



Менеджмент в туристской индустрии

СКИФ



Кафедра «Сервис, туризм и индустрия
гостеприимства»

Лекционный курс

Автор

Бородай В.А.

Аннотация

Лекционный курс предназначен для студентов, обучающихся по программе подготовки бакалавров по направлению подготовки 43.03.02 Туризм, профиль Технологии и организация туроператорских и турагентских услуг.

Автор



**Бородай Владимир Александрович,
профессор, доктор социологических наук**

Сфера научных интересов – Менеджмент, Управление персоналом, Стратегическое планирование, Корпоративная культура компании.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЛЕКЦИЯ №1.....	5
Название темы Развитие теории и практики управления.....	5
ЛЕКЦИЯ №2.....	12
Название темы Элементы организации и процесса управления в туриндустрии.....	12
ЛЕКЦИЯ №3.....	17
Название темы Основные принципы и функции менеджмента в туриндустрии	17
ЛЕКЦИЯ №4.....	23
Название темы Формирование целей организации	<u>23</u>
ЛЕКЦИЯ №5.....	26
Название темы Планирование как функция менеджмента в туриндустрии.....	26
ЛЕКЦИЯ №6.....	28
Название темы Организационная структура как фактор эффективности управленческой деятельности	28
ЛЕКЦИЯ №7.....	35
Название темы Контроль как функция менеджмента.....	35
ЛЕКЦИЯ №8.....	51
Название темы Управленческие решения в системе менеджмента туристской индустрии	<u>51</u>
ЛЕКЦИЯ №9.....	45
Название темы Коммуникации в менеджменте туристской индустрии	45
ЛЕКЦИЯ №10.....	47
Название темы Сущность и правила делегирования в менеджменте	47
ЛЕКЦИЯ №11.....	49
Название темы Мотивация в системе управленческой деятельности	49
ЛЕКЦИЯ №12.....	52
Название темы Эффективность менеджмента и способы её оценки.....	52
ЛЕКЦИЯ №13.....	56

Название дисциплины

Название темы	Стили руководства и оценка деятельности руководителя в туристской индустрии	56
Бibliографический список		61

ЛЕКЦИЯ №1

Развитие теории и практики управления

Содержание темы:

- понятие и содержание менеджмента;
- истоки возникновения современного менеджмента;
- развитие школ управления;
- национальные особенности менеджмента.

Понятие и содержание менеджмента

Как известно, термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, однако, не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным сферам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделения в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении не предпринимательских организаций. Следовательно, можно определить следующее.

Менеджмент – область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является организация – как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

В современных условиях менеджмент как управленческая деятельность в организации предполагает постановку и решение следующих задач:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания на них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

Название дисциплины

- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
 - постоянный поиск и освоение новых рынков;
 - определение конкретных целей развития фирмы;
 - выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решений;
 - разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;
 - выработка системы мероприятий для решения намеченных проблем на различные временные периоды;
 - определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
 - установление контроля за выполнением поставленных задач и др.
- Это, в свою очередь, предполагает:
- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намеченную прибыль.
 - Постоянное стремление к повышению эффективности производства, с меньшими затратами, получение оптимальных результатов.
 - Хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, что несет конечные результаты деятельности фирмы или её подразделений.
 - Постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка.
 - Конечный результат деятельности фирмы или хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена.
 - Необходимость исполнения современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии оптимальных и обоснованных решений.

Истоки возникновения современного менеджмента

Управление как таковое имеет древнюю историю. Так, например, на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления. Тем не менее, управление, прежде чем оно оформилось в ту систематизированную научную дисциплину и профессию, которая существует сегодня в нашем распоряжении, прошло многовековой путь. По сути, признано самостоятельной областью оно было только в XX в..

Египетские пирамиды и Великая китайская стена представляются ярким материальным свидетельством того, что очень масштабные проекты, над осуществлением которых трудились десятки тысяч людей, реализовывались задолго до наших дней. Достаточно сказать, что на строительстве одного такого сооружения, длившемся 20 лет, было занято

Название дисциплины

свыше 100 тыс. человек. Кто же ставил задачу перед каждым рабочим? Кто обеспечивал наличие на строительстве достаточного количества камней, чтобы избежать простоев? Ответ на такие вопросы один – это делали менеджеры.

Как же проходил путь становления современной системы менеджмента?

В условиях индивидуальной (или семейной) организации производства управление осуществлялось традиционными унаследованными приемами, неизменными на протяжении многих поколений. В принятии управленческих решений преобладала интуиция.

Возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства.

Особую роль сыграли два исторических события:

-издание в 1776 году Адамом Смитом классического экономического труда Богатство наций, в котором он описал экономические преимущества разделения труда. На примере производства булавок А.Смит описал, что 10 работников, из которых каждый выполняет свою конкретную задачу, могут выпускать 48 тыс. булавок в день. При этом, если бы каждый человек работал отдельно и должен был бы сам вытягивать проволоку, сгибать и обрезать ее, заострять булавку, спаивать и закреплять, он ежедневно сделал бы всего каких-то 10 жалких булавок.

-промышленная революция. Начавшись в XVIII столетии в Великобритании, революция вскоре пересекла Атлантику и к концу Гражданской войны достигла берегов Америки.

Ее основным достижением стала замена ручного труда машинами, что, в свою очередь, сделало экономически выгодным производство товаров не отдельными семьями, а в фабричных условиях. А управление крупными предприятиями, на которых использовалось сложное оборудование, требовало определенных управленческих навыков (появление менеджеров).

Другими словами, возрастание потребности в систематизированном управлении, а, следовательно, и приобретение управленческой деятельностью более современного вида, было определено формированием и развитием общества индустриального типа. Рост темпов производства, его усложнение потребовали, соответственно, и новых условий организации данного процесса. Превращение системы мануфактурного производства с цеховой организацией становилась нерелевантной требованиям переживаемого периода.

Отличия современной системы управления хорошо отражены в табл.1.

Таблица 1. Сравнение старой и современной организации.

Старая организация			Современная организация		
Малое количество организаций,	отсутствие	крупных гигантских	Большое количество мощных крупных организаций,	чрезвычайно	как

Название дисциплины

организаций	коммерческих, так и не коммерческих.
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена.	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена.
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности.	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности.
Занятие руководящих постов в организации и чаще всего по праву рождения или путем захвата силой.	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка.
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения.
Упор на приказ и интуицию.	Упор на коллективную работу и рациональность.

Развитие школ управления

С точки зрения методологии менеджмента различают четыре основных подхода в развитии теории и практики менеджмента:

- выделение различных научных школ;
- процессуальный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Важной вехой в эволюции управленческой деятельности стало развитие ряда направлений (школ).

Научные школы:

Школа научного управления (1885-1920г.) – основоположником считается У.Тейлор.

Для данной школы характерны следующие черты:

- использование научного анализа для определения лучшего способа решения хозяйственных задач;
- целенаправленный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, их обучение;
- обеспечение работников ресурсами;
- применение материального стимулирования;
- отделение планирования от самой работы.

Важным моментом данной концепции управления выступал то обстоятельство, что научное управление также предполагало отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность, и что организация

Название дисциплины

в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко констатировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Научное управление рассматривалось как способ преодоления целого ряда факторов, негативно сказывающихся на производительности труда. К таковым разработчики данного направления (У.Тейлор, Ф.Гилберт, Г.Грант) относили, в частности, инертность простого промышленного рабочего, его слабую заинтересованность в конечных целях производственного процесса и т.п. В то же время, при подобном подходе возникает тенденция к механистическому видению процесса, например, к представлению о рабочем как просто исполнителю определённой производственной функции.

Классическая школа (1920-1950гг.), основоположником которой был А.Файоль. В отличие от школы научного управления занималась не отдельными работниками, а организацией в целом. Вкладом данной школы в науку являются первые принципы менеджмента, классификация его функций, постановка вопроса о систематизированном подходе к управлению.

Представители данного направления (А.Файоль, Д.Муни, Л.Урвик и др.) старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы предполагали определение структуры организации, разделение организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно таковыми считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930г. по настоящее время) Данная школа существенно дополнила разработки научной и классической школ менеджмента. Наиболее крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений на Западе считаются Фоллет, Мэйо, Маслоу. Суть данной школы составляет управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии. Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента – теории лидерства, конфликтологии, управление персоналом и др.

Представители школы научного управления и классической школы практически не учитывали социальные аспекты управления. Конечно, в их концепциях уделялось место «человеческому фактору», но, скорее, как помехе на пути рациональной организации производственного процесса. Однако постепенно стало формироваться другое видение вопроса.

Так, сегодня широко известны эксперименты Э.Мейо, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне, открыли новое

Название дисциплины

направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали школы научного управления. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Следовательно, эффективное управление предполагало учёт и работу с «человеческими отношениями» как широкой категорией, включающей всё многообразие социальных, межличностных контактов рабочих. Позже работы таких известных психологов, как А.Маслоу, Ф. Герцберг и др., показали, что эффективность управления должна основываться также и на учёте многообразных потребностей и мотивов людей, а не только лишь экономических стимулов (оплата труда).

Количественная школа (1950 г. по настоящее время) связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники. Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции. Известны различные классификации функций. Основные из них включают: планирование, организацию, коммуникации, принятие решений, мотивацию, контроль.

*ПЛАНИРОВАНИЕ - ОРГАНИЗАЦИЯ - МОТИВАЦИЯ - КОНТРОЛЬ
КОММУНИКАЦИИ - ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ*

На схеме процесс управления представлен как система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций. Последовательно взаимосвязаны планирование-организация – мотивация – контроль. Параллельно с процессом управления коммуникации и принятие решений. Иначе говоря, коммуникации и принятие решений осуществляются одновременно с последовательно связанными функциями управления.

Системный подход в менеджменте раскрывает и конкретизирует принцип системности. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не принимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Следуя теории систем, можно предположить, что любая организация должна иметь различные формы структурного деления (функционализации), систему эффективных стимулов, систему власти, систему логического принятия решений.

Ситуационный подход в менеджменте состоит в том, чтобы увязывать приемы управления и решения с конкретной ситуацией. Для этого ситуации изучаются, систематизируются и для каждой из них вырабатываются свои рекомендации. Например, ситуационный подход исходит из цикличности развития рыночной экономики – подъем, депрессия, кризис.

Название дисциплины

Для каждой ситуации имеется свой сценарий управления. Так, во время кризиса усиливается централизация управления. Выход фирмы из кризиса предполагает смену лидера и т.п.

Рассмотренные научные школы и методологические подходы к управлению не отрицают, а взаимно дополняют друг друга, поэтому их научные разработки и рекомендации должны применяться в комплексе с учетом конкретных условий и характера решаемых задач.

Национальные особенности менеджмента

Переход России к рыночной экономике обуславливает необходимость формирования адекватной ей и российским условиям системы менеджмента. В этой связи важное значение имеет изучение не только общих принципов, закономерностей и методов менеджмента, но и особенностей их применения в различных странах. Следует отметить, что каждая страна имеет свои национальные особенности в бизнесе и менеджменте. Однако настоящие различия выявляются при сопоставлении американской и японской систем менеджмента.

Японские фирмы ставят своей основной целью долговременное увеличение объемов производства товаров, рост доли принадлежавшего им рынка и удельного веса новых изделий. С этим хорошо коррелирует состав японских менеджеров, имеющих, как правило, инженерное образование. В отличие от них американские менеджеры стремятся получить немедленную прибыль, что вполне соответствует их экономическому или юридическому образованию.

В отличие от американского менеджмента, ориентирующегося на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные, согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценят в Японии. Они подкрепляются и усиливаются практикой долгосрочного, нередко пожизненного найма, организацией внутрифирменных профсоюзов, кружков качества, неформальным общением и контролем. (Сравните: на Западе в некоторых исследованиях прямо рекомендуется раз в несколько лет менять место работы) Члены группы способны совмещать профессии, заменять друг друга и заинтересованы в ее успехе в целом.

Опыт управления экономикой в России свидетельствует, что для него характерны черты как японского, так и американского менеджмента. Принимая во внимание высокий уровень социально-экономического развития этих стран, сопоставление их систем менеджмента наглядно показывает, что высокие результаты достигаются даже при использовании прямо противоположных методов менеджмента. Следовательно, важны не только сами методы, но и условия в которых они применяются. Именно поэтому формирующаяся в настоящее время в России система менеджмента

Название дисциплины

должна органически соединить в себе достижения мирового и отечественного опыта управления.

ЛЕКЦИЯ №2

Элементы организации и процесса управления в туриндустрии

Содержание темы:

- рынок, система рыночных институтов в туристской индустрии;
- понятие организации, функциональные области деятельности организации;
- элементы производственного процесса и процесса управления в туристской индустрии;
- жизненный цикл организации.

Важнейшей особенностью современной концепции менеджмента туристской индустрии выступает то, что управленческая деятельность реализуется в контексте «рыночной системы координат» - то есть, в неразрывной связи с законами существования рыночной экономической системы. В свою очередь, это предполагает чёткое понимание природы рынка, основных закономерностей его функционирования и развития. Поэтому будет целесообразным ниже коротко рассмотреть, что же такое рынок и каков ряд его фундаментальных признаков.

Рынок, система рыночных институтов в туристской индустрии

Рынок представляет собой своеобразный тип хозяйственных отношений, обусловленных действием объективных экономических законов (стоимости, спроса и предложения, конкуренции и др.), в процессе реализации которых согласовываются интересы и удовлетворяются потребности различных субъектов экономической деятельности на основе их взаимо- и саморегулирования.

Система рыночных институтов в туристской индустрии включает четыре блока: 1.Условия рынка. 2.Виды рынка. 3.Инфраструктура рынка.4. Управление в условиях рынка, которое подразделяется на рыночное самоуправление и государственное регулирование.

Далее поочерёдно рассмотрим вышеперечисленные позиции.

Условия рынка, образующие фундамент, на котором он основывается, включают:

- демонополизацию государственной или какой-либо другой формы собственности;
- разгосударствление, приватизацию, в условиях монополии государственной собственности;

Название дисциплины

- разделение государственного и хозяйственного руководства;
- создание конкурентной среды, в том числе за счет разукрупнения предприятий монополистов, развития малого бизнеса;
- свободное движение всех факторов производства;
- свободное ценообразование;
- открытость и доступность рынка для всех;
- конвертируемость рубля;

По наличию условий можно судить о реальности и степени перехода к рынку.

Виды рынка: рынок товаров и услуг, финансовый, рынок ценных бумаг и инвестиций, рынок рабочей силы. Каждый из рынков делится на внутренний и внешний, а товарный рынок – на оптовый и розничный, которые включают специализированные рынки отдельных товаров. Внутренний рынок включает общенациональный и региональные рынки. В настоящее время в России наиболее развит товарный рынок, менее развиты финансовый рынок и рынок рабочей силы.

Инфраструктура рынка – это совокупность организаций и предприятий, обслуживающих рынок. По инфраструктуре судят о степени развития рыночных отношений. В целом рыночная инфраструктура в России не развита. Относительно развитой является сеть посреднических организаций и бирж. Мало развита сеть организаций маркетинга, информации и кредита, а также транспорта и связи, особенно в сельской местности

Управление в условиях рынка включает государственное регулирование и рыночное самоуправление. Государственное регулирование бывает прямым и косвенным.

К *прямому* регулированию относится разработка государством нормативных актов, положений, мероприятий, оказывающих непосредственное воздействие на деятельность субъектов рыночных отношений (антимонопольное законодательство, государственный контроль цен, сертификацию продукции, государственные заказы, тарификацию, субсидирование малого бизнеса, приоритетных отраслей, территорий, национализацию, приватизацию и т.д.).

Косвенное регулирование создает стимулирующие условия для деятельности субъектов рыночных отношений и охватывает налоговую систему, ценовую, финансово-кредитную.

Прямое и косвенное регулирование осуществляется с помощью правовых, экономических и социальных мер.

Правовое регулирование реализуется путем разработки рыночного законодательства (нормативных актов, методических указаний и инструкций).

Экономическое регулирование происходит в форме разработки экономической политики, концепций, основных направлений, целевых комплексных программ развития, стабилизации денежной системы,

Название дисциплины

совершенствования налоговой системы, контроля за ценами, бюджетного планирования, государственных заказов.

Социальное регулирование охватывает:

-трудовые отношения (разработка тарифных ставок и сеток, минимальных размеров оплаты труда, нормативов охраны труда);

-социальные гарантии занятости, защиты социально слабых слоев населения и нетрудоспособных (установление пенсий, пособий в т.ч. по безработице);

-разработку социальных нормативов, представляющих минимальные и рациональные размеры уровня потребления важнейших благ и услуг, денежных доходов и др.

-Защиту покупательной способности населения (индексация заработной платы, пенсий, стипендий, пособий и др.

В качестве основного субъекта рыночной системы выступает организация. Это вполне справедливо и для различных некоммерческих организаций, поскольку им, даже если они и не занимаются получением прибыли, так или иначе сегодня не удаётся избежать влияния «рыночной системы координат», вышеуказанных условий рынка. (Понятно, что сказанное не распространяется на категорию «ИЧП», поскольку организация – это всегда более одного человека) Кроме того, как уже было отмечено, само понятие «менеджмент» рассматривается как более узкое по сравнению с понятием «управление» и относится преимущественно к процессу управления на уровне определённой организации (например, коммерческой фирмы). Взятая в данном контексте, организация, по сути, составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому нам важно рассмотреть сущность организации и её основные признаки. (Далее, в одной из следующих глав, мы рассмотрим более подробно организационные структуры и схему организации)

Понятие организации, функциональные области деятельности организации

Организация в туристской индустрии – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Каждой организации присущи общие характеристики:

Во-первых, каждая организация имеет четко определенную цель.

Во-вторых, каждая организация состоит из людей. Человека, работающего в одиночку, нельзя назвать организацией.

В-третьих, все организации имеют некую определенную, специально разработанную структуру, благодаря которой ее члены могут делать свою работу.

Виды организаций по способу и характеру функционирования отражены в табл. 2.

Название дисциплины

Таблица 2 Виды организаций

Формальная	Неформальная
Организация, обладающая правом юридического лица, цели и деятельность которой закреплены в учредительных документах, а функционирование в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.	Спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

При этом, как видно из таблицы, формальные организации выступают в качестве юридических лиц. Юридическое лицо – это организация, которая:

- имеет обособленное имущество в собственности, в хозяйственном ведении, в оперативном управлении;
- отвечает имуществом по своим обязательствам;
- может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права;
- может быть истцом и ответчиком в суде;
- имеет самостоятельный баланс или смету.

Формальные организации подразделяются на: (см. табл.3)

Таблица 3. Виды формальных организаций

Коммерческие	Некоммерческие
Организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг организации.	Организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

Организации могут быть классифицированы и по следующим признакам:

- организационно правовая форма (товарищества, акционерные общества и т.д.)
- форма собственности (частные, государственные, муниципальные, общественные);
- целевое назначение (производство продукции, выполнение работ, оказание услуг);
- широта производственного профиля (специализированные, диверсифицированные);
- характер сочетания науки и производства (научные, производственные, научно-производственные);
- число стадий производства (одностадийные, многостадийные);
- расположение предприятия (на одной территории, в одной географической точке, в разных географических точках);

Название дисциплины

В организации как системе различают следующие элементы:

- функциональные области деятельности организации;
- элементы производственного процесса;
- элементы управления;

Функциональные области деятельности организации – основные виды деятельности, объединенные специфической целью и однородностью взаимосвязанных задач (сбыт, производство, финансы, персонал, инновации и т.д.). Это то, что определяет профиль функционирования и развития организации, одновременно очерчивая специфику менеджмента в данной организации.

Элементы производственного процесса и процесса управления в туристской индустрии

Производственный процесс – совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию.

Основные элементы производственного процесса: предметы труда, средства труда, труд.

Предметы труда – вещество природы, вещь или комплекс вещей, на которые человек воздействует в процессе труда при помощи средств труда с целью приспособления их для удовлетворения личных и производственных потребностей.

Средства труда – материальные средства, при помощи которых человек воздействует на предмет труда.

Труд – целенаправленная деятельность рабочих, инженерного персонала и служащих, связанная с превращением исходного сырья и материалов в готовую продукцию или услуги.

Основные элементы управления:

- функции управления,
- структура управления.

К условиям функционирования организаций, действующих в туристской индустрии относятся различные ограничения их деятельности.

Ограничением может выступать внешняя среда организаций, где можно выделить среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

Элементы среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, собственники, инвесторы, законы и госорганы.

Элементы среды косвенного воздействия: состояние экономики, научно-технический прогресс, политические факторы, факторы международного окружения, географические факторы, социально-культурные факторы.

Жизненный цикл организации

Название дисциплины

Возникновение (создание) – концептуальная стадия. Обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации, определение факторов коммерческого успеха. Формальное учреждение.

Развитие – становление производства. Новизна продукции, малые масштабы. Борьба за лидерство между предприятиями конкурентами.

Рост – расширение масштабов. Нарастивание производства и объемов продаж. Освоение новых рынков, поиск новых решений. Лучшее конкурентное положение.

Зрелость – Падение объемов продаж и доходов. Модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, поиск новых рынков. Пересмотр предпринимательской концепции.

Кризис (затухание) – Падение прибыли, снижение платежеспособности, ограниченные возможности реализации продукции. Возможны два пути:

- банкротство – ликвидация организации;
- реформирование (возрождение) на основе планомерно осуществляемой санации.

Жизненный цикл организации – объективная реальность, но возрождение организации требует субъективных действий управленческого персонала.

ЛЕКЦИЯ №3

Основные принципы и функции менеджмента в туриндустрии

Содержание темы:

- объективная основа принципов менеджмента в туристской индустрии;
- понятие и виды функций менеджмента;
- содержание процесса управления инновациями;
- состав и содержание социально-психологических функций менеджмента в туриндустрии;
- состав и содержание технологических функций менеджмента в туриндустрии.

Объективная основа принципов менеджмента в туристской индустрии

В концепции менеджмента, как и в концепции любой другой сферы деятельности, можно выделить ряд ключевых, основополагающих принципов, которые отражают сущность и содержание данного процесса. Принципы менеджмента включают широкий спектр внутрифирменных отношений и отношений фирмы с окружающей средой (государством, общественными организациями, другими фирмами). Наиболее часто в понятие принципов вкладываются убеждения, которым следует фирма в своей практической деятельности.

Объективной основой принципов являются экономические законы и система ценностей, действующих в обществе (отношение к человеку,

Название дисциплины

понимание социальной справедливости и др.). В этой связи следует отметить, что содержание данных принципов в значительной степени определяется влиянием функциональных требований рыночной экономики, в условиях которой и осуществляется деятельность тех или иных организаций (рыночная инфраструктура, конкуренция и т.п.).

Основные принципы менеджмента

Классификация принципов может быть различной. Различают общие принципы менеджмента и частные принципы деятельности отдельных фирм, отражающие их специфику и организационную культуру.

К общим принципам менеджмента относятся:

Принцип эффективности, характеризующий степень достижения целей фирмы и соотношение между полезным эффектом ее деятельности и затратами. Основной целью любой фирмы является получение прибыли, которая соизмеряется с ее капиталом и оборотом.

Принцип социальной ответственности дополняет принцип экономической эффективности и взаимодействует с ним. Сочетание экономической эффективности и социальной ответственности фирмы происходит в борьбе этих различных, противоречивых тенденций. Позиция менеджмента состоит в отстаивании свободного от ограничений экономического развития. Суть этой позиции заключается в словах «дело бизнеса есть бизнес». В то же время общество в лице государства и различных общественных организаций предъявляет к менеджменту требования соблюдения безопасности и охраны труда, качества продукции, норм загрязнения окружающей среды и уровня шума, минимального размера заработной платы, уплаты налогов и т.п.. В результате современная фирма становится социально-экономической организацией.

Принцип разграничения функций политического, государственного и хозяйственного управления означает, что в условиях рыночных отношений экономика автономна по отношению к политической и государственной власти. Фирмы самостоятельно принимают экономические решения, но с учетом тех или иных политических событий. Организационная или другая деятельность политических партий на территории предприятия, особенно в рабочее время, как правило, не допускается.

Принцип ориентации на потребителя (маркетинг) означает, что производить надо то, что можно продать, а не наоборот. Ориентация менеджера на потребителя обеспечивается приоритетом качества продукции, организацией после продажного обслуживания потребителя, возвратом ему денег, если товар его не удовлетворяет, высоким статусом торговых работников, отношением к потребителю как к партнеру.

Принцип системности. Главным в системном подходе является отношение к рыночной экономике и менеджменту с точки зрения их

Название дисциплины

целостности, взаимосвязанности. В менеджменте системный подход применяется для выявления и четкого формулирования проблем, определения иерархии (соподчинения) целей, разработки стратегии, организационных структур, анализа внутренних и внешних факторов, сильных и слабых сторон деятельности фирмы, принятия управленческих решений.

Функции менеджмента в туристской индустрии

Наряду с принципами, в практической деятельности менеджера находят отражение и ряд основных функций. Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

При системном рассмотрении можно выделить три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

- общие функции менеджмента;
- социально-психологические функции менеджмента;
- технологические функции менеджмента.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

- формирование целей;
- планирование;
- организацию;
- контроль.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций:

- делегирование;
- мотивация.

Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии:

- решения;
- коммуникации.

Содержание процесса управления инновациями

Общие функции отражают общий порядок управления деятельностью организации. Они в одинаковой степени необходимы как в рамках стратегического, так и в рамках оперативного менеджмента.

Название дисциплины

Процесс управления в соответствии с принципиальной схемой общих предметных функций начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определенный период времени. Затем осуществляется планирование мероприятий, направленных на достижение установленных целей развития. Реализация запланированных мероприятий требует создания определенных организационных структур, привлечения исполнителей, координации их работы во времени и в пространстве. Успешное выполнение предусмотренных мероприятий в рамках принятых организационных структур требует учета, постоянного контроля за ходом осуществляемых процессов и регулирования деятельности организации. Каждая из пары взаимосвязанных общих функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующих в цикле «цель – средство».

В первом контуре «цель-планирование» процесс планирования завершается при условии, что предусмотренные мероприятия и запланированные ресурсы безусловно обеспечивают достижение установленных целей развития. В противном случае требуется корректировать сформулированные первоначально цели развития.

На втором этапе в контуре «планирование–организация» осуществляется поиск организационных решений, обеспечивающих безусловное и наиболее эффективное выполнение установленных плановых заданий.

В третьем контуре «организация–контроль» в принятых организационных условиях осуществляется непрерывный контроль за ходом выполнения плановых заданий и выработка решений, направленных на устранение возникающих разногласий.

Соотношение основных функций по масштабам и значимости деятельности существенно дифференцируется в зависимости от иерархического уровня менеджмента.

Для реализации каждой из общих функций менеджмента в организации формируются определенные коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения. Они являются инструментальной базой общих функций менеджмента (технологические функции).

Поведенческие аспекты реализации общих функций менеджмента формируют на предприятии его социально-психологические функции: делегирование и мотивация.

Состав и содержание социально-психологических функции менеджмента в туриндустрии

Социально-психологические функции менеджмента обеспечивают регулирование отношений между людьми, возникающих в процессе функционирования организации; в современных условиях они нередко становятся решающим специфическим фактором успеха предпринимательской деятельности организации.

Название дисциплины

К социально-психологическим функциям менеджмента относятся *делегирование и мотивация*.

Делегирование как функция менеджмента означает процесс передачи задач и определение компетенции лицу или группе лиц, принимающих на себя. Обе эти функции позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников осуществляемых процессов и сформировать наиболее благоприятные условия его деятельности, стимулирующие получение высоких результатов.

Делегирование задач предполагает наличие компетенции и ответственность за их осуществление. Компетенция означает ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач. Ответственность означает обязательство лица или подразделения выполнять установленные задачи в рамках предоставленных полномочий т.е. прав и ресурсов.

Мотивация как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации.

Мотивация связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и коллективу людей, т.е. организации.

Потребности – это осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствие.

Состав и содержание технологических функций менеджмента в туриндустрии

Технологические функции менеджмента характеризуют содержание процессов и методов управления.

Они содержат два главных компонента: *коммуникации и решения*.

Коммуникация в менеджменте – это обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений.

Коммуникации, как функция менеджмента, занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основные задачи коммуникаций в менеджменте:

-определение и планирование потребности в информации для каждого звена на предприятии;

-организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;

-формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;

-разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;

-координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;

Название дисциплины

-разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

Управленческие решения – один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- целевая направленность
- иерархическая субординация (решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям)
- обоснованность
- адресность (решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени)
- обеспеченность
- директивность (решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер)

Как правило, принимаемые управленческие решения находятся в зависимости от основных функций менеджмента (См. табл.4)

Таблица 4. Состав основных решений по функциям менеджмента

Функция менеджмента	Типичные управленческие решения
Формирование целей	Принятие миссии предприятия Формирование целевых параметров Принятие стратегической концепции предприятия Утверждение целевых параметров проекта
Планирование	Формирование тематического плана НИОКР Утверждение календарного графика работ по проекту Утверждение сметы затрат по проекту Формирование производственной программы предприятия Утверждение штатного расписания по подразделениям Запрос кредитных средств на инновации Принятие финансового плана предприятия Утверждение плана реализации продукции
Организация	Создание предприятия Выбор организационно-правовой формы предприятия Принятие организационной структуры предприятия Утверждение положений о службах предприятия и должностных инструкций Создание новых или упразднение существующих подразделений предприятия Открытие филиала или дочерней фирмы предприятия
Контроль	Оценка состояния работ по проекту Оценка финансового состояния предприятия Анализ работы служб и подразделений предприятия Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту Установление порядка оценки деятельности исполнителей Оценка исполнения стратегической концепции

ЛЕКЦИЯ №4

Формирование целей организации

Содержание темы:

- Основные понятия и категории стратегического менеджмента;
- Сценарий стратегического управления в туриндустрии;
- Процесс выработки и реализации стратегических решений;

Когда речь заходит об определении ключевых целей и задач деятельности организации, то, как правило, оперируют понятием «стратегический менеджмент».

Стратегический менеджмент осуществляет выработку линии поведения организации с учетом изменений внешней среды, характеризующейся неопределенностью.

Стратегическая цель отражает масштабные намерения организации, ведущие к достижению ею существенных результатов в сферах предпринимательства, производства и социальной среде.

Стратегия – генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей. Выделяют базовую и функциональную стратегии.

Базовая (частная) стратегия – модели поведения организации в целом или отдельной стратегической хозяйственной единицы в той или иной рыночной ситуации.

Функциональные стратегии – комплекс мероприятий и программ развития отдельных функциональных сфер и подразделений организаций. Они имеют подчиненное значение, являются по существу ресурсными программами, обеспечивающими развитие фирмы.

Стратегические мероприятия организации, независимо от ее типа и размера, осуществляются по определенному сценарию. Сценарий – это логическая последовательность шагов, предпринимаемых организацией для достижения поставленных ею стратегических целей. Содержание и масштабы мероприятий в разных организациях могут быть разновеликими, но логика шагов остается для всех постоянной.

Взаимодействие с окружающей средой, необходимость учета факторов внешнего влияния на жизнедеятельность организации определяет содержание шагов (стадий) разрабатываемого сценария стратегического поведения.

Первый основополагающий шаг сценария – формирование миссии предприятия. Миссия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей и предпринимательских намерений

Название дисциплины

предприятия. Содержит в себе ответы на главный вопрос: какой мы хотим видеть нашу организацию, например, через 5 лет?

В формализованном виде миссия предприятия представляет собой документ, в котором содержатся следующие сведения:

- название предприятия, описание разработок, производственных товаров и предоставляемых услуг;
- характеристики производственной и сбытовой системы;
- концепция качества;
- концепция ценообразования;
- торговая марка, образ предприятия;
- сбытовые органы, области сбыта, цели сбыта, целевые группы потребителей.

Следующий шаг – разработка философии организации, под которой следует понимать кредо существования, верховные принципы деятельности. Философия включает в себя описание высших ориентиров поведения, принятых организацией, условий движения к ним, существующих объективных ограничений. В ней излагается представление о смысле предпринимательской деятельности организации, принципы отношения менеджеров к участникам предпринимательской деятельности, их готовность нести ответственность за работников, отношения к окружающей среде, в том числе к партнерам по рынку, обществу, экологическим мероприятиям, социально-техническим (инновациям) переменам, к предпринимательскому риску (готовность или не готовность) и т.п.

Формулировка философии и предпринимательской политики дает возможность представить стратегический облик организации, под которым понимают качественно выраженную совокупность основных целей и руководящих установок организации, его реальные контуры, описание предпринимательских задач.

Далее, следуя стратегическому сценарию, проводят диагностирование ситуации в среде окружения и внутри организации. Прежде всего следует уделять внимание анализу окружения, в котором находится организация. Стоит тщательно изучить шансы и факторы риска на рынке, т.е. собирать и оценивать информацию, поступающую из вне.

Под условиями окружающей среды понимаются те ее характеристики, которые из вне противостоят организации и должны быть учтены при стратегическом планировании. Основные требования к проводимому в этой области анализу в широком смысле заключается в том, чтобы выявить надвигающиеся из вне шансы и риски. При этом следует учитывать как факторы макросреды фирмы (налоговая система, внешнеэкономическая политика, общий уровень развития производственных технологий и др.), так и ее микроокружение (спрос, мода, доходы покупателей, структура поставщиков и др.).

Анализ потенциала организации выявляет ее сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами, оценивает достаточность наличных ресурсов для намечаемых стратегических действий. Для оценки потенциала

Название дисциплины

организации используются различные способы анализа: через жизненный цикл продукции, техническую оснащенность организации, новые технологии, концепцию рекламы, уровень образования персонала, финансовые возможности организации и т.д.

Выбору стратегий предшествует обоснование стратегических целей развития организации, ориентирующих на решение той или иной проблемы или задачи, связанной с рынком или с принципиальным вопросом выживаемости организации.

Стратегические цели дифференцируются по уровням иерархии.

Пример:

I уровень. Стратегическая цель организации (фирма по продаже спортивных товаров) – достичь реального роста годового объема продаж на 20%.

II уровень. Стратегические цели функциональной области деятельности (маркетинг):

- открыть новый магазин;
- расширить торговый ассортимент;
- составить план рекламной компании;
- наладить связь с местными органами.

III уровень. Оперативные задачи:

Январь – инструктаж управляющих магазинами;

Февраль – составление списка спортивных клубов, рассылка писем;

Март – телефонная связь, личные контакты;

Апрель – организация соревнований.

IV уровень. Закрепление оперативных задач за исполнителями.

В силу своей высокой значимости разрабатываемые стратегии должны соответствовать ряду требований. Можно указать следующие обязательные требования к разработке стратегий:

1. Наличие вариантов стратегии, включающие различные подходы достижения цели (альтернативы стратегии цен, распространения продукции, реализации технических идей и т.д.)

2. Стратегии не должны быть слишком сложными, перегруженными, должны состоять из серий простых задач, в комплексе формулирующих способ достижения поставленных задач.

На этапе реализации стратегий:

1. Целевой портфель стратегии дополняется оперативными планами (проектами, программами), с указанием целей, мероприятий ресурсов, сроков, ответственных исполнителей.

2. Вводится система информирования и подготовки персонала для сферы выполнения стратегий.

3. Формируются специальные звенья стратегического управления (профит-центры).

4. На этапах реализации стратегий вводится стратегический контроль.

ЛЕКЦИЯ №5

Планирование как функция менеджмента в туриндустрии

Содержание темы:

- Сущность функции «планирование»
- Виды планирования
- Процесс планирования

Сущность функции планирования

Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности их реализации, распределения ресурсов.

Задачи планирования:

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений.
2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития.
3. Координация деятельности структурных подразделений и работников организации.
4. Создание объективной базы для эффективного контроля.
5. Стимулирование трудовой активности работающих.
6. Информационное обеспечение работников организации.

Процесс планирования определяется рядом принципов, соблюдение которых обязательно практически для любых типов организаций.

Виды планирования

План – основа деятельности организации. Он содержит указания, кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различают по:

- целям – стратегические, оперативные. Стратегическое планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения (период 5 лет и более). Оперативное планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

- предмету – производство, сбыт, финансы, персонал и пр.

- уровню – организации в целом, по подразделениям, по проектам, по отдельным исполнителям.

Название дисциплины

- содержанию – продуктивно-тематическое (план диверсификации, ликвидационный план, план НИР), ресурсное, объемно-календарное.
- периодам планирования – долгосрочные (более 5 лет), среднесрочные (от 1 до 5 лет), краткосрочные (до 1 года).

Процесс планирования в туристической индустрии

Планирование – это один из важнейших процессов принятия управленческих решений на предприятии, состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов распадается на три формальных этапа расчетов:

- постановка задачи планирования,
- разработка плана,
- реализация планового решения.

Этап постановки задачи планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей планирования зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями параметров.

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

При этом следует сказать о том, что планирование – особенно (и прежде всего) стратегическое - приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод “внедрить немедленно” по отношению к планированию и

Название дисциплины

катастрофически проваливаются. Следовательно, непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

ЛЕКЦИЯ №6

Организационная структура как фактор эффективности управленческой деятельности

Содержание темы

- организационная структура и схема организации.
- факторы, влияющие на формирование организационной схемы.
- основные организационные структуры.
- технологии в создании организационной схемы

Организационная структура и схема организации

Ни один аспект менеджмента не претерпел за последние несколько лет столько изменений, как концепция организации и организационная структура. *Процесс организации* заключается в формировании структуры компании. Он очень важен и служит многим целям.

- распределение работы, которую необходимо выполнить, по конкретным отделам и должностям;
- определение задач, соответствующих конкретным должностям, и меры ответственности по каждому рабочему заданию;
- координация разнообразных и разнотипных видов задач организации;
- объединение отдельных видов рабочих заданий в группы;
- создание взаимосвязи между отдельными работниками, группами и отделами;
- определение формального порядка подчиненности;

Название дисциплины

- распределение и разблокирование ресурсов организации.

В чем же суть понятия структуры организации? *Организационная структура* – это формальная схема, по которой делятся, группируются и координируются рабочие задания. Точно также как форму тела человека определяет его скелет, форму организации определяет его структура. Если менеджеры разрабатывают или меняют структуру организации, они участвуют в создании *организационной схемы*, т.е. принимают решение по поводу шести основных элементов организационной структуры: *специализация* рабочих заданий, *департаментализация*, командная цепочка, *норма управляемости* (измеряется максимальным количеством подчиненных у одного руководителя), *централизация и децентрализация*, *формализация*.

Специализация рабочих заданий:

Концепция специализации рабочих заданий появилась свыше 200 лет назад, когда Адам Смит задумался о разделении труда и пришел к выводу о том, что оно в значительной мере способствует повышению производительности труда. Широко известен пример одного из первых применений этой концепции – конвейер, созданный в начале XX века Генри Фордом. Каждый рабочий на заводе Форда должен был выполнять одну и ту же, постоянно повторяющуюся, конкретную операцию. Один человек прикручивал правое переднее колесо, другой устанавливал правую переднюю дверцу, а третий – сиденье. Разбив производственный процесс на отдельные, многократно повторяющиеся стандартизованные задачи, Форд смог производить автомобили с невиданной скоростью. - каждые 10 секунд с его конвейера сходил новый автомобиль, - несмотря на то, что на его предприятии работали люди с относительно невысокой квалификацией.

Департаментализация:

Есть ли в вашем институте учебный отдел? А бухгалтерия? Если вы уже работаете, есть ли в вашей организации рекламный отдел или отделы региональных продаж? После того как рабочие задания разделены по принципу специализации. Их необходимо на какой-то основе сгруппировать, чтобы впоследствии координировать выполнение общих задач. Такое структурирование организации называется департаментализация.

Командная цепочка:

Представляет собой неразрывную линию властных полномочий, связывающую верхние уровни организации с нижними и определяющую порядок их подотчетности. Она помогает работникам понять, к кому следует обращаться при возникновении каких-либо проблем и перед кем они должны отчитываться.

Норма управляемости:

Норма управляемости определяет, сколькими подчиненными может эффективно руководить тот или иной менеджер. Почему же норма управляемости имеет такое огромное значение? Дело в том, что она во многом определяет, сколько иерархических уровней и менеджеров будет в организации. При прочих равных условиях, чем выше норма управляемости,

Название дисциплины

тем эффективнее схема организации. Давайте рассмотрим пример, наглядно иллюстрирующий справедливость данного утверждения.

Предположим, у нас две компании по 4100 производственных рабочих в каждой. Как видно на рис (см. приложение), если в одной из этих организаций унифицированная норма управляемости соответствует 4, а в другой 8, то в организации с большим показателем будет на два иерархических уровня и примерно на 800 управленческих работников меньше. Исходя из того, что менеджер в среднем получает около 40 тыс. долларов в год, организация с большей нормой управляемости будет экономить ежегодно до 32 миллионов долларов только на зарплате руководящих работников! Таким образом, очевидно, что большая норма управляемости эффективнее с экономической точки зрения.

Необходимо отметить, что в последние годы наметилась тенденция к увеличению нормы управляемости. Она согласуется со стремлением организаций к снижению затрат, сокращению накладных расходов, ускорению процесса принятия решений, обеспечению большей гибкости в работе, максимальному приближению к клиентам и широкому делегированию полномочий. Однако для того, чтобы увеличение нормы управляемости не оказывало отрицательного влияния на производительность, организациям приходится вкладывать значительные средства в обучение персонала.

Централизация и децентрализация:

В некоторых организациях менеджеры высшего звена принимают все решения, а управленцы низового уровня просто выполняют их указания. Другой крайностью являются компании. В которых принятие решений переносится все ниже и ниже по уровням управления, до тех менеджеров, которые ближе всего знакомы с сутью проблемы. Первые организации считаются компаниями с высоким уровнем централизации, а вторые с высоким уровнем децентрализации. Какие же признаки позволяют определить, куда движется компания – к усилению централизации или к повышению децентрализации? Исследователи выявили ряд факторов, влияющих на степень централизации либо децентрализации в организации. (См. табл. 9)

Таблица 9. Тенденции принятия решений в организации

Тенденция к централизации	Тенденция к децентрализации
- Внешняя ситуация стабильна	-Внешняя ситуация сложная и неопределенная
- Менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня	-Менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт
- Менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений	-Менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений
- Решения очень серьезны	-Решения относительно незначительны
- Организации грозит кризис или	-Для корпоративной культуры

Название дисциплины

<p>существует риск банкротства -Компания крупная - Эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера</p>	<p>характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего -Компания географически рассеяна, рассредоточена -Эффективность реализации стратегии компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений</p>
---	---

Формализация:

Формализация определяет, насколько работы внутри организации стандартизованы и насколько повседневная деятельность работников регламентирована конкретными правилами и процедурами. Если рабочее задание высоко формализовано, то человек имеет минимальную свободу действий при выборе способа и временных рамок его выполнения.

Степень формализации может варьироваться в очень широком диапазоне как в различных организациях, так и в пределах одной компании. Так, например, в периодическом издании репортеры обычно имеют значительную свободу действий. Им могут указать, на какую тему должен быть репортаж, но они свободны в средствах поиска нового материала, вольны выбирать любой понравившийся им способ его подачи и описывать события, придерживаясь при этом минимума правил и ограничений. С другой стороны, наборщики и верстальщики. Которые будут создавать макет газетных страниц. Такой свободы не имеют. У них есть ограничения – как временные, так в объеме информации, которые стандартизуют способ их работы.

Факторы, влияющие на формирование организационной структуры

Довольно трудно найти две организации с совершенно одинаковой структурой. Структурные различия между организациями неслучайны. Менеджеры высшего звена большинства компаний обычно затрачивают немало времени и усилий, пытаясь определить, какая структура будет наиболее эффективной для организации. То, какова самая подходящая структура, зависит от четырех ситуативных переменных: *стратегии организации, ее размера, используемой в ней технологии и степени неопределенности внешней среды.*

Стратегия и структура – это средство, с помощью которого менеджеры достигают целей своих организаций. Поскольку эти цели определяются общей стратегией компании, вполне логично предположить, что стратегия и структура должны быть тесно связаны между собой. Точнее говоря, структура должна быть следствием стратегии. Если менеджеры существенно меняют стратегию организации, то они должны изменить и ее структуру, чтобы приспособить ее ко внесенным изменениям.

Название дисциплины

Если говорить конкретнее, то все организации начинали с одного вида продукции или группы товаров. Простота такой стратегии требовала организационной структуры очень простой или свободной формы. Процесс принятия решений был сосредоточен в руках одного вышестоящего менеджера, а степень специализации, департаментализации и формализации была достаточно низкой. По мере того как организация росла и развивалась, ее стратегии становились более амбициозными, сложными и детально проработанными. Как результат, в соответствии с изменением стратегии, менялась и структура.

Размер и структура.

Целый ряд исследований свидетельствует, что размер организации весьма существенно влияет на ее структуру. Так, например, для крупных компаний характерна тенденция к более узкой специализации рабочих заданий, более высокой степени департаментализации, централизации и наличию большого количества правил и норм, чем в мелких организациях.

Технология и структура.

Каждая организация использует определенную технологию для преобразования вводимых ресурсов в продукцию или услуги. Британская исследовательница Джоан Вудворд изучила ряд мелких фирм производителей в южной Англии и определила взаимосвязь таких принципов структурной схемы, как единоначалие и норма управляемости, с успехом организации. На основании полученных данных Вудворд не смогла вывести сколько-нибудь устойчивой зависимости до тех пор, пока не разбила изучаемые фирмы на три категории, в зависимости от размера партий выпускаемой ими продукции – мелкосерийное производство, массовое производство, непрерывный процесс производства. Итоги этих исследований приведены в таблице. Тщательно проанализировав полученные данные, Вудворд пришла к выводу, что каждой из этих трех категорий фирм соответствует определенная структура и что успешные фирмы удовлетворяют всем требованиям используемой в них технологии, выбрав соответствующие структурные схемы.

Основные организационные структуры

Большинство организаций начинают свое существование как коммерческие предприятия с простой структурой, включающей владельцев и работников. *Простая структура* – организационная схема с низкой степенью департаментализации, высокой нормой управляемости, централизацией власти в руках одного человека и низким уровнем формализации. Простая структура широко распространена в малом бизнесе, когда владелец и менеджер – одно и то же лицо. Достоинства простой структуры очевидны: для нее характерны быстрота реакции на любые перемены, высокая гибкость, низкие эксплуатационные расходы и прозрачность системы учета. Одним из серьезных недостатков является то, что она бывает эффективной только в мелких организациях. С ростом

Название дисциплины

организации процесс принятия решений замедляется и в конце концов может вообще застопориться, если ее единственный руководитель будет пытаться по-прежнему принимать все решения самостоятельно. Другой недостаток простой структуры – повышенный риск. Ведь все в ней зависит от одного человека. И если по какой-то причине он не сможет принимать решения, организация останется без центра управления.

Структура многих организаций по зависящим и независящим от них причинам постепенно усложняется. Если компания увеличивает объемы продаж и производства, обычно рано или поздно наступает момент, когда нужно набирать новых работников, чтобы справиться с растущим потоком операций и удержаться на новом, более высоком уровне. По мере роста числа служащих организационная структура, как правило, становится более специализированной и формализованной. Вводятся правила и нормы, работы становятся специализированными, создаются отделы, добавляются новые уровни управления, и организация начинает приобретать все больше и больше характеристик, присущих бюрократии.

Бюрократия – форма организации, характеризуемая четким разделением труда, иерархией, наличием подробных правил и инструкций и безличностью отношений. Когда ситуативные факторы, например увеличение размера фирмы, благоприятствуют формированию бюрократии, обычно используется один из следующих двух вариантов. Первый – это *функциональная* структура, в которой главный упор делается на преимуществах разделения труда при объединении специалистов в одной области в функциональные группы. Вторым вариантом – это *дивизиональная* структура, при которой создаются подразделения, или стратегические бизнес-единицы.

Командные структуры.

При использовании командных структур вся организация состоит из отдельных групп или команд, которые выполняют работу в компании. Команды обычно обладают достаточно большой свободой и планируют свою работу так, как считают оптимальным. Однако при этом они также несут полную ответственность за всю рабочую деятельность и ее результаты.

В американском отделении канадской компании САНЛАЙФ, расположенном в штате Массачусетс, провели реорганизацию: всех агентов по обслуживанию клиентов объединили в команды по 8 человек, каждый из которых обучен выполнять любые требования клиента. Теперь, когда звонит клиент, его не переключают от одного узкого специалиста на другого, просто он общается только с одним членом команды, который занимается всеми аспектами требований клиента.

Проектные и матричные структуры.

В 1960 – годах компании, работающие в аэрокосмической промышленности США, разработали необычную организационную структуру, получившую название матричной организации и направленную на эффективное управление несколькими параллельными проектами. Матричная организация – это структурная схема, подразумевающая назначение специалистов из различных функциональных разделов для

Название дисциплины

работы над одним или несколькими проектами, которыми руководят менеджеры проектов. Как же работает матричная структура на практике? Работники организации с такой структурой имеют двух начальников – менеджера функционального отдела и менеджера по проекту. Менеджер проекта руководит всеми членами функциональных отделов, которые входят в команду, работающую над реализацией данного проекта. Властные полномочия при этом делятся между двумя этими менеджерами.

Матричная структура была и остается эффективной для многих организаций, однако в современных компаниях все чаще используется более новая и передовая проектная структура, при которой работники постоянно работают над реализацией того или иного проекта. Проектные структуры обычно представляют собой очень подвижную и гибкую организационную схему. В них нет департаментализации или жесткой иерархии, способных замедлить процессы принятия решений или определенные виды деятельности. В структурах данного типа менеджеры выступают скорее помощниками, наставниками и инструкторами. Они обслуживают проектную команду, устраняя или сводя к минимуму возникающие помехи и препятствия и обеспечивая команду ресурсами, необходимым ей для эффективного выполнения работы.

Технологии в создании организационных схем

Бурное развитие технологий, а точнее сказать – информационных технологий, способствовало радикальному изменению способа коммуникации и обмена информацией между членами организации. Так, например, это позволило в значительной мере повысить способность менеджеров следить за производительностью групп или отдельных работников, а также обеспечило служащих возможностью оперативно получать более полную информацию, благодаря чему они могут быстрее и качественнее принимать правильные решения. Судя по всему, на способ передачи и обмена информацией между организациями наибольшее влияние оказали два крупнейших изобретения в информационных технологиях – создание компьютерных сетей и средств беспроводной связи.

Компьютерные сети. В организации, в которой установлена компьютерная сеть, все компьютеры взаимосвязаны с помощью совместимого аппаратного и программного обеспечения. Пользуясь этой сетью, члены организации могут общаться друг с другом и получать информацию независимо от того, где они находятся - в офисе компании, в городе или другой стране. Для этих целей применяются – электронная почта, голосовая почта, факсимильная связь, телеконференция, видеоконференция и др.

Если для компьютерных сетей необходимо прямое соединение проводами, беспроводная связь осуществляется с помощью сигналов, передаваемых по воздуху или через космические спутники, без каких-либо физических соединений. Для этого используются микроволновые сигналы,

Название дисциплины

искусственные спутники, радиоволны и радиоантенны, или инфракрасное излучение. Благодаря средствам беспроводной связи, - таким как персональные пейджеры, сотовые телефоны, ноутбуки и др.,- служащие организации постоянно доступны друг для друга, в любом месте и в любое время.

Учитывая описанные новинки коммуникаций и передачи информации, которыми располагают современные менеджеры, можно смело утверждать, что технология способна оказывать весьма существенное влияние на то, каким способом члены организации связываются друг с другом, делятся информацией и выполняют свои профессиональные обязанности.

Общение и обмен информацией между членами организации больше не ограничены временем или пространством. Уничтожение физических и временных ограничений означает, что структура современной организации должна не только поддерживать и способствовать движению информационных потоков и рабочему процессу по горизонтали либо по вертикали. И это значительно влияет на структурную схему организации.

ЛЕКЦИЯ №7

Контроль как функция менеджмента

Содержание темы:

- управленческая функция контроля.
- три подхода к контролю.
- три этапа контроля
- типы контроля
- характеристики эффективной системы контроля.

Управленческая функция контроля

Посиделки в интернет... Праздное шатание по Сети... По мере того как все больше организаций стремится обеспечить своих сотрудников самими последними технологиями и доступом в оперативном режиме, увеличивается возможность злоупотреблений на рабочем месте и в рабочее время новейшим оборудованием. Для людей, которые любят на работе бездельничать, интернет совершенно незаменим, поскольку человек может целыми днями иметь вид чрезвычайно занятого своими обязанностями, занимаясь при этом чем угодно, только не работой.

В компании Вестерн Диджитал, расположенной в штате Калифорния, менеджеры тщательно взвесили все преимущества и недостатки предоставления доступа в Интернет своим 10 тыс. сотрудников, работающим по всему миру. Вестерн – это глобальная компания, и ее менеджеры отлично понимают, что система коммуникаций и качество обслуживания потребителей могут очень выиграть, если служащие будут иметь этот

Название дисциплины

доступ. Однако они также прекрасно осознают, что при этом необходимо разработать соответствующие руководящие принципы для контроля над ними.

Контроль можно определить как процесс отслеживания рабочей деятельности, направленный на то, чтобы гарантировать, что она ведется в запланированном порядке, и включающий также корректировку любых выявленных таким образом значительных отклонений. Функцию контроля должны выполнять все менеджеры без исключения, даже если их отдел или другая организационная единица работает, не отклоняясь от плана. Управленческому персоналу не стоит верить, что его подразделение функционирует должным образом до тех пор, пока нет оценки, какие работы и операции выполнены на определенный момент, и нет сравнения реальных показателей с запланированными. Эффективная система контроля должна гарантировать, что деятельность ведется способом, обеспечивающим достижение намеченных организацией целей. Таким образом, критерием эффективности любой системы контроля является то, насколько она способствует достижению организационных целей.

В идеале каждая организация стремится максимально результативно и эффективно достичь своих целей. Означает ли это, что все компании используют одни и те же системы контроля? Иными словами, одинаковы ли системы контроля в компаниях: Микрософт, Бритиш петролеум и Тошиба? По всей видимости, нет. По мнению исследователей, существует три принципиально разных подхода к разработке систем контроля: рыночный, бюрократический и клановый.

Три подхода к контролю

При *рыночном* подходе к созданию системы контроля особое внимание уделяется внешним рыночным механизмам, таким как ценовая конкуренция и относительная доля рынка. Этот подход обычно используется в организациях, продукция или услуги которых характеризуются точными спецификациями и выделяются на рынке сбыта, а также в компаниях, работающих на рынках с жесткой конкуренцией. В таких условиях деятельность подразделений компании оценивается в процентном отношении к общей корпоративной прибыли.

Например, эффективность работы разных подразделений фирмы «Мацусита» определяется на основе того, какую часть прибыли каждое из них вкладывает в общую прибыль компании. Основываясь на этих показателях, менеджеры корпорации принимают решения о будущем распределении ресурсов, стратегических изменениях и других важных аспектах бизнес - деятельности организации.

Бюрократический контроль. Здесь особое внимание уделяется организационным полномочиям. В основном используются административные и иерархические механизмы, такие как правила, инструкции, процедуры, стандартизация операций, четкие описания рабочих

Название дисциплины

заданий и точные бюджеты, с помощью которых и обеспечивается желаемое поведение работников и их работа в соответствии с установленными нормами и стандартами эффективности.

Яркий пример компании, применяющей такую систему контроля, - Бритиш Петролеум. Несмотря на то, что менеджерам, работающим в разнообразных подразделениях БП, предоставляется значительная автономия и свобода при управлении своими отделами, от них ожидается, что все их действия будут находиться строго в рамках бюджета и основываться на четких руководящих принципах корпорации.

При *клановом контроле* поведение сотрудников регулируется общими ценностями, нормами, традициями, ритуалами и другими аспектами организационной культуры. Такие корпоративные ритуалы, как, например, ежегодный ужин, на котором проводится церемония награждения сотрудников за высокие достижения в работе, или премиальный отпуск, играют существенную роль в установлении контроля.

В то время как бюрократический контроль базируется строго на организационных иерархических механизмах, при данном типе контроля должное и ожидаемое поведение и критерии эффективности определяются личностью или группой (кланом). Поскольку клановый контроль возникает на почве общих ценностей и групповых норм, данный тип характерен в первую очередь для организаций, в которых работы в основном выполняются командами и группами, и где часто меняются технологии.

Большинство организаций сегодня не полагаются полностью только на какой-то один из трех описанных выше подходов к разработке системы контроля. Компания обычно выбирает, например, бюрократический или клановый контроль, и в дополнение использует те или иные методы рыночного контроля. Главное – разработать такую систему, которая обеспечит организации возможность эффективно и результативно достигать намеченных ею целей.

Три этапа контроля

Процесс контроля состоит из трех отдельных и различных этапов: *измерение фактических результатов работы, сравнение фактических результатов с запланированной нормой, управленческие мероприятия* для исправления любых значительных отклонений от плановых норм и стандартов.

Измерение фактических результатов. Для измерения фактических показателей эффективности работы менеджеры обычно используют четыре простых источника информации: *личное наблюдение, статистические, устные и письменные отчеты*. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки; однако следует помнить, что, комбинируя разные источники информации, вы существенно увеличите как ее объем, так и вероятность получения более надежных сведений, т.е. повысите их качество.

Название дисциплины

Чтобы из первых рук получить достоверные сведения о фактическом ходе работ, менеджеры могут использовать *личное наблюдение*, и в результате иметь информацию, не «отфильтрованную» другими. Данный подход обеспечивает широкий охват данных, поскольку наблюдать можно как за основными, так и вспомогательными рабочими действиями; кроме того, в этом случае менеджеры могут «читать между строк». Управляя в непосредственном контакте с подчиненными, менеджер может выявить фактические недостатки в повседневных действиях работников, оценивать выражение их лиц и делать выводы из тона подчиненного, т.е. пользоваться сведениями, не фиксируемыми при использовании других источников информации. К сожалению, объективность личного наблюдения часто подвергается критике – здесь присутствует фактор субъективизма; то, что видит один менеджер, другой вполне может не заметить. Кроме того, личное наблюдение требует значительных затрат времени. И наконец, этот метод несколько сомнителен с морально-этической точки зрения, поскольку сотрудники могут интерпретировать открытое наблюдение менеджера как признак недоверия к работникам.

Широкое применение в организациях компьютерной техники привело к тому, что менеджеры при измерении результатов фактической работы все больше полагаются на *статистические отчеты*. И все же, несмотря на то, что статистические данные очень наглядны и эффективны, они представляют ограниченную информацию о деятельности работников. Дело в том, что статистика отражает только некоторые основные сферы, которые можно измерить количественно, и часто игнорирует другие важные, нередко глубоко субъективные факторы.

Информацию также собирают с помощью *устных отчетов*, т.е. при проведении конференций, собраний, личных переговоров или телефонных звонков.

Фактические результаты деятельности работников можно также измерять на основе *письменных отчетов*. Как и статистические отчеты, этот метод менее оперативен, но он при этом более формален, чем отчеты из первых или вторых рук, поэтому такие отчеты обычно более исчерпывающие и сжатые, чем устные. Кроме того, такие отчеты удобны в хранении и для последующего использования.

Следует сказать, что, учитывая преимущества и недостатки каждой из описанных выше методик, для получения полной и достоверной информации менеджерам, занимающимся контролем, следует использовать все четыре метода.

Вопрос «Что мы измеряем?», вероятно, важнее для процесса контроля, чем вопрос «Как мы измеряем?». Выбор неправильного критерия может привести к серьезным негативным последствиям. Кроме того, то, что мы измеряем, в значительной степени определяет норма, которую работники будут пытаться выполнить и перевыполнить.

Некоторые критерии контроля применимы для любой управленческой ситуации. Например, поскольку все менеджеры управляют деятельностью

Название дисциплины

других людей, можно измерить такие важные показатели, как удовлетворенность сотрудников работой, текучесть кадров или количество прогулов. Производственный менеджер на промышленном предприятии может использовать в качестве критерия количество единиц продукции, произведенное в день или час, отходы на единицу готовой продукции или процент брака, возвращенного потребителям. А менеджеры административных отделов правительственной организации часто пользуются при измерении эффективности работы персонала такими мерами, как количество отпечатанных в день страниц документов, число обработанных в час заказов или среднее время, необходимое для обработки документации. Менеджеры по маркетингу нередко используют такие показатели, как доля рынка или количество посещений потребителей одним торговым агентом.

Как вы, очевидно, понимаете, эффективность многих операций и действий трудно измерить количественно. Так, например, намного сложнее определить, с какими показателями работает химик-исследователь или консультант начальной школы, чем измерить эффективность работы агента по продаже страховых полисов. Однако большинство таких действий можно сгруппировать в определенные целевые сегменты, которые измеряются в совокупности. В процессе такой оценки менеджеру необходимо определить вклад в деятельность организации каждого человека, отдела, подразделения, а затем преобразовать эти показатели в измеряемые нормы и стандарты.

Сравнение фактических и запланированных показателей.

На этапе сравнения определяется отклонение фактических показателей работы от запланированных стандартов и норм. Многие отклонения в рабочем процессе неизбежны и ожидаемы, поэтому важно определить приемлемый *диапазон отклонений*. Отклонения, выходящие за его пределы, считаются значительными, и на них необходимо обратить внимание. Таким образом, на стадии сравнения в первую очередь менеджеров волнует размер и направленность отклонений.

Третий и заключительный этап процесса контроля заключается в проведении необходимых *управленческих мероприятий*. На основе проведенного анализа менеджеры могут выбрать одно из трех возможных направлений: ничего не предпринимать, принять меры для исправления фактических показателей или пересмотреть нормы.

Исправление фактических показателей. Если причиной отклонения фактических показателей работы была недостаточно высокая эффективность рабочих операций или действий, менеджеру следует предпринять корректирующие действия: изменение стратегии, структуры или практики распределения вознаграждений, реализация программ дополнительного тренинга персонала, редизайн рабочих заданий или замена работников.

Пересмотр норм и стандартов. Иногда отклонения бывают результатом того, что запланированный стандарт или норма нереалистичны; другими словами, цель либо недостижима, либо, наоборот, занижена. В таких случаях корректировки требует норма, а не рабочий процесс.

Типы контроля

Менеджеры могут внедрять механизмы контроля перед началом работы, в процессе ее выполнения либо после того, как работа завершена.

Упреждающий контроль. Наиболее эффективен упреждающий контроль, в ходе которого предотвращаются возможные в будущем проблемы. Он получил такое название потому, что проводится еще до фактического начала работы. Он направлен в будущее.

Когда компания Мак Доналдс открыла свой первый ресторан в Москве, в Россию отправились специалисты компании по контролю качества, которые должны были помочь русским крестьянам изучить технологии выращивания высококачественного картофеля, а пекарям – освоить процесс выпечки высококачественных булочек. Почему? Потому что в Мак Доналдс очень большое внимание уделяется качеству продукции, независимо от того, в какой точке земного шара расположено предприятие. Руководители компании стремятся к тому, чтобы чизбургер в Москве по вкусу ничем не отличался от чизбургера в Токио.

Текущий контроль. Как подразумевает его название, выполняется в процессе работы. В этом случае менеджеры могут исправить ситуацию до того, как решение проблемы становится очень дорогостоящим.

Контроль на основе обратной связи. Наиболее распространенный тип контроля. Он проводится непосредственно после выполнения работы. Основной недостаток контроля этого типа состоит в том, что к моменту получения менеджером информации ущерб уже нанесен. Это несколько напоминает попытку запретить конюшню после того, как лошадь украли.

Характеристика эффективной системы контроля

Исследования выявили, что все эффективные системы контроля имеют общие характеристики. Их значимость варьируется в зависимости от конкретной ситуации, однако мы можем с уверенностью сказать, что при наличии перечисленных ниже качеств эффективность системы контроля значительно повышается:

1.Точность. Система контроля, которая дает неточную информацию, может привести к тому, что менеджеры не предпримут действий, когда должны это сделать, либо, наоборот, отреагируют на проблему, которой в реальности не существует.

2.Своевременность. Механизмы контроля должны своевременно привлекать внимание менеджера к отклонениям, чтобы он мог предупредить их серьезное влияние на работу подразделения. Даже самые ценные сведения обесцениваются, если поступают с опозданием.

3.Экономичность. Эффективная система контроля должна оправдывать издержки, связанные с ее созданием и применением. Чтобы минимизировать эти затраты, менеджерам следует использовать как можно меньше

Название дисциплины

контрольных механизмов, т.е. внедрять только те методики и способы, которые действительно необходимы для достижения намеченных результатов.

4.Гибкость. Эффективные контрольные механизмы должны предотвращать последствия неблагоприятных изменений и учитывать преимущества новых возможностей.

5.Понятность. Механизмы контроля, непонятные для тех, кто ими пользуется, бессмысленны. По этой причине иногда возникает необходимость упростить систему контроля. Применение системы контроля, которую трудно понять, нередко приводят к дополнительным ошибкам, недовольству сотрудников и к тому, что люди их просто игнорируют.

6.Разумные критерии. Если критерии контроля завышены или неприемлемы, они не способны мотивировать служащих.

7.Стратегическая направленность. Ни один менеджер не в состоянии держать на контроле все происходящее в организации. Следовательно, управленческому персоналу следует использовать механизмы контроля для наблюдения только за стратегически важными аспектами деятельности компании.

8.Акцент на исключения. Поскольку менеджеры не могут контролировать все действия, они должны применять стратегические методы контроля таким образом, чтобы они привлекали внимание только при возникновении так сказать «исключения из правила». Такая «система исключений» позволяет менеджеру обойтись «без завала» ненужной информацией о несущественных отклонениях.

9.Использование многочисленных критериев. Менеджеры, так же как и рядовые сотрудники, стремятся «хорошо выглядеть» именно по тем критериям, которые контролируются. Если менеджеры осуществляют контроль на основе какого-либо одного показателя, например прибыльности подразделения, усилия людей будут сосредоточены на том, чтобы эффективно обеспечивать выполнение только этих норм. При использовании многочисленных критериев, такой узкой ориентации можно избежать.

10.Корректирующие мероприятия. Эффективная система контроля должна не только выявлять проблему, но и обеспечить менеджеров способом ее решения. Это часто достигается с помощью специально разработанных ситуативных моделей типа ЕСЛИ-ТО. Например, ЕСЛИ доход подразделения снизился более чем на 5 %, ТО его издержки должны быть понижены соответственно.

ЛЕКЦИЯ №8

Управленческие решения в системе менеджмента туристской индустрии

Содержание темы:

-понятие решения, типология управленческих решений;

Название дисциплины

- процесс принятия рациональных решений в менеджменте;
- формы регламентации управленческой деятельности.

Понятие решения, типология управленческих решений

Центральным компонентом управленческой деятельности выступает то, посредством чего осуществляется сам процесс управления в организации, - управленческие решения. Решение в менеджменте – это определённый вывод об осуществлении конкретных действий, закреплённых в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах.

Требования к управленческому решению:

- 1.Целевая направленность.
- 2.Обоснованность.
- 3.Иерархическая субординация.
- 4.Адресность.
- 5.Директивность.
- 6.Обеспеченность ресурсами.

Типология управленческих решений:

- по функциям - плановые, организационные, мотивационные и др.;
- по характеру решения задач - стратегические и оперативные;
- по степени определенности ситуации - в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности;
- по степени структуризации задач - хорошо структурированные (программируемые, алгоритмические) и слабо структурированные (нестандартные, непрограммируемые, эвристические);
- по функциональным областям - финансовые, кадровые, производственные и др.;
- по масштабам воздействия - общие, частные, экспериментальные;
- по способу принятия - на основе суждений, интуитивное, с помощью рациональной процедуры;
- по способу осуществления - письменные, устные;
- по количеству участников – индивидуальные (единоличные), коллегиальные, коллективные;
- и др.

Процесс принятия рациональных решений в менеджменте

Например, есть проблема - существенное расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта управления и внешней среды.

Задача - желаемый конкретный результат, выраженный в количественных параметрах или описании.

1. Констатация возникновения проблемы, ее описание:

- конкретизация содержания проблемы;
- локализация места возникновения проблемы;

Название дисциплины

- определение момента возникновения проблемы;
- установление тенденций развития проблемы;
- определение необходимости осуществления действий по устранению проблемы до выяснения причин ее возникновения.

2. Основные способы определения причин возникновения проблемы:

- выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновению проблемы;

- выявление объектов, аналогичных (сходных) рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;

- построение причинно-следственной диаграммы («диаграмма Исикавы», или «рыбий скелет»).

- Составление карты мнений.

3. Следующий этап принятия управленческого решения - *разработка вариантов решения, их оценка*. Здесь существует ряд критериев, имеющих разную значимость.

- Критерии – показатели, характеризующие варианты решений и используемые для оценки и выбора.

- Вес (значимость) критерия – количественное выражение относительной важности каждого используемого для оценки и выбора критерия в сравнении с остальными критериями.

4. Принятие решения, его осуществление

Действенность принимаемого руководителем управленческого решения существенно зависит от правильного выбора степени участия подчиненных в принятии и осуществлении решения. Спектр этого участия весьма широк – от полного «неучастия» (единолично принимаемое руководителем решение) до совместной с руководителем выработки и принятие решения (коллективное решение). Основными факторами выбора степени участия является квалификация подчиненных, их добросовестность и ответственность.

5. Контроль за осуществлением решения и за получением ожидаемых результатов

а) При успешном решении проблемы сведения о ней заносятся в компьютерный банк данных для накопления опыта успешного решения проблем;

б) Основные возможные причины неустранения проблемы:

- недостаточно конкретное представление о проблеме;

- неверное определение истинных причин возникновения проблемы;

- недостаточное количество предложенных вариантов решений;

- неполный список критериев оценки;

- неверное определение значимости критериев;

- и др.

Формы регламентации управленческой деятельности

Название дисциплины

Управленческие решения для часто встречающихся типовых задач описываются в нормативных документах, устанавливающих порядок осуществления управленческой деятельности.

Таблица 13. Уровни разделения управленческого труда

Уровни разделения управленческого труда	Нормативные документы
Функции управления	Структура управления
Функции управленческого подразделения	Положение о подразделении
Обязанности работника аппарата управления	Должностная инструкция
Управленческие работы (подфункции)	План-график выполнения управленческих работ
Операции	Процедура выполнения управленческих работ

Разработка положений, инструкций и управленческих процедур – важное вспомогательное средство в принятии эффективных организационных решений по ситуациям, повторяющимся с определенной частотой.

ЛЕКЦИЯ №9

Коммуникации в менеджменте туристской индустрии

Содержание темы:

- понятие и сущность коммуникаций;
- структура процесса коммуникаций;
- коммуникационные барьеры и их преодоление;
- информационные системы в организациях;

Понятие и сущность коммуникаций в менеджменте.

Эффективность принимаемых управленческих решений, равно как и эффективность деятельности всей организации в целом, во многом определяется спецификой реализации такой технологической функции менеджмента, какой является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Цели коммуникаций:

Название дисциплины

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между двумя и более людьми.

2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.

3. Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.

4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

В зависимости от способа обмена информацией различают:

- межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;

- коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Межличностные коммуникации делятся на:

- формальные или официальные;

- неформальные.

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Структура процесса коммуникаций

В процессе коммуникаций выделяют четыре базовых элемента:

- отправитель-лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;

- сообщение;

- канал или средство передачи информации;

- получатель-лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее;

Процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы:

- зарождение идеи или отбор информации;

- выбор канала передачи информации;

- передача сообщения;

- интерпретация сообщения.

Коммуникационные барьеры и их преодоление

Факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации, называются коммуникационными барьерами. Данные коммуникационные барьеры могут стать серьёзным препятствием на пути установления целостности работы организации, согласованности взаимодействия различных элементов её организационной структуры.

Название дисциплины

Различают коммуникационные барьеры макро- и микроуровня.

Макробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в целом (перегрузка информационных сетей и искажение информации, интернационализация деловых отношений и возрастание роли иностранных языков, потребность во все более сложной информации и др.).

Микробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах (отсутствие обратной связи, восприятие получателем информации многозначных слов, отношение отправителя информации к получателю и наоборот, и др.).

Следовательно, достижение эффективности коммуникации предполагает знание основных её принципов и правил. К настоящему времени многочисленными исследованиями выделен целый ряд подобных установлений.

Десять заповедей успешной коммуникации:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя или адресата.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого.

Информационные системы в организациях

Основное содержание всех коммуникационных процессов – это оперирование информацией. *Информация* – предмет труда в процессе управления; она является средством коммуникации между людьми.

Информация, используемая для управления, подразделяется на:

- базовую, формируемую независимо от данной управленческой задачи;
- текущую, специально собираемую для данной управленческой задачи.

По аспектам управления информация классифицируется на:

- экономическую;
- организационную;
- социальную;
- техническую.

Развитие информационных потребностей организации находит отражение в типе собираемых данных, начиная с периодических отчетов о тенденциях рынка в целом (статистический уровень) и систематических

Название дисциплины

данных о поведении отдельных клиентов в сфере закупок и потребления (динамический уровень) и кончая информацией, полученной на основе конкретных сделок с клиентом в индивидуальном порядке.

Таким образом, информационная система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов (целей, принципов, методов, средств и т.д.), способствующих реализации всего комплекса операций по обеспечению процесса управления необходимой информацией. Информационная система – это ключевой структурный компонент коммуникационных процессов в организации. Она является неотъемлемой и важной частью менеджмента на предприятии и включает в себя как локальную, направленную на обеспечение внутренних коммуникаций, так и глобальную, обслуживающую внешние коммуникации подсистемы.

ЛЕКЦИЯ №10

Сущность и правила делегирования в менеджменте

Содержание темы:

- сущность делегирования;
- виды полномочий;
- централизация и децентрализация задач управления;
- эффективность делегирования.

Сущность делегирования

Важным пунктом в принятии и реализации управленческих решений является ещё одна технологическая функция менеджмента – делегирование. *Делегирование* означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Делегирование полномочий используется в отношении отдельных лиц или групп, достигших высокой квалификации.

Цели делегирования:

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

При этом необходим такой объем и масштаб делегируемых полномочий, который позволит мотивировать сотрудников, способствует их профессиональному росту, обеспечивает удовлетворенность содержанием труда.

Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;

Название дисциплины

-предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
-формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Виды полномочий

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

Ответственность – это обязательство работника выполнить делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Полномочие – это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач.

Полномочия подразделяют на:

- линейные;
- штабные;

Линейные полномочия – это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному.

Штабные полномочия – это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.

Централизация и децентрализация задач управления

Централизация означает разделение задач управления.

Децентрализация означает разделение задач управления по определенным признакам:

- функциональная область, в которой решается задача (производство, снабжение, маркетинг и т.д.);
- объект управления;
- процедура действия;
- стадия решения проблемы (подготовка решения, решение, реализация, контроль);
- характер задач (повторяющиеся, инновационные и др.);
- пространство, время, качество, количество.

Важнейшие виды разделения задач управления:

- функциональное разделение это разделение по функциональным областям на верхних уровнях иерархии и соответственно по операциям, процедурам и приемам на нижних уровнях;
- дивизиональное разделение это разделение по сферам бизнеса, прежде всего по продуктовым группам или группам потребителей;
- региональное разделение это разделение по регионам и прежде всего по областям сбыта;
- фазовое разделение это разделение по фазам выполнения задач;

Название дисциплины

-комбинация различных видов разделения задач.

Эффективность делегирования

Причины низкой эффективности делегирования

1. Нежелание руководителей делегировать полномочия:

- отсутствие доверия к подчиненным;
- боязнь риска;
- трудности осуществления контроля;
- «сильные» личности представляют угрозу;
- процесс принятия решения становится сложным;
- требуются более развитые связи с подчиненными.

2. Нежелание подчиненных брать на себя ответственность:

- удобнее спросить начальство, что делать, чем самому решать проблему;
- боязнь критики за совершенные ошибки;
- перегруженность работой;
- отсутствие уверенности в себе;
- отсутствие стимулов для дополнительной ответственности;
- отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания.

Основные факторы успешного делегирования:

-оценка риска: риск должен быть оценен и минимизирован; следует загружать подчиненных, но не до предела;

-дозирование передачи полномочий: расширение индивидуальных способностей требует времени, поэтому необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности; слишком большие требования могут вызвать стресс и привести к общей неудаче, но недостаточные требования расточительны и деморализующи;

-общее, ясное понимание целей: квалифицированная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними; если цели не установлены, задача остается неясной, а оценка становится практически невозможной;

-регулярное консультирование: передача полномочий представляет собой форму управленческого развития; таким образом, становится возможным использование заданий для развития других людей; поэтому процесс консультирования помогает как подчиненным, так и руководителям.

ЛЕКЦИЯ №11

Мотивация в системе управленческой деятельности

Содержание темы:

- основные понятия и теории мотивации;
- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации;
- система мотивации организации.

Основные понятия и теории мотивации

Один из самых существенных вопросов, связанных с проблемой достижения эффективности управленческой деятельности в системе менеджмента – это обеспечение высокой мотивации у персонала. *Мотивация* (стимулирование) здесь – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Начиная с появления в управленческих науках школ человеческих отношений и поведенческих наук интерес к проблемам мотивации в сфере менеджмента не ослабевает. На сегодняшний день психологическая наука располагает большим количеством разнообразных подходов и концепций в исследовании мотивов и мотивации как факторов, определяющих специфику поведения и деятельности человека. Соответственно, многие из них находят отражение и в управленческих науках.

Поэтому можно выделить ряд ключевых концепций мотивации, которые, как правило, принято разделять на две группы: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.

1. *Содержательные* (основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации):

- иерархия потребностей А.Маслоу;
- теория потребностей Д.Мак-Клелланда;
- двухфакторная теория Ф.Герцберга.

2. *Процессуальные* (отражают механизмы мотивации):

- теория ожиданий В.Врума;
- теория справедливости;
- модель Портера-Лоулера.

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо.

Теперь рассмотрим в общих чертах указанные группы теорий.

Содержательные теории мотивации

А.Маслоу установил: человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то уровня будут доминировать. Кроме того, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после того, как в основном удовлетворит свои потребности более низких уровней.

Д.Мак-Клелланд установил связь между результативностью работы людей и потребностями успеха, власти, причастности. Развитие этих потребностей и их удовлетворение он считал главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и даже общества в целом.

Ф.Герцберг показал, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий – предложена В.Врумом в 1964 году. Он считал, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов – ожиданий человека.

Стимул (мотив) – побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь.

Вознаграждение – компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

Чем больше вера человека, что все эти ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к деятельности.

Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Чтобы избежать несправедливости, менеджеры должны:

- устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня ответственности, квалификации, сложности, трудоемкости и результативности труда.

- разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый видел, за счет чего он может увеличить уровень своих доходов.

Теория Портера-Лоулера представляет собой комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Л.Портера и Э.Лоулера достигнутые результаты зависят не только от удовлетворенности ожиданий и справедливости вознаграждений, но и от способностей и характера работника, а также осознания им своей роли в трудовом процессе.

Система мотивации в организации

Система мотивации организации включает в себя материальное стимулирование, разнообразные способы и приемы нематериального стимулирования. (См. табл. 15)

Таблица 15. Элементы материального стимулирования

Доходы работника предприятия	Заработная плата	Тарифная часть
		Надбавки, премии, дополнительные выплаты
		Оплата транспортных расходов

Название дисциплины

	Социальные выплаты	Субсидии на питание
		Страхование
		Медицинское обслуживание
		Помощь в обучении
		Другие

Нематериальные способы и приемы стимулирования играют важную роль в мотивации персонала. Они связаны с удовлетворением потребностей в общении, принадлежности, признании, уважении, самовыражении (создание хорошего окружения, возможность сотрудников общаться в т. ч. неформально, привлечение сотрудников к управлению, делегирование полномочий, возможность обучения и повышения квалификации, продвижение по службе и др.).

ЛЕКЦИЯ №12

Эффективность менеджмента и способы её оценки

Содержание темы:

- способы оценки эффективности менеджмента организации;
- признаки эффективного менеджмента;
- пути повышения эффективного менеджмента в организации;

Способы оценки эффективности менеджмента организации.

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности.

Таблица 16. Показатели эффективности менеджмента

Сфера (область)	Основные цели
Производство	-высокая и равномерная загрузка производственных мощностей; -сведение к минимуму издержек; -оптимальное складирование; -минимальная текучесть кадров.
Финансы	-краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли; -невысокая задолженность; -самофинансирование; -высокие проценты на капитал; -обеспечение высоких дивидендов;
Сбыт	-позитивная репутация; -постоянный рост; -высокое качество; -высокий удельный вес на рынке; -постоянная готовность к поставке; -максимально быстрое выполнение заказов; -высокий оборот.

Название дисциплины

Социальная сфера	-удовлетворенные сотрудники; -непрерывность в занятости.
------------------	---

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности.

Критерии результативности деятельности организации:

1. Действенность - степень достижения целей организации.
2. Экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
3. Качество – соответствие характеристик продукции стандартам и требованиям потребителей.
4. Прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками.
5. Продуктивность – соотношение объема продукции за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.).
6. Качество трудовой жизни – условия труда работников.
7. Инновационная активность – внедрение новшеств в различных функциональных областях. Деятельности организации.

Признаки эффективного менеджмента

1. Максимальное внимание к потребителям.

- А). Потребители.
- Б). Персонал, непосредственно контактирующий с потребителями.
- В). Функции: производственные, вспомогательные.
- Г). Высшее руководство.

Очередность рассмотрения признаков подчеркивает подход «образцовых компаний»; нужды потребителей определяют всю деятельность предприятия, а персонал, непосредственно контактирующий с потребителями,- важнейшая категория работников.

Неоднократные исследования показали, насколько сложно руководству проконтролировать уровень удовлетворенности потребителей, поскольку с жалобами обращается незначительная их часть, представляющая лишь надводную часть айсберга.

2. Человек – главный ресурс организации.

Образцовые компании рассматривают каждого работника как источник идей, а не просто как пару рабочих рук. Управление персоналом в этих компаниях строится с учетом психологических особенностей, присущих большинству людей.

Таблица 17. Управление персоналом

Название дисциплины

Психологические особенности людей	Использование этих особенностей менеджментом.
Все люди любят чувствовать себя победителями, хотя являются таковыми далеко не всегда.	Необходимо устанавливать плановые задания таким образом, чтобы большинство работников было в состоянии их выполнить и чувствовать себя победителями.
Ощущение часто важнее, чем реальное положение.	Следует чаще давать положительную оценку достигнутых результатов и стараться убедить работников, что они способны на гораздо большее.
Человек может оперировать одновременно в мозгу не более чем полдюжиной или около того фактов.	При принятии решений необходимо использовать инструментарий менеджмента, позволяющий повысить объективность, рациональность и эффективность решений.
Люди стремятся оценивать свои достижения путем сравнения самих себя с другими людьми.	Мотивация должна предусматривать: -регулярное выявление передовых сотрудников; -широкую доступность информации о сравнительной эффективности работы групп и бригад; -иногда – мягкую внутреннюю конкуренцию;
Людам достаёт мудрости, чтобы судить по делам, а не по словам.	Менеджерам необходимо: -следить, чтобы их слова не расходились с делом; -учитывать, что люди могут говорить(и при этом искренне верить), что они сделают в определенных обстоятельствах, но поступать будут совсем по иному.
Люди нуждаются в смысле жизни.	Поскольку смысл жизни заключается главным образом в удовлетворении человеком своих потребностей, чем больший их спектр человек сможет удовлетворять в организации, тем более тесно он будет с нею связан, тем большую отдачу от работника сможет получить организация.

3.Ориентация на действие.

Не отрицая важность стратегического планирования, маркетинговых исследований и других научных методов, образцовые компании непрерывно экспериментируют, пробуют, чтобы как можно быстрее проверить на деле,

Некоторые высшие менеджеры даже считают, что «принять решение, пусть даже плохое,- лучше, чем не принять совсем никакого решения».

4.Развитие самостоятельности и предприимчивости.

Предприимчивость, атмосфера поиска создается поддержкой энтузиастов, развитием всех форм деловых контактов между сотрудниками, коллегиальностью управления.

5.Ориентация на общефирменные ценности.

Во многих образцовых компаниях повсеместно употребляются истории, лозунги и легенды, связанные с этапами развития организации, а также деятельностью ее видных руководителей и специалистов. Эти истории оказываются очень важными, поскольку выражают общие укоренившиеся ценности организации, т.е. ее культуру.

Название дисциплины

6.Верность своему делу.

Некоторая степень диверсификации становится основой устойчивости организации. Но неразборчивая диверсификация – наименее успешная стратегия.

7.Простота и скромность.

Руководство образцовых компаний, нацеленное на постоянное совершенствование, не допускает никаких излишеств, стремится к максимальной рациональности.

8.Сильные лидеры.

Ценности и методы менеджмента, превращающие организации в образцовые, устанавливаются и развиваются под влиянием сильных, харизматических лидеров.

Пути повышения эффективности менеджмента в организации

Повышение эффективности менеджмента в организации должно осуществляться на основе системного подхода. Одним из возможных вариантов такого рассмотрения является «схема 7-С» компании Маккинси, в которой выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы управления организации.

На основе анализа результатов деятельности организации и исследования ее системы управления разрабатываются и осуществляются следующие меры по повышению эффективности менеджмента, затрагивающие все основные элементы «схемы – 7 С».

1. Совершенствование структуры управления организацией, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств.

2. Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.

3. Разработка информационной системы организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

4. Необходимая для эффективной профессиональной деятельности работников сумма навыков накапливается с помощью системы постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.

5. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.

6. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников,

Название дисциплины

создание максимально благоприятного социально-психологического климата.

7. Упорная работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Работа над повышением эффективности менеджмента может начинаться с любого элемента, того, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

Управление процессом изменений считается одной из самых трудных, но и престижных задач для руководителей, обеспечивающих организационное развитие.

Главные трудности в осуществлении изменений связаны с сопротивлением людей изменениям:

- отсутствием убежденности в необходимости изменений;
- недовольством переменами, насаждаемыми сверху;
- недовольством неожиданностями;
- страхом перед неизвестностью;
- нежеланием иметь дело с непопулярными проблемами;
- страхом перед неспособностью выполнить что-либо или неудачей;
- нежеланием изменять сложившийся порядок;
- отсутствием уважения и доверия к лицу, которое руководит изменениями.

ЛЕКЦИЯ №13

Стили руководства и оценка деятельности руководителя в туристской индустрии

Содержание темы:

- Понятие и виды стилей руководства
- Формы коллегиальности в менеджменте
- Способы оценки руководителей

Понятие и виды стилей руководства

Стиль руководства - характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Виды стилей руководства:

А. Определяемых личностью руководителя

- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный

Б. Определяемых особенностями коллектива - ситуационное лидерство

Название дисциплины

- Указывание
- Координация
- Участие в принятии решений
- Предоставление самостоятельности

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов: заботе руководителя о производстве и о людях.

Авторитарный стиль. Может быть оправдан в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

Демократический стиль следует применять при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности.

Применение *либерального стиля* свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в производственном процессе.

Ситуационное лидерство- определение стилей руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту.

Современный руководитель должен научиться применять любой стиль руководства, адекватный целям, стоящим перед рабочей группой, и ее особенностям - квалификации, ответственности, потребностям и т.п.

Формы коллегиальности в менеджменте

Коллегиальность в управлении - не единоличность руководства, различные формы участия работников в решении проблем и задач, стоящих перед организацией, в принятии решений.

Коллегиальность вертикальная - участие рабочих, служащих, специалистов в постановке, обсуждении, принятии решений по вопросам, входящим в компетенцию органов управления (собрания акционеров, внесение предложений работниками, совет трудового коллектива, профсоюзы и др.)

Коллегиальность горизонтальная - групповое обсуждение проблем, непосредственно связанных с выполнением должностных обязанностей участников, находящихся в сфере их компетенции(совет директоров, совещания, совет при руководителе, кружки качества и др.)

Факторы эффективности проведения заседаний коллегиальных органов:

-Продолжительность,- не должна превышать одного часа т.к.нормальная активность со временем приводит к ослаблению внимания, появлению утомляемости, отрицательной активности и безразличию к решениям.

-Количество и состав участников. Оптимальное количество участников заседания-10 человек. Роли которые желательно играть участникам заседания:

а) председатель - ставит задачи, следит за соблюдением процедур обсуждения, принимает решения.

Название дисциплины

б) ускоритель решения - ведет обсуждение, объединяет мнения и идеи в проект решения.

в) генератор идей - поставляет группе оригинальные мысли, предложения.

г) судья - оппонирует высказываемым идеям, взвешенно и объективно анализирует их.

д) разведчик - наиболее информированный участник, приносит в группу сообщения о всевозможных новостях.

е) доводчик - человек, одержимый деталями, обращает внимание участников и проверяет лично каждую деталь проекта решения.

ж) практик-организатор, планирует и организует выполнение принятого решения, готовит необходимые документы.

з) душа группы - способствует установлению дружбы и гармонии отношений, препятствует возникновению напряженности и конфликтов.

-Подготовка совещания (определение места, времени проведения, оповещение участников). Наиболее целесообразным временем проведения заседания следует считать период с 16 до 19 часов. В период же максимальной работоспособности (9.00 - 11.00) работники должны выполнять свои должностные обязанности.

Способы оценки руководителей

Цель оценки руководителя - определение соответствия его качеств и достигнутых результатов предъявляемым требованиям.

По общему признанию специалистов в области управления *любой* управленец должен обладать рядом *обязательных деловых качеств*. К ним обычно относят:

- знание производства - его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;

- знание экономики - методов планирования, экономического анализа и т. п.

- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах;

- наличие специальных знаний в области организации и управления производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности;

- способность рационально подбирать и расстановивать кадры;

- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;

- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;

- умение целесообразно планировать работу аппарата управления;

Название дисциплины

- распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
- координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
- умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;
- умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным;
- конкретность и четкость в решении оперативных вопросов и повседневных дел;
- учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива;
- стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений;
- устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчиненных.

В условиях рыночной экономики предъявляются повышенные требования и к *личностным качествам* управленческого работника. В кадровой работе ряда организаций методические материалы содержат перечень таких качеств управленческих работников, как:

- честность, справедливость,
- умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными,
- выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах,
- целеустремленность,
- принципиальность,
- решительность в принятии управленческих решений,
- а также настойчивость и энергичность в их реализации,
- умение отстаивать свое мнение,
- самокритичность в оценках своих действий и поступков,
- умение выслушивать советы подчиненных,
- правильное восприятие критики с умением делать соответствующие выводы,
- умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено,
- умение пользоваться своими правами и полномочиями, особенно в случаях применения административного и организационного воздействия,
- а также умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных.

В настоящий момент можно указать несколько наиболее распространенных способов оценки деятельности руководителя. Например, говорят о *количественных* и *качественных* методах оценки.

Название дисциплины

Количественные методы оценки.

1). Экспертные оценки. Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

1. способность организовывать и планировать труд;
2. профессиональная компетентность;
3. сознание ответственности за выполняемую работу;
4. контактность и коммуникабельность;
5. способность к нововведениям;
6. трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной, например, пятибалльной шкале (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не - удовлетворительно - 2; плохо - 1). *Основная трудность* при подборе состава экспертов состоит в недопущении завышения доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставяемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Используются группы экспертов двумя способами - индивидуально или группой. *Индивидуальный*, более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются. *Групповой* способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является *решение*. Самым распространенным - *рекомендации*, но с указанием определенных признаков будущего решения. Кроме этого, основным инструментом аттестации является *анкета*, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. Каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств для включения в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах.

Качественные методы оценки.

Можно указать несколько таковых.

1. Оценка по методу черт. В ее основе - признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик,

Название дисциплины

основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает каждого руководителя и помогает составить его деловой портрет.

2. Функциональная оценка руководителя основывается на *анализе процесса труда*, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности.

3. Широко распространена практика оценки руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов. При этом используются главным образом производственные и экономические показатели, относящиеся, например, к качеству, объему, срокам получения производимых продуктов (услуг).

Библиографический список:

1. Жукова, М.А. Менеджмент в туристском бизнесе, Учебное пособие., М.;КНОРУС, 2008
2. Переверзев, М.П. Менеджмент, Учебное пособие., М.; ИНФРА-М 2008
3. Басовский, Л.Е. Менеджмент, Учебное пособие., М.; ИНФРА-М 2008
4. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме, Учебное пособие.. М.: Форум, 2012
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании, Учебное пособие., М.:ИНФРА-М, <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473927>
6. Хижняк А.Н. Основы эффективного менеджмента. Уч. Пособие., М.: НИЦ ИНФРА-М 2015. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=447418>
7. Киседобрев В. П. Кострюкова О. Н. Киседобрев А. В., Богданов Е. И. Менеджмент в туризме: Учебник., М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=369961>
8. Мальшина Н.А. Менеджмент в сервисе, Учебное пособие. М: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа 2017 <http://www.iprbookshop.ru/49845.html>

Название дисциплины