуникативная способность, т.е. способность общения. В связи с этим главная цель переподготовки должна состоять в соединении жизненной и производственной необходимости, чтобы она стала частью ежедневного производственного процесса. Поэтому жизненные и производственные проблемы ставятся как цели переподготовки. Именно эти – ежедневно предстающие перед нами проблемы становятся в новых условиях ориентиром в дальнейшем обучении персонала.

Изменение методов переподготовки персонала. С течением времени понятие «метод» воспринималось и трактовалось по-разному. Метод обучения определялся как вспомогательное средство и как средство управления учебным процессом, как предусмотренный планом способ действий. В данном случае под методом следует понимать планомерный образ действия, форму организации учебного процесса, с помощью которых можно решить проблему и достичь поставленных в процессе переподготовки целей.

Изменение методов и технических средств обучения связано с:

- изменениями в обществе и содержанием профессиональной деятельности, которые требуют больше самостоятельности и способности принимать управленческие решения, творчества и т.п.;
- изменениями в сознании работников и в их намерениях, оценке результатов труда;
- представлениями о цели переподготовки.

Еще сравнительно недавно было распространено мнение о том, что хороший менеджер формируется в трудовом процессе постепенно, обогащаясь необходимыми опытом и интуицией, а поэтому особой надобности в обучении не было. Мысль о том, что никакая учеба не может компенсировать знания, полученные методом проб и ошибок, в рыночной экономике не безжизненна. Такое мнение («теория мало что дает») сформировалось прежде всего потому, что в процессе переподготовки использовались пассивные методы обучения.

Переподготовка персонала при помощи современных методов с использованием различных технических средств обучения формирует системное мышление, вырабатывает способность принимать самостоятельные решения, высокую степень независимости,

активность, стремление к саморазвитию.

Наряду с изменением условий переподготовки с учетом изменяющихся потребностей обучающихся происходит активизация методов обучения. Им предлагают значительно больше возможностей в области коммуникации; рассматривают с ними практические, близкие к жизни проблемы; ориентируют их на конкретные проблемные ситуации и намечают пути их решения. Использование активных методов обучения при переподготовке кадров способствует развитию у людей способностей качественно и эффективно выполнять возложенные на них задачи. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Вопросы для самоконтроля

Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.

Отдел человеческих ресурсов туристской фирмы.

Планирование потребности в персонале.

Критерии оценки сотрудников.

Оценка и прием на работу.

Экспертная оценка персонала.

Движение и профессиональное развитие персонала.

10. ИСКУССТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Значение делового общения

Общение – основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформируют человеческую личность.

Таким образом, *общение* – важнейшая форма взаимодействия людей. У большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры на различные виды общения тратят в среднем 80 % своего рабочего времени. В процессе общения одни люди передают другим свои идеи. Между ними устанавливается обратная связь, в их поведение вносятся определенные коррективы.

Способность к общению – важнейшее качество человека. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся вообще не общаться или обращаться лишь в случае крайней необходимости.

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

Многие считают, что общение – это универсальный элемент человеческого опыта, и поэтому воспринимают его как должное. Распространено мнение, что общение – это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение – невероятно тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько умело построено общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников фирмы своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами.

В современном менеджменте общение играет определяющую роль. Для менеджера – человека, который постоянно должен работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер. Установлена четкая взаимосвязь между степенью его общительности и успешной деятельностью организации.

Как правило, у членов коллектива уже есть вполне сложившаяся социально-психологическая установка на определенный уровень общения с руководителями. Сверхобщительные и замкнутые руководители вызывают рассогласование между их поведением и установками членов коллектива, что в целом отрицательно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Высокообщительные руководители своей неумеренной общительностью просто мешают работе коллектива. При взаимодействии с исполнителями срабатывает механизм «блокировки» общения с ним, поэтому общение происходит на условиях, далеких от оптимальных.

Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая этим недовольство подчиненных. Руководитель должен понимать, что умение общаться – не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

Формы общения

Всякое общение отличается не только своим содержанием, но и формой. *Форма общения* – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения в том, чтобы «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями» (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь идет о качестве общения, а точнее, о его культуре. В связи с этим важно выделить следующие компоненты общения:

- коммуникатор – тот, кто инициирует общение, сообщает информацию;
- аудитория (реципиенты) – тот, кому сообщают информацию;
- сообщение – то, что говорят (содержание информации);
- средства общения – технические средства, благодаря которым информация поступает к ее получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение для дела имеет содержательность общения, его насыщенность смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения сама по себе способствует достижению целей организации. Но в каждом конкретном случае форма общения будет разной. В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

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

Поскольку вербальная коммуникация занимает наибольший удельный вес в общении, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера. Люди теряют уважение к тем, кто не красноречив, и часто проникаются доверием к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово – это такой раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал». С а а д и.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Информация может быть разделена на три категории:

функциональная – передается всем или определенной (заинтересованной в ней) группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

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

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

вклад в деятельность организации. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Организация общения

Общение отличает то, что в процессе его информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, была не просто им принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемые общения – формулирование цели и подготовка к общению, непосредственно само общение, принятие решения.

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

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вы поведете себя, если:

- ваш собеседник во всем согласится с вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на ваши доводы;
- проявит недоверие к вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

- участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

– следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкую музыку, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.);

– необходимо настроиться на беседу, т.е. отвлечься от своих переживаний, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;

– следует успокоить себя, если предстоящая беседа должна вызвать слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

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

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

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

Каждая личность характеризуется присущими только ей потребностями, мотивацией деятельности и интересами. В связи с этим менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять собой, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения. Для этого надо выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

Место общения. После проведения комплекса подготовительных мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

– ничто не должно отвлекать или мешать общению;

– хорошее оснащение места проведения делового общения, вспомогательные материалы (дополнительная информация,

официальные и нормативные документы и т.п.).

Таким образом, уже элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть свою власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствует себя в своем кабинете, чем в кабинете начальника.

- При официальном общении вы находитесь на своем обычном месте – за столом.
- Для полуофициального общения вы располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.
- Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Расстановка мебели. В типичном кабинете руководителя он сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете с большим столом подчеркивается власть сидящего за таким столом, а при общении часто возникает чувство подавленности у подчиненного. В связи с этим при общении начальника с подчиненными предпочтительны столы круглой формы.

Как усадить собеседника? Вопрос не такой праздный, как на первый взгляд может показаться. Мы, люди – натуры довольно тонкие: очень часто испытываем чувство дискомфорта, а объяснить, почему это так, не можем. Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 градусов. Каждый вариант используется довольно часто, но какой из них предпочтительнее? Считается, что общение эффективно тогда, когда примерно треть времени контакта собеседников их взгляды постоянно встречались, поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить,

что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относятся и умение задавать вопросы. Направление беседы можно регулировать, задавая вопросы. Вопросы можно поделить на так называемые «открытые» и «закрытые».

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится о чем-то рассказывать (например: «Расскажите, пожалуйста...», «Что Вам известно о...?», «Как Вы думаете...?», «А почему...?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем Вы это объясните?»). Открытые вопросы незаменимы, когда целью общения является получение информации.

На закрытые же вопросы необходимо отвечать только «да» или «нет». Такие вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить собеседника, получить его согласие, подвести его к отказу от чего-либо, преодолеть его сопротивление – например, тогда, когда нужно дать поручение сотруднику, который (вы это знаете по опыту) будет спорить и доказывать, что это не входит в его обязанности и т.п.

Процесс непосредственного общения. Общение начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы, содержания беседы, достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме, силы личности руководителя.

В процессе общения судьба беседы зависит от первой ее минуты. За это время нужно установить контакт, создать психологический комфорт. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такая форма вопроса и энергичное его разрешение определяют дальнейший положительный эмоциональный тонус собеседников и создают у них чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться частично либо вообще пропускается. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к

различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

- установление контакта (задайте, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие Ваши первоочередные пожелания? как самочувствие? и т.д.);
- создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; чай, кофе, другие напитки; приятная улыбка...);
- привлечение внимания (говорите о том, что интересует вашего собеседника; акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);
- пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для вас обоих).

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач – сборе специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявлении мотивов и целей собеседника; передаче собеседнику запланированной информации; анализе и проверке позиции собеседника.

Передача информации – это процесс общения между менеджерами и собеседником. В этом отношении можно выделить следующие элементы:

- информирование собеседника;
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника;
- анализ реакций собеседника.

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

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию. *Пассивный* слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его

к уклонению от основных идей беседы. *Агрессивный* слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, например, ведущему беседу принять «позу обороны», как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. И наоборот: стоит только «ведущему» расслабиться, как та же реакция проявится и у «ведомого».

Уметь слушать не так просто, как кажется на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. «Никто так ярко не признает свое невежество, – говорил Саади, – как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить». Каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Предлагаем менеджеру несколько рекомендаций по решению этой проблемы – «уметь слушать собеседника»:

- когда вы слушаете, делайте соответствующие пометки! на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;
- пытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает ваше внимание;
- научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;
- установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие: в состоянии сильного эмоционального возбуждения вы слушаете не очень хорошо;
- когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?»
- когда вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);
- сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

Аргументация. В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует

просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать вам ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы и появятся аргументы, которые вы сможете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, лучшие предприятия, имеющийся опыт и т.п.). [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

- оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- темп и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;
- следует избегать штампов и жаргонизмов в своей речи.

Подведение итогов делового общения

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

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

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

Таким образом, межличностное общение базируется на навыках, которые в процессе трудовой деятельности менеджера постоянно совершенствуются. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией. [8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 29]

Вопросы для самоконтроля

Значение делового общения.

Формы общения.

Организация общения.

Подведение итогов делового общения.

11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА

Туризм – это такой вид деятельности, который непосредственно влияет на социальную, культурную, образовательную, экономическую сферы всех государств, а также на их международно-экономические отношения.

В силу все возрастающего воздействия туризма на общество возникает необходимость исследования его эффективности. Правильная оценка эффективности менеджмента в туризме позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений. Но следует иметь в виду, что механический перенос известных методик определения эффективности из других отраслей экономики не имеет смысла. Исходя из специфики туристской деятельности, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Ведь эффект от туризма определяется либо количеством туристов-посетителей, либо объемом деятельности коммерческих туристских структур, производящих специфический туристский продукт (туристское предложение). [8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 29]

Поскольку туризм охватывает широкий диапазон видов деятельности и выходит за рамки традиционного представления о нем как о явлении, связанном только с отдыхом, то эффект от него должен рассматриваться с точки зрения спроса особого типа потребителя, а не с точки зрения предложения, что характерно, например, для промышленности, более просто и менее трудоемко.

Тогда почему эффективность туризма так не определяется? Дело в том, что в других отраслях коммерческие предприятия занимаются производством товаров и услуг. Но туризм нельзя сводить только к производству товаров (услуг), поскольку этот вид деятельности определяется не столько характером производимого товара (услуги),

сколько особенностями и количеством потребителей туристского продукта. Это значит, что эффект в туристской индустрии зависит от конечного потребления любого ее продукта, что в большей степени зависит от типа потребителя и в меньшей – от типа продукта.

Определив потребителя туристского продукта как важнейший элемент эффективности, имеем в виду то, что его деньги обмениваются на туристский товар или услугу, а это ведет к «туристским расходам». Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи с этим данные, относящиеся к туристским расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления туризмом. Он используется для наблюдения и оценки воздействия туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии.

Как видим, эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления туризмом. Речь идет об эффективной работе всех подсистем, объединенных понятием «туризм», которую в рыночной экономике обеспечивает управляющая система. В связи с этим под эффективностью менеджмента в туризме следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Эффективность управления туризмом рассматривается нами в двух направлениях: экономическом и социальном.

Экономическая эффективность менеджмента в туризме

Суть управляющего воздействия в области экономического управления туризмом сводится к тому, чтобы расходы от туристской деятельности привести к минимуму. Как мы уже условились ранее, определение расходов тесно связано с определением потребления в туризме. В связи с этим потребление в туризме определяется как

стоимость товаров и услуг, необходимых для удовлетворения спроса туристов. Таким образом, туристские расходы определяются как общая сумма потребительских расходов туриста при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

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

частоту поездок. Она показывает, сколько путешествий предпринимает человек в среднем за определенный период времени (8):

$$Ч_n = \frac{K_n}{Ч_в}, \quad (8)$$

где $Ч_n$ – частота поездок; K_n – количество поездок и $Ч_в$ – период времени.

интенсивность путешествий. При определении этого показателя принимают во внимание не отдельного человека, а все население региона. Интенсивность путешествий показывает, какая часть людей, занятых в народном хозяйстве, совершила путешествия в течение года. Это отношение путешествующих к численности всего населения региона (например, республики), выраженное в процентах (9):

$$И_n = \frac{K_T}{Ч_H} * 100\%, \quad (9)$$

где $И_n$ – интенсивность путешествий; K_T – количество туристов; $Ч_H$ – численность населения.

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

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

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

ремонт автомобиля, поврежденного во время путешествия и др.).

Как видно, туристские расходы включают в себя довольно много составляющих – от приобретения потребительских товаров и услуг, являющихся неотъемлемым элементом путешествий, до покупки товаров длительного пользования и подарков для родственников и знакомых. [8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 29]

Характеристика расходов посетителей в стране пребывания

Одним из важнейших этапов определения эффективности туризма является экономический анализ всех статей туристских расходов. Выявленные в процессе такого анализа отклонения в виде обратной информации поступают в систему управления туризмом для принятия соответствующих управленческих решений. Разбивка по статьям туристских расходов важна для измерения воздействия туризма на экономику и отдельные ее секторы. В практике экономического управления туризмом выделяется семь таких статей расходов:

комплексные поездки, пакеты услуг на отдых и комплексные туры. Комплексный тур включает в себя ряд туристских продуктов, приобретаемых посетителем в качестве единого пакета. Так как существует много разновидностей комплексных туров, необходимо определить элементы туристского пакета каждого посетителя. Некоторые типичные туры включают в себя только такие факторы, как транспорт и размещение, в другие же входят еще и питание, экскурсии и даже сувениры. Именно поэтому и необходимо производить разбивку комплексных расходов каждого посетителя на составные части, а затем подсчитать эти слагаемые для всех посетителей;

размещение туристов. Сюда входят следующие расходы:

- стоимость проживания в коллективных местах размещения (гостиницах, кемпингах, лагерях отдыха и т.п.);
- оплата за проживание в индивидуальных местах размещения;
- текущие расходы – государственные сборы, эксплуатационные расходы, ремонт и др.;
- расходы на таких объектах размещения, которые относятся к автофургонам или другим «домам на колесах», а также расходы, связанные со стоянками яхт и катеров у причалов;

- аренда автофургонов и «домов на колесах» (несамодвижущихся транспортных средств);
- стоимость размещения в общественных средствах транспорта в тех случаях, когда плата за размещение взимается отдельно от транспорта;

питание и напитки. Это расходы:

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

транспорт. Это все дорожные расходы, производимые во время путешествия:

- проезд из места жительства и обратно;
- поездки в границах мест назначения;
- экскурсии;

рекреационные, культурные и спортивные виды деятельности.

Данная статья расходов включает в себя стоимость занятия этими видами деятельности, включая стоимость аренды или приобретения необходимого инвентаря и снаряжения;

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

прочие расходы. Сюда входят следующие расходы:

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

Приведенная классификация расходов в туризме необходима для выбора направлений, по которым следует строить модели экономического управления международным въездным и выездным, а

также внутренним туризмом, определять предложение и измерять экономическую эффективность туризма. Рассмотрим эти аспекты более подробно. [8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 29]

Измерение экономической эффективности туризма

Международные въездные посетители для каждой страны являются благом, поскольку они стимулируют развитие национальной и местной экономики, обеспечивают приток иностранной валюты и помогают финансировать строительство объектов, которыми могут пользоваться все граждане. Именно измерение расходов въездных туристов позволит оценить экономическое воздействие туризма на национальном и местном уровне. Не менее важно изучение доходов страны от внутреннего и выездного туризма.

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

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

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

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

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

коммерческие доходы. Это валовые денежные поступления,

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

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

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

поступления чистой иностранной валюты.

В конечном итоге имеющиеся данные об экономической эффективности туризма можно свести в табл. 8. [8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 29]

Таблица 8 – Оценка экономической эффективности туризма

Вид расходов	Расходы посетителей	Доходы предприятия	Образуемый фонд	Занятость населения	Государственные доходы
Комплексные поездки					
Размещение					
Питание					
Транспорт					
Рекреация					
Посещение магазинов					
Прочие расходы					
Итого					

Определение издержек, связанных с туризмом

Туристские издержки можно определить как выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда по доведению туристского продукта до потребителя и удовлетворению его спроса. В условиях нехватки ресурсов измерение экономической эффективности туризма без подсчета соответствующих издержек связано с большим риском и, по существу, невозможно. Более того,

такой подход может нанести серьезный ущерб окружающей среде, резко повысить стоимость общественных служб, обеспечивающих туристов, а также значительно снизить качество жизни местных жителей.

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

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

Правительственные издержки на обслуживание и развитие туризма называются *бюджетными*. В нашем случае косвенные издержки, связанные со строительством и эксплуатацией дороги, а также с организацией работы полиции, обеспечивающей безопасность движения, несет правительство, которое перекладывает стоимость этих расходов на своих граждан, взимая с них налоги.

Существуют и иные, связанные с туризмом, косвенные издержки, которые несет уже не правительство, а сами жители этого региона. Государство, например, никак не решает проблему, связанную с повышением интенсивности движения в период наплыва туристов в разгар сезона, и местные жители будут тратить больше времени на поездки на работу и обратно, для совершения покупок и т.д. Но такой вид издержек измерить практически невозможно.

Экономическое управление в отношении оптимизации туристских издержек сводится к определению их видов и источников их образования, чтобы в последующем найти наиболее эффективные управляющие воздействия по их разумному сокращению. Беспредельное же их сокращение приводит к снижению качественных параметров развития туризма, а соответственно, и к уменьшению эффективности управленческой деятельности. Косвенные и бюджетные издержки приведены в табл. 9.

Таблица 9 – Виды косвенных и бюджетных издержек

Издержки	
косвенные	бюджетные
Дорожные затраты и шум	Строительство дорог, полицейские службы, общественный транспорт, транспортные терминалы

	и порты
Преступность	Полицейские службы, система правосудия
Пожары	Пожарная охрана
Загрязнение воды	Надлежащее водоснабжение и канализация
Загрязнение воздуха	Полицейские службы, автоинспекция
Мусор	Система сбора и утилизации мусора, полицейские службы
Нанесение ущерба природе	Полицейские службы, парковые и рекреационные объекты, лесное хозяйство, регулирование рыболовства и охоты
Разрушение социально-культурного наследия	Организация работы музеев и исторических объектов, полицейские службы
Болезни и автокатастрофы	Больницы и другие объекты здравоохранения, санитарные службы и контрольные инспекции за качеством продуктов, полицейские службы, системы правосудия

В процессе менеджмента следует изучить то, какие из всех издержек наиболее сильно коррелируют с эффективностью туристской деятельности. Вполне возможно, что некоторые статьи издержек для какой-то категории туристов будут отсутствовать. Например, посетители какой-либо страны не создадут издержек в области регулирования охоты и рыболовства или лесного хозяйства. В связи с этим подсчет бюджетных издержек, связанных с туризмом, предполагает определение доли всех категорий этих издержек, которые приходятся на посетителей.

После определения валовых экономических выгод для страны (личных доходов, занятости, коммерческих доходов и их поступлений в государственную казну и издержек необходимо произвести примерную оценку чистого дохода от отдельных типов посетителей.

Социальная эффективность менеджмента туризма

Если экономическую эффективность можно выразить количественно – оценить ее в денежном выражении, то систему общих и частных показателей социального плана измерить очень сложно или же просто невозможно. Речь идет, прежде всего, об удовлетворенности работников и способности их адаптации к условиям внутренней и внешней среды. Таким образом, фирма достигает своей цели за счет эффективного использования трудового потенциала своих сотрудников посредством интеграции их деятельности, морали, социального климата, повышения взаимного

доверия между ними и т.д. Эти и многие другие компоненты социальной эффективности изучаются в других курсах. Применительно к менеджменту туризма целесообразно рассмотреть два аспекта. Поскольку большая часть требований к социальной эффективности связана с системой управления трудовыми ресурсами, то главная задача менеджмента состоит в том, чтобы создать эффективную туристскую структуру, позволяющую обеспечить комфортные условия труда и повысить уровень жизни своего персонала за счет его профессионального развития и управления его деловой карьерой. [8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 29]

Формирование эффективной организационной структуры туризма

Как известно, весь управленческий процесс протекает в рамках определенной организационной структуры (движение информации и принятие управленческих решений). В связи с этим формирование эффективной организационной структуры мы рассматриваем с двух позиций – с одной стороны, в отношении определения параметров эффективности организационной структуры управления туризмом в целом, и с другой – в отношении эффективности принимаемых в ней управленческих решений.

Для определения слагаемых эффективности организационной структуры можно использовать ряд коэффициентов:

коэффициент звенности (10):

$$K_{зв} = P_{зв.ф} / P_{зв.о.}, \quad (10)$$

где $P_{зв.ф}$ – количество звеньев существующей оргструктуры;
 $P_{зв.о}$ – оптимальное количество звеньев оргструктуры;
коэффициент территориальной концентрации (11):

$$K_{т.к} = P_{пр.ф} / P, \quad (11)$$

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

коэффициент эффективности организационной структуры управления (12):

$$K_3 = P_n / Z_y, \quad (12)$$

где P_n – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления; Z_y – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления \mathcal{E}_y (13) выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления \mathcal{E}_c к эффективности создания туристского продукта в целом \mathcal{E}_n . Показатель \mathcal{E}_c исчисляют делением затрат на управление A_y на совокупную стоимость основных и оборотных фондов D и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. Величина \mathcal{E}_n определяется делением объема условно чистой продукции $B_{ч.п.}$ на численность промышленно-производственного персонала C_m и выражается количеством произведенной продукции на человека, или

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_c / \mathcal{E}_n = (A_y / D) / (B_{ч.п.} / C_m). \quad (13)$$

Для определения эффективности управления наилучшим является интегрированный показатель $K_{э.ф.у}$ (14):

$$K_{э.ф.у} = 1 - \frac{Q_y * L_{ч.п.}}{F_T * E_{о.ф.}}, \quad (14)$$

где $K_{э.ф.у}$ – коэффициент эффективности управления; Q_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; $L_{ч.п.}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; F_m – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств,

приходящихся на одного работающего); $E_{o.ф}$ – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Рассчитанные таким образом эти и другие параметры эффективности организационных структур могут быть сведены в таблицу.

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

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

Учет названных требований позволит спроектировать эффективную структуру управления туризмом, результирующим фактором которой является оптимальное управленческое решение. [8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 29]

Эффективность управленческих решений

Применение экономико-математических методов (ЭММ) в решении управленческих проблем в качестве критерия выбора позволяет использовать целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать. Такой подход к принятию решения называют *оптимизационным*. Максимизировать можно прибыль, доходы, производительность труда, а минимизировать – издержки, время перерывов, непроизводительные потери и т.п. Оптимальное решение принимается в результате сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам, т.е. эффективным будет такое решение, которое обеспечивает наиболее желательное (максимум или минимум) значение целевого критерия.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений

применяют систему взвешенных критериев. Допустим, имеем несколько туристских фирм, изъявивших желание работать с нами в качестве турпосредников. Но каждая из них предлагает свои условия сотрудничества. Нужно определиться, с кем работать. Для этого производится сравнительный анализ всех предлагаемых вариантов с ориентацией на более значимые для нас критерии. Это могут быть стоимость, имидж фирмы-посредника, условия скидок и льгот, качественные параметры, географическое положение и др. Названные параметры имеют неодинаковую значимость, поэтому вводят коэффициенты их весомости. Сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию определяется умножением оценки эксперта на коэффициент весомости фактора. Например, по параметру цена весомость фактора равна 9, экспертная оценка – 8, в итоге получается 72. Аналогичные расчеты проводим по каждому фактору и каждой фирме и в итоге получим суммарные взвешенные оценки. Однако к полученным количественным оценкам нужно подходить очень осторожно по причине высокой их субъективности. В связи с этим, чтобы выбрать лучшую альтернативу, следует руководствоваться определенными правилами (принципами).

После завершения процедуры выбора решений производится разносторонняя оценка возможных последствий их реализации. Она должна охватывать экономическую, социальную, политическую и организационную сферы жизни предприятия. [8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 29]

Эффективность управления персоналом

Жесткая конкуренция на туристском рынке обуславливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм. Предпринимать какие-либо шаги в этом направлении при отсутствии научно-обоснованной теории эффективного управления персоналом невозможно. Эффективное управление персоналом направлено на повышение качественного и количественного уровня выполнения работы руководителем или специалистом, что в конечном итоге обеспечивает конкурентоспособность туристского предприятия на рынке труда. Конкурентоспособность в данном случае представляется как совокупность условий, предоставляемых персоналу, и положительно отличающих какую-либо фирму от аналогичных предприятий.

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

уровень удовлетворенности работников своим предприятием
(15):

$$K_m = \frac{K_g}{P} * 100, \quad (15)$$

где K_m – коэффициент текучести кадров; K_g – численность уволившихся работников; P – среднесписочная численность работников. При помощи данного показателя можно ориентировочно определить, насколько удовлетворен спрос, предъявляемый работником к предприятию, т.е. насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с позиций удовлетворения потребностей персонала;

важным показателем, характеризующим эффективность кадрового менеджмента, являются *средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника* (16):

$$C_u = \frac{Z_o}{K_k}, \quad (16)$$

где C_u – средние издержки на отбор кандидата; Z_o – расходы на отбор персонала; K_k – количество отобранных кандидатов, а также:

$$C_o = \frac{Ц_o}{K_o}, \quad (17)$$

где C_o – средние затраты на обучение одного работника; $Ц_o$ – общая стоимость обучения; K_o – количество человек, прошедших обучение;
уровень укомплектованности кадрами (18):

$$Y_k = \frac{Ч_\phi}{Ч_u}, \quad (18)$$

где Y_k – уровень укомплектованности кадрами; $Ч_\phi$ – численность фактическая; $Ч_u$ – численность по штатному расписанию.

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

комплексным показателем, характеризующим влияние условий труда на его результативность, является *интенсивность труда*, которая выражается отношением производительных затрат к продолжительности рабочего времени (19):

$$I_m = \frac{Z_m}{P_e}, \quad (19)$$

где I_m – интенсивность труда; Z_m – количество затраченного труда; P_e – рабочее время. Этот показатель показывает величину трудовых затрат, расходуемых на производство и реализацию туристского продукта в единицу рабочего времени. Интенсивность труда связана с его производительностью, так как повышение производительности труда означает уменьшение трудовых затрат на единицу продукции;

средняя заработная плата. Величина этого показателя рассматривается в динамике. Сравняются темпы роста средней зарплаты на предприятии с темпами роста средней заработной платы в регионе. Заработная плата как один из факторов удовлетворенности работника фирмой выделяется особо как в связи с ее стимулирующей ролью, так и в связи с инфляцией, нарастание которой не может не сказаться на ориентациях работников;

качество трудовых ресурсов предприятия. Оценка данного параметра ведется укрупненно – исходя из социально-демографической структуры трудового коллектива. В этом случае рассчитывают трудоемкость работ по функции управления (20):

$$T_n = \sum_{i=1}^K H_m * P_i, \quad (20)$$

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

Численность персонала управления может быть аналитически

обоснована исходя из запроектированного состава и объема работ либо укрупненно определена по нормативам численности и нормам управляемости. При этом следует учитывать тот факт, что наибольшую производительность обеспечивают работники определенной возрастной группы и поэтому трудовой потенциал фирмы в определенной степени зависит от того, каков удельный вес таких работников в общей их численности. На основании этих расчетов можно судить о том, насколько привлекательно предприятие для работников, обеспечивающих высокую производительность труда. С учетом этого определение необходимой численности, что прямо сказывается на эффективности управленческого труда, состоит, по существу, из инвентаризации, рационализации и регламентации трудовых процессов по осуществлению управленческих функций. Отсюда следует, что эффективность деятельности фирмы в отношении менеджмента персоналом достигается:

- правильным выбором сотрудников (их профессиональной, духовной и физической пригодностью);
- сохранением заинтересованного в достижении целей предприятия штата сотрудников (низкой текучестью кадров);
- устраивающими всех методами оплаты и стимулирования труда и значимыми мероприятиями по социальной защите каждого члена трудового коллектива;
- привлечением сотрудников к управлению. В последнем случае:
 - до сведения каждого сотрудника должны быть доведены весь объем задач и ответственность за их исполнение, а не только отдельные их элементы;
 - после того как через определенное время составлен ясно сформулированный план, следует распределить разработанные задачи среди сотрудников в соответствии с их работоспособностью и способностями;
 - задачи и компетенции должны передаваться на длительное время.

Руководитель должен вмешиваться в обычную, общеизвестную работу только в исключительных случаях. При выполнении других задач он может контролировать их согласно совместно установленным срокам, а также контролировать ход их исполнения и наличие прогресса в работе. Такой стиль руководства способствует воспитанию сотрудников в духе доверия и готовности брать на себя

ответственность за выполнение задания. Самые неблагоприятные моменты в процессе совместной деятельности – это те ситуации, когда руководитель не может контролировать свое настроение или выполняет работу, которая может быть выполнена другими сотрудниками;

– сотрудникам разрешается иногда допускать ошибки, на которых они в будущем будут учиться. Это обуславливает успешность функционирования системы контроля, которая собирает соответствующую информацию, перерабатывает ее и предоставляет в распоряжение ответственным лицам для определенных выводов;

– если это необходимо, шеф может и должен давать советы. Кроме того, все сотрудники должны постоянно получать информацию обо всех важнейших процессах на предприятии.

Все эти факторы служат достаточно мощным мотивирующим механизмом, так как позволяют каждому сотруднику определить свои возможности и потребности в направлении кадрового продвижения. Карьера работников предприятия должна рассматриваться как важнейший социально-экономический результат управления персоналом. Планирование карьеры сотрудников – наиболее значимый структурный элемент в системе управления персоналом, так как он включает в себя множество других элементов. Это и отбор кадров, и их профориентация и адаптация, и расстановка на рабочих местах, а также обучение персонала, оценка его трудовой деятельности, а на ее основе – повышение или понижение в должности. [8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 29]

Вопросы для самоконтроля

Характеристика расходов посетителей в стране пребывания.

Измерение экономической эффективности туризма.

Определение издержек, связанных с туризмом.

Социальная эффективность менеджмента туризма.

Формирование эффективной организационной структуры туризма.

Эффективность управленческих решений.

Эффективность управления персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абуков, А. Х. Туризм сегодня завтра: Туристско-экскурсионная работа профсоюзов / А.Х. Абуков. – М.: Политиздат, 1978. – 272 с.
2. Азар, В.И. Экономика и организация туризма / В.И. Азар. – М.: Профиздат, 1972. – 167 с.
3. Александрова, А.Ю. Структура туристского рынка / А.Ю. Александрова. – М.: Пресс-Соло, 2002. – 384 с.
4. Александрова, А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. – М.; АспектПресс, 2001. – 464 с.
5. Александрова А.Ю. Экономика и территориальная организация международного туризма, - М.: Изд-во МГУ, 1996, - 105 с,
6. Ананьев, М.А. Международный туризм / М.А. Ананьев. – М.: Международные отношения, 1968. – 207 с.
7. Ананьев, М.А. Экономика и география международного туризма / М.А. Ананьев. – М.: МГУ, 1975. – 299 с.
8. Анцупов, А. Я. Конфликтология: Учеб. для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов А. И. – Изд. об-ние «ЮНИТИ», 1999. – 551 с.
9. Балабанов, И.Т. Экономика туризма: Учебное пособие для студентов вузов / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 175 с.
10. Бандурка, А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
11. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 212 с.
12. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
13. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмена: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
14. Большаков, А. С, Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
15. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер; пер. Е. Б. Цыганова. – М.: АСПЕКТ

ПРЕСС, 1995. – 382 с.

16. Буторова, Н.В. Менеджмент и маркетинг иностранного туризма. Часть 1. Обслуживание зарубежных туристов в России / Н.В. Буторова. М., 1999. – 108 с.

17. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.

18. Зорин, И.В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры в туризме: Учебник / И.В. Зорин. М.: РМАГ, 1997. – 239 с.

19. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. Пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: БГЭУ, 1999. – 644 с.

20. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: 11-е изд., испр. / Н.И. Кабушкин – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.

21. Квартальнов, В.А. Иностраный туризм / В.А. Квартальнов. – М: Финансы и статистика, 1999. – 312 с.

22. Купер, К. Экономика туризма: теория и практика / К. Купер, Д. Флетчер, Д. Гильберт, С. Ванхилл, Е. Богданов. – СПб.: Омега, 1998. – 195 с.

23. Менеджмент в сфере услуг: Учеб. для вузов / Александров Г. И., Алисов А. Н., Белевцев Ю. А. и др. / Под ред. В. Ф. Уколова. М.: Луч, 1995. – 346 с.

24. Немоляева, М.Э. Международный туризм: вчера, сегодня, завтра / М.Э. Немоляева, Л.Ф. Ходорков. – М.: Международные отношения, 1985. – 176 с.

25. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / под ред. А.Л. Лесника, И.П. Мащицкого, А.В. Чернышева. – М.: Интел универсал, 2000. – 300 с.

26. Пирожник, И.И. Международный туризм в мировом хозяйстве / И.И. Пирожник. – Минск: БГУ, 1996. – 49 с.

27. Сенин, В.С. Организация международного туризма / В.С. Сенин. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

28. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. проф. А.Д. Чудновского. – М.: Изд-во ЭКМОС, 2000. – 400 с.

29. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 699с.

30. Экономика современного туризма / под ред. д-р экон. наук Г.А. Карповой. – М. – СПб.; Издательский Торговый Дом Герда, 1998, – 412 с.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1 Туризм как объект управления. Система и структура управления туризмом	3
2 Функции и принципы менеджмента	51
3 Основные модели организации туристского производства	80
4 Перспективный анализ и стратегическое планирование	151
5 Методы менеджмента	159
6 Стил ь руководства туристской фирмой	175
7 Требования к менеджеру: личность, власть и авторитет	206
8 Управленческие решения	231
9 Управление персоналом туристской фирмы. Управление процессами труда в туризме	247
10 Движение и профессиональное развитие персонала	283
11 Эффективность менеджмента туризма	294
Литература	311

Карчевская Елена Николаевна

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ

Пособие

по одноименной дисциплине

для слушателей специальности

1-89 02 71 «Менеджмент туристской организации»

заочной формы обучения

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического комплекса 23.10.15.

Рег. № 47Е.

<http://www.gstu.by>