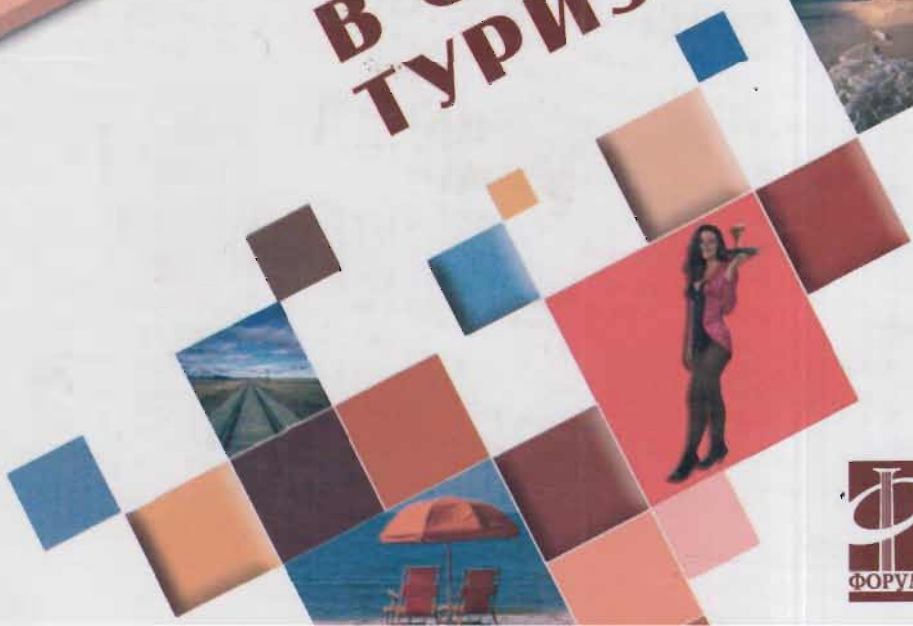


Зайцева Н.А.



МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ



Н. А. Зайцева

МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

2-е издание, дополненное

*Допущено Министерством образования и науки Российской Федерации
в качестве учебного пособия для студентов образовательных
учреждений среднего профессионального образования*



МОСКВА
2009

УДК 65.01(075.32)

ББК 65.290-2я723

312

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор кафедры
«Экономика социальной сферы» Московского государственного
университета им. М. В. Ломоносова *В. Н. Казаков*;
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент
на предприятиях туризма и гостиничного хозяйства»
Московского государственного университета сервиса *А. А. Ларионова*

Зайцева Н. А.

312 Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие. —
2-е изд., доп. — М.: ФОРУМ, 2009. — 368 с.

ISBN 978-5-91134-303-3

В учебном пособии описаны функции менеджмента, его особенности в сервисе и туризме, представлен зарубежный опыт управления предприятиями сервиса и туризма. Весь материал пособия рассматривается на примере конкретных фирм и гостиничных комплексов, описываются их характерные черты и особенности деятельности, организационные структуры управления с подробным описанием должностных обязанностей всех сотрудников предприятий туризма и гостиничного бизнеса. Для закрепления материала по каждой теме приведены конкретные ситуации, задания и тесты, которые составлены в соответствии с требованиями Федерального агентства по образованию РФ.

Предназначено для студентов среднего профессионального образования, обучающихся по специальностям 2305 «Социально-культурный сервис и туризм» и 2307 «Туризм», сотрудников предприятий туризма и гостиничного бизнеса.

УДК 65.01(075.32)

ББК 65.290-2я723

ISBN 978-5-91134-303-3

© Н. А. Зайцева, 2007, 2009

© Издательство «ФОРУМ», 2007, 2009

Введение

В учебном пособии отражены основные темы, предусмотренные требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по специальностям «Гостиничный сервис» и «Туризм», в соответствующих государственных образовательных стандартах среднего профессионального образования.

При изложении материалов использованы подходы, которые применяют в классических учебниках по основам менеджмента, такие как основные этапы возникновения и развития системы управления, современные подходы к менеджменту, стратегия и тактика в менеджменте, виды организационных структур управления, методы и стили управления, виды власти, лидерство, система самоменеджмента.

Также отражены специфические вопросы управления предприятиями туризма и гостиничного бизнеса: сетевой бизнес, управляющие компании, франчайзинговая деятельность, стратегические альянсы в туризме и гостиничном бизнесе. Представлен обширный материал по организационным структурам управления в турфирмах и гостиницах, особенностям организации деятельности отдельных структурных подразделений (служб) и описаны должностные обязанности сотрудников данных предприятий.

В учебном пособии нашло отражение не только изложение основ менеджмента, его методологии, функций, основных научных школ, но и особенностей менеджмента в туризме и гостиничном бизнесе, для чего использовано множество примеров как по российским турфирмам и гостиницам, так и по зарубежным предприятиям.

Используя материалы учебного пособия, можно решить такие задачи:

- ознакомиться с основными понятиями, концепциями современного менеджмента;
- ознакомиться со спецификой управления в турфирмах и гостиницах;

- закрепить полученные знания, выполняя задания по темам и отвечая на вопросы тестов.

Особенностью данного учебного пособия является использование большого количества таблиц и графического материала: схем, иллюстраций, фотографий сотрудников российских и зарубежных предприятий индустрии туризма. Также в тексте специальными значками и полужирным шрифтом выделены определения основных понятий, наиболее важные, ключевые тезисы, курсивом выделены дополнительные материалы по каждой теме. Все это, по мнению автора, должно способствовать лучшему усвоению и запоминанию материалов учебного пособия.

Современная система менеджмента. В настоящее время в мире насчитывается более 60 школ менеджмента, каждая из которых дает свое, отличное от других определение менеджмента, его сущности, принципов и методов. В конце XX — начале XXI в. появились новые понятия в менеджменте: «креативный менеджмент», «менеджмент изменений», «преобразующий менеджмент».

На развитие системы менеджмента в XXI в. все большее влияние оказывают следующие **факторы и тенденции**:

- нарастание глобальной конкуренции в самых разных сферах деятельности, что уже ощутили на себе российские турфирмы и гостиницы;
- многократный рост скорости коммуникаций и принятия решений;
- «эффект масштаба» перестает действовать, и наиболее конкурентоспособными становятся небольшие и малые компании, способные гибко реагировать на изменения различных факторов;
- все большее распространение получает аутсорсинг (передача отдельных функций управления специализированным компаниям) и повсеместная автоматизация различных процессов;
- вместе с тем повышается роль «человеческого фактора», возрастает интерес к нестандартно мыслящим сотрудникам, инноваторам, способным предложить продукт-новинку;
- все больше стоимости создается с помощью нематериальных активов и интеллектуального капитала;
- преобладание межфункциональной деятельности менеджера требует сотрудничества, стирающего организационные границы внутри компании, а потому современный менеджер должен выполнять не функции мастера планов и

стратегий, а работу микроменеджера функциональных процессов;

- наиболее успешен бизнес тех, кто предвосхищает вопросы клиентов, а не просто отвечает на них.

Все вышесказанное подтверждает тезис о том, что управление современной гостиницей или турфирмой требует особых навыков, приемов, которые менеджер должен постоянно совершенствовать, обучаясь по все новым и новым направлениям, программам.

Практика свидетельствует и эксперты подтверждают, что только одновременное сосредоточение собственных усилий на обучении и самообучении позволит должным образом подготовить себя к будущей профессиональной деятельности.

В учебном пособии используются следующие обозначения по тексту:



- определения основных понятий,
наиболее важные, ключевые тезисы по теме;



- дополнительная информация по теме;



- практические задания, конкретные
ситуации и тесты по теме.

Глава 1

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУКИ ОБ УПРАВЛЕНИИ

1.1. Зарождение науки об управлении

Тенденции развития менеджмента имеют волнообразный, циклический характер, который отражает все процессы развития в экономике и производстве товаров и услуг. Развитие управления можно представить в виде изменений его эффективности под воздействием потребностей производства, а также со стороны ресурсов и в виде накопления внутреннего потенциала развития управления. Если сопоставить параметры развития производства и управления, может получиться серия логистических кривых, отражающих этапы развития управления от простого к сложному, от зарождения нового качества до его реализации.

Практика управления уходит своими корнями далеко в историческое прошлое — человечество тысячелетиями накапливало опыт управления. До нас дошли отрывочные разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение знаний об управлении. Принято выделять несколько этапов развития науки об управлении.

Первый период развития науки об управлении — «древний» (9—7 тыс. лет до н. э. — кон. XVIII в.). Это наиболее длительный период развития управления. Первые и самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.



Началом формирования теории и практики менеджмента принято считать **зарождение письменности в Древнем Шумере**, в результате чего образовался особый слой общества, в современном понимании называемые «жрецами-бизнесменами», занятыми торговыми операциями. Далее исследователи выделяют следующий шаг в развитии управления, связанный с деятельностью вавилонского царя **Хаммурапи** (1760 г. до н. э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования различных общественных отношений между социальными группами населения. Позднее во времена правления **Навуходоносора II** (682—605 гг. до н. э.) произошло соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сферах производства и строительства.

Для понимания системы управления в древности можно вспомнить слова древнегреческого философа **Сократа** (470—399 гг. до н. э.), который анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том, что составляет основу их труда: «Главная задача — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний».

Ученик Сократа **Платон** (428—348 гг. до н. э.) говорил о необходимости специализации производственных процессов, а также им была сделана попытка описания разграничения функций органов управления.

В Древнем Риме **Катон Старший** (234—149 гг. до н. э.) — видный государственный деятель Древнего Рима советовал владельцу земли «посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано, и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе». Кроме того, рекомендовалось также дать управляющему план работ на год.

В исследованиях по развитию управленческой мысли также отмечают вклад итальянского государственного деятеля **Николо Макиавелли** (1469—1527), который сформулировал основные принципы науки управления государством. Н. Макиавелли считал, что руководителю необходимы такие качества, как: смелость, способность к точному расчету, учет общественного мнения, умение управлять самим собой.

Обычно в этом периоде принято выделять несколько управленческих революций.

Первая управленческая революция (4—5 тыс. лет назад). В период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке историки менеджмента отметили первую трансформа-

цию — превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т. е. менеджеров. В результате на свет появился принципиально новый тип деловых людей — еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже не религиозный деятель, чуждый всякой наживы.

Вторая управленческая революция (1792—1750 гг. до н. э.). Эта революция связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи — выдающегося полководца и правителя. Он разработал знаменитый свод законов (285 законов), регулировавших все многообразие общественных отношений между социальными группами, который, по существу, представлял собой основу первой формальной системы администрирования.

Третья управленческая революция (605 г. до н. э. — 316 г. н. э.). Опять в Вавилоне царь Навуходоносор II (605—562 гг. до н. э.) разработал эффективную систему управления и производственного контроля на текстильных и других фабриках.

В период правления Диоклетиана (243—316 гг. н. э.) в Древнем Риме им была разработана система территориального управления и административная иерархия Римской Католической церкви.

Четвертая управленческая революция (XVIII — XIX в.). Эта революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Она оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие. Вместо единственного собственника в этот период появляется множество акционеров, т. е. совместных (долевых) владельцев бизнеса. Новая система собственности привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

В действительности развитие управления не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Скорее существовало несколько подходов, которые часто совпадали по отдельным направлениям.

С изменением практики управления, развитием техники и технологии изменялось и учение об управлении. Вместе с тем управленческая мысль никогда не играла роль пассивного следования за практикой менеджмента. Более того, именно выдвинутые и сформулированные ведущими умами управленческой мысли новые идеи в области управления и новые подходы к осуще-

ствлению управления обычно означали рубежи, с предложения которых начинались широкие преобразования в практике управления.

Второй период развития науки об управлении — «индустриальный» (1776—1890 гг.). Наибольшая заслуга в развитии управления в этот период принадлежит Адаму Смиту (1723—1790). Он проанализировал различные формы разделения труда, описал экономические преимущества, которые организации и общество получают в результате разделения труда, а также внес значительный вклад в развитие представлений о государственном управлении.

Третий период развития науки об управлении — «систематизация менеджмента» (1856—1950 гг.). Этот период знаменуется созданием ряда школ в науке менеджмента: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений и поведенческая (бихевиористская) школа. В целом этот период можно охарактеризовать как крупный прорыв в генезисе менеджмента.

Возникновение менеджмента как научной дисциплины началось с поиска эффективных способов достижения наибольшей выработки у рабочих.

Теория управления как наука является относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в статье Генри Р. Тауна, основателя и президента «Эйле энд Таун Манифактуринг Кампани» «Инженер как экономист». В этой работе Таун утверждал, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу. Как основатель торговой палаты, Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления

1.2. Школа научного управления (1885—1920 гг.)

Эта школа связана с работами Ф. У. Тейлора, Х. Эмерсона, Г. Форда, Г. Ганта, Ф. и П. Гилбретов.

Научное управление было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Официально возникновение и развитие этой школы относится к 1885—1920 гг., однако отдельные элементы школы используются и до сих пор.



Его самая важная черта связана с **поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов** с целью повышения производительности труда работников. При этом преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности.

Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и перерывов, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было точно рассчитано и установлено. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что чем выше производительность труда, тем больше вознаграждение. Многие авторы в своих работах, посвященных научному управлению, также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, также подчеркивая большое значение обучения.

Конечной целью Тейлора в плане организации труда было *дать возможность каждому рабочему трудиться с максимальной производительностью*. Одно из условий этого — обеспечение рабочего всем необходимым до того, как он приступит к работе. А этим должна заниматься администрация. В современных условиях это означает, что специалисты, обеспечивающие бесперебойную деятельность предприятия, начиная от специалистов по IT-технологиям до уборщиц — должны сделать все для того, чтобы не было непроизводительных потерь рабочего времени сотрудника предприятия. Для выявления непроизводительных потерь времени использовался хронометраж и фотография рабочего времени.

1.3. Классическая (административная) школа управления

Бурное развитие промышленности в первой четверти XX в. дало толчок к эволюции взглядов на проблемы управления и формированию нового подхода. Дальнейшее развитие теории управления получила в работе французского промышленника **Анри Файоля** и его последователей: **Я. Гулика**, **Л. Ф. Урвика** и

Р. С. Дейвиса, создавших *классическую (административную) школу управления*.

Файоль и большинство представителей административной школы управления имели непосредственный опыт руководителей высшего звена управления в большом бизнесе в отличие от Тейлора и Гилбрета, начавших свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. Поскольку А. Файоль и другие относились к администрации организаций, часто классическую школу называют административной.



В отличие от школы научного управления, которая в основном занималась вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись **разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом**.

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организацией, выделив управление как особый вид деятельности.

Файоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных им лично открытиях, а с его пятью функциями руководителя (планирование, организация, руководство, координация, контроль) и **четырнадцатью принципами административного управления** связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности приходится заниматься.

1.4. Школа человеческих отношений (1930—1950-е гг.)

Следующим направлением в менеджменте было создание *школы человеческих отношений*, которая зародилась в ответ на неспособность представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Самыми крупными

авторитетами в развитии этой школы считаются *Мэри Паркер Фоллет* (1868—1933) и *Элтон Мэйо* (1880—1949).

Несмотря на то что авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии ограничивались только такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью познать человеческий фактор как важнейший элемент эффективности организации.

Исследователи школы человеческих отношений предполагали, что, если руководство проявит большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников будет возрастать, что приведет к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Наиболее крупными специалистами, внесшими большой вклад в развитие школы человеческих отношений на Западе, считаются *М. Фоллет*, *Э. Мэйо*, *А. Маслоу*.

Создателем этой школы является *Элтон Мэйо* (1880—1949), проводивший «Хоторнский эксперимент» на протяжении шести лет (1927—1933). Основной итог этих исследований состоял в том, что высокая производительность труда объяснялась особыми отношениями между людьми, их совместной работой. Данное исследование также показало, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, какие отношения существуют между рабочими, а также от отношения менеджеров к потребностям работников.

Еще одним важным шагом в генезисе менеджмента явилась *теория иерархии потребностей* американского психолога *Абрахама Харольда Маслоу* (1908—1970). Более подробно ее положения рассмотрены в теме «Мотивация как функция менеджмента и ее особенности в туризме».



Суть школы человеческих отношений составляет *управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии*. В рамках данной школы каждое предприятие рассматривалось как определенная социальная система.

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента — теории лидерства, конфликтологии, управления персоналом и др.

Основное содержание теории человеческих отношений составляет обоснование необходимости следующих действий:

- развития у рабочих чувства как индивидуальной, так и коллективной ответственности;
- создание на предприятии атмосферы «подлинной общности интересов»;
- переход от «центрального» авторитета к «фундаментальному» авторитету, т. е. от авторитета должности к авторитету знаний и профессионализма.

Основные идеи школы человеческих отношений актуальны и сейчас, поскольку, как сказал гурӯ менеджмента Питер Друкер, «самым ценным активом любой компании XX века было производственное оборудование. Самым ценным активом любой организации XXI века станут работники умственного труда и их производительность».

1.5. Количественная школа (с 1950 г. по наст. вр.)

Этот период характеризуется разработкой теории принятия решений и количественного подхода. Это направление в менеджменте связано с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

В 1950—1960-е гг. развитие математики и вычислительной техники заложило основу нового направления в теории управления — **количественного подхода и теории принятия решений**. Существенный вклад в развитие этих подходов внесли **К. Черчмен, Е. Арноф, Д. Форрестер**.



Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

Суть подходов заключается в следующем:

- применение научных методов анализа функционирования производственных систем и решение проблем управления с применением математического аппарата решения задач, компьютерной техники и информационных систем;
- разработка методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организации;
- создание алгоритма выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
- разработка количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений.

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым. Так, академик Л. В. Канторович первым в мире (1939 г.) разработал общие принципы линейного программирования. Основоположником современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В. С. Немчинов, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и организовавший в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

В количественной школе различают **два основных направления:**

- рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;
- исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

1.6. Развитие теории управления в России



Российские теория и практика управления возникли не сразу. Начиная с XVII в. вопросам управления в России уделялось достаточно много внимания. Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили известный русский экономист А. Л. Ордин-Нащокин, В. Н. Татищев, главный управляющий гор-

ных заводов в Сибирской и Казанской губерниях и выдающийся русский ученый М. В. Ломоносов. Достаточно весомы и заслуги в реформировании системы управления России П. А. Столыпина, с 1906 г. совмещавшего должности министра внутренних дел и премьер-министра. Столыпин занимался совершенствованием местного самоуправления.

В конце 20-х и начале 30-х гг. XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизовано. В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода: 1920-е гг., 1930—1950-е гг., 1960—1970-е гг. и 1980-е гг.

Самым плодотворным был **первый период** (1920-е гг.), когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: **организационно-техническая и социальная**. Среди представителей первого этапа можно назвать А. А. Богданова (Малиновского) (1873—1920), О. Е. Ерманского (1866—1941), А. К. Гастева (1882—1941). Все это представители организационно-технической концепции, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий.

Известный советский ученый А. К. Гастев занимался вопросами совершенствования теории и практики организации труда. Им была сформулирована и обоснована концепция «трудовых установок». Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение и в трудах П. М. Керженцева, который выделял в научной организации труда три объекта: труд, производство и управление, считая последний компонент самым главным, распространяя таким образом понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности.

Еще одним представителем концепции социальных отношений являлся Ф. Р. Дунаевский (1887—1960) с теорией «административной емкости». Под этим термином исследователь понимал способность управляющих руководить определенным количеством лиц, причем это количество лишь незначительно зависит от личных качеств управляющих.

Во второй период развития управленческой мысли в России (1930—1950-е гг.) большинство идей управленцев 1920-х гг. оказались забыты на долгие годы, кроме незначительной части, которая связана с организацией производственных процессов.

В 1930-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В течение второго этапа в управлении утвердился *отраслевой и народно-хозяйственный подход*.

Третий период (1960—1970-е гг.) был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение *технико-кибернетическое направление* в управленческой теории и практике. В этот период стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления предприятием, автоматизированные системы управления производством) и шире применяться экономические методы управления. На этом этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем.

Четвертый период начался с 1980-х гг., продолжается в настоящее время и заключается в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям. В настоящее время в России идет процесс формирования своей школы менеджмента. Ее специфика состоит в том, что в относительно небольшой промежуток времени необходимо сформировать менеджеров-практиков, отвечающих международным стандартам.

Переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента. Существует **три противоречивых варианта развития российского менеджмента**: концепция копирования западной теории менеджмента, концепция адаптации западной теории менеджмента и концепция создания российской теории менеджмента.

На развитие менеджмента в России, так же как и во всем мире, большое влияние оказали **новая парадигма менеджмента, возникшая при переходе к экономике рыночно-предпринимательской ориентации**. Эта концепция сформировалась в 70—90-е прошлого столетия такими основоположниками, как Питер Друкер, Том Питерс, Майкл Портер и другие. Сравнительная характери-

стика основных положений старой и новой концепций менеджмента представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1 Основные положения старой и новой парадигмы управления

Критерии, положения	Старая парадигма управления	Новая парадигма управления
Предприятие рассматривается как	Закрытая система, главным условием эффективности которой является максимальное использование факторов внутренней среды	Открытая система, главным условием эффективности которой является оптимальное использование факторов внешней и внутренней среды, рассматриваемые в единстве
Главная задача менеджмента	Рост производительности труда	Удовлетворение потребностей потребителей, повышение качества услуг
Главный источник дохода предприятия	Производственные процессы, оборудование, технологии	Сотрудники, обладающие знаниями
Основной принцип построения системы управления	Контроль всех видов деятельности, выполнения стандартов, норм	Повышение роли организационной культуры, нововведений, мотивации сотрудников, ситуационный подход в управлении

Постепенно формируются **новые принципы управления**: лояльность к персоналу, организационная культура, способствующая раскрытию способностей сотрудников, эффективные внутренние и внешние коммуникации, своевременная и гибкая реакция на изменение факторов внешней и внутренней среды организации.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 1

ЗАДАНИЕ 1

Теория. Инструкция визиря Рехмира

«Выслушивая подчиненных, визирь должен сидеть на своем сиденье. На полу должен быть ковер, за спиной и под ногами — подушки, в руках — палка. Перед ним должны быть развернуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета — справа, докладчик — слева, секретари — рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визиря. Визирю докладывают о положении

дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоничальники.

После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер должен распорядиться, чтобы все это было записано. Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подается визирю. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера — сверх слушания дела у поземельного инспектора уездного совета. Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы — в течение четырех дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырехмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкцию об управлении войсками.

Все чиновники, от первого до последнего, являются в залу визиря, чтобы спросить его совета. Ему докладывают обо всем, и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской администрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты, документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и поднятия Нила. Ему предоставляют отчет все служащие на флоте от высших до низших чинов.

Этот текст, запечатленный на гробнице визиря Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда они иллюстрированы изображением деловых сцен: приемом посетителей, текстами законов и списками должностей, дворцовый ритуал.

Задание

Проанализируйте «Инструкцию визиря» Рехмира и ответьте на вопросы:

1. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями и функциями?

2. Как бы вы оценили уровень централизации власти у высших должностных лиц в Египте: как высокий, средний, низкий?

ЗАДАНИЕ 2

Теория.

Никколо Макиавелли (1469—1527) родился в знатной, но обедневшей семье во Флоренции. В 1498 г. стал секретарем Совета Десяти Флорентийской республики. Наиболее значительными его работами считаются трактат «О военном искусстве» (1521) и четыре книги «Рассуждения по поводу первой декады Тита Ливия» (1531), «Государь» (1532) — второе название русского перевода этой книги — «Князь»; «История Флоренции» (1532). Макиавелли разработал теорию государства, попытавшись (и во многих аспектах безуспешно) раскрыть законы развития государства не с теологической, а с человеческой точки зрения, учитывая реальную обстановку социального развития и непосредственное влияние психологии выдающихся личностей. Считая республику лучшей формой государства, Макиавелли понимал, что в условиях современной ему Италии возможно лишь централизованное государство с единовластным правителем. Кодексу поведения такого государя посвящены многие страницы книги «Князь», где утверждается, что для сохранения государства хороши и пригодны любые методы.

Высказывания Н. Макиавелли:

- Всякая перемена прокладывает путь другим переменам.
- Государь не волен выбирать себе народ, но волен выбирать знать, его право карать и миловать, приближать и подвергать опале.
- Государю нет необходимости обладать всеми добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими.
- К оружию следует прибегать в последнюю очередь, когда другие средства окажутся недостаточны.
- Кто меньше полагается на милость судьбы, тот дольше удерживается у власти.
- Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает.
- С врагом можно бороться двумя способами: во-первых, законами, во-вторых, силой. Первый способ присущ человеку, второй — зверю.
- Следует заранее примириться с тем, что всякое решение сомнительно, ибо это в порядке вещей, что, избегнув одной неприятности, попадешь в другую.

- Умы бывают трех видов: один все постигает сам; другой может понять то, что постиг первый; третий — сам ничего не постигает и постигнутого другим понять не может.

Задание

1. Какие из данных исследований актуальны в наше время? Почему?

2. Как вы понимаете высказывание «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает»?

ЗАДАНИЕ 3

Рассмотрите принципы управления, сформулированные А. Фойолем и Г. Эмерсоном, и выделите пять наиболее важных, на ваш взгляд, для турфирмы (гостиницы).

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
1. Неотделимость власти от ответственности	1. Исходный пункт управления — отчетливо поставленные цели
2. Разделение труда	2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин
3. Единство распоряжения, или единоначалие	3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных	4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении
5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель»	5. Справедливое отношение к персоналу
6. Подчинение индивидуальных интересов общим	6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Справедливое для всех вознаграждение	7. Диспетчеризация по принципу «Лучше диспетчеризовать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу не диспетчеризуя ее»
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия	8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов

Окончание таблицы

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей	9. Нормализация условий труда
10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте»	10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени
11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации	11. Письменные стандартные инструкции
12. Устойчивость персонала, ибо текучка — следствие плохого управления	12. Вознаграждение за производительность
13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия	
14. Корпоративный дух, т. е. общность интересов работников и коллективизм в труде	

ЗАДАНИЕ 4

Теория

Тейлор и его последователи придерживались принципа: контролировать не производительность рабочего, а метод его работы, поэтому большое внимание уделялось совершенствованию методов труда. Для этого использовались такие **методы учета затрат рабочего времени**, как фотография рабочего времени, хронометраж, а позднее — фотохронометраж.

Хронометраж (Chronometrage; Timekeeping) — от греч. *Chronos* — время + *Metreo* — измеряю. **Хронометраж** — метод изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся ручных и машинно-ручных операций. В зависимости от способа измерения и длительности изучаемых элементов работы хронометраж может проводиться тремя способами: непрерывным, выборочным и цикловым.

Фотография рабочего времени — способ измерения затрат рабочего времени, при котором измеряются все без исключения затраты рабочего времени на протяжении одной или нескольких смен.

Целями такого изучения являются: составление фактического баланса рабочего времени; выявление причин потерь рабочего времени и последующая разработка мероприятий по их устранению и др.

В зависимости от числа объектов различают индивидуальные, групповые и массовые фотографии рабочего времени.

Задание

Составьте фотографию своего рабочего (учебного, свободного) дня и проведите хронометраж какой-либо одной операции, составив таблицу следующего вида:

№ п/п	Объект наблюдения, операция	Время, мин		Продолжительность, мин	Классификатор времени
		начало операции	завершение операции		
1	Начало работы	10.00	10.05	5	Тн.п.
2	Получение задания и подготовка рабочего места	10.05	10.15	10	Тп.з.

Примечание. В классификаторе времени могут использоваться следующие обозначения:

- Тн.п. — непроизводительные потери времени;
- Тп.з. — подготовительно-заключительное время;
- Топ. — время на выполнение производственных операций;
- Тобс — время на обслуживание рабочего места;
- Тотд — время на отдых, личные надобности;
- Тп.т. — перерывы технические, технологические;
- Тп.о. — перерывы организационные.

В классификаторе времени могут использоваться и другие обозначения.

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 1

1. Школой менеджмента, в которой был представлен первый систематизированный подход в истории управленческой мысли, является:

- а) школа человеческих отношений;
- б) административная школа;
- в) школа научного управления;

- г) системный подход;
- д) ситуационный подход;
- е) процессный подход.

2. В развитие какой школы менеджмента основной вклад внес А. Файоль?

- а) школы человеческих отношений;
- б) административной школы;
- в) школы научного управления;
- г) системного подхода;
- д) ситуационного подхода;
- е) процессного подхода.

3. Рациональные методы управления Ф. Тейлора являются основой:

- а) школы человеческих отношений;
- б) административной школы;
- в) школы научного управления;
- г) системного подхода;
- д) ситуационного подхода;
- е) процессного подхода.

4. В развитие какой школы менеджмента внес свой вклад А. Маслоу?

- а) школы человеческих отношений;
- б) административной школы;
- в) школы научного управления;
- г) количественной школы;
- д) ситуационного подхода;
- е) процессного подхода.

5. В развитие какой школы менеджмента внесли свой вклад российские ученые В. С. Немчинов и Л. В. Канторович?

- а) школы человеческих отношений;
- б) административной школы;
- в) школы научного управления;
- г) количественной школы;
- д) ситуационного подхода;
- е) процессного подхода.

6. Хоторнский эксперимент проводил:

- а) Фредерик Герцберг;
- б) Элтон Мэйо;
- в) Мэри Паркер Фоллетт;

- г) Анри Файоль;
- д) Лилиан Гилбрет;
- е) Джозеф Вартон.

7. Повышение эффективности организации за счет реализации работниками своего потенциала являлось основной целью:

- а) школы науки управления;
- б) школы поведенческих наук;
- в) школы человеческих отношений;
- г) школы системного подхода;
- д) количественной школы;
- е) школы ситуационного подхода.

8. Принципы Э. Мэйо, иерархия потребностей А. Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:

- а) школы научного управления;
- б) классической школы управления;
- в) бихевиористов;
- г) школы человеческих отношений;
- д) количественной школы;
- е) школы ситуационного подхода.

9. Представителем «Школы человеческих отношений» является:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Г. Эмерсон;
- в) Г. Форд;
- г) М. Фоллет;
- д) Л. Гилбрет;
- е) А. Файоль.

10. Основоположник «процессного подхода» и автор 14 знаменитых принципов управления:

- а) Элтон Мейо;
- б) М. Фоллет;
- в) А. Файоль;
- г) Г. Форд;
- д) Ф. Тейлор;
- е) А. Маслоу.

Глава 2

СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

2.1. Субъект и объект управления

Деятельность человека представляет собой совокупность действий, направленных на достижение *определенного результата*. Для того чтобы сделать задуманное и в результате достичь желаемого результата, человеку необходимо спланировать свои действия, самоорганизоваться, проанализировать получаемые результаты, при необходимости скорректировать поставленные цели и т. д. В случае, когда человек выполняет какую-то работу своими руками и работает один, он, как правило, даже не задумывается над тем, что реализует *самоуправление*.

Другая ситуация складывается, когда работает группа людей. Чаще всего для выполнения большой и сложной работы люди объединяются в организации. Совместная деятельность невозможна без управления, особого вида профессиональной деятельности человека, который появился в ходе развития общественного производства.



Организация представляет собой совокупность социальных (сотрудники), материальных (мебель, компьютеры, принтеры, факсы, бумага и т. п.) и нематериальных (компьютерные программы, имидж предприятия) элементов, находящихся во взаимосвязи и взаимозависимости, таким образом, что обеспечивается их функционирование и развитие как единого целого.

Есть и другие подходы к определению понятия «организация». В широком смысле под «организацией» понимаются:

- во-первых, внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная ее строением;

- *во-вторых*, совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого;
- *в-третьих*, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

На любую организацию воздействует множество факторов (рис. 2.1).

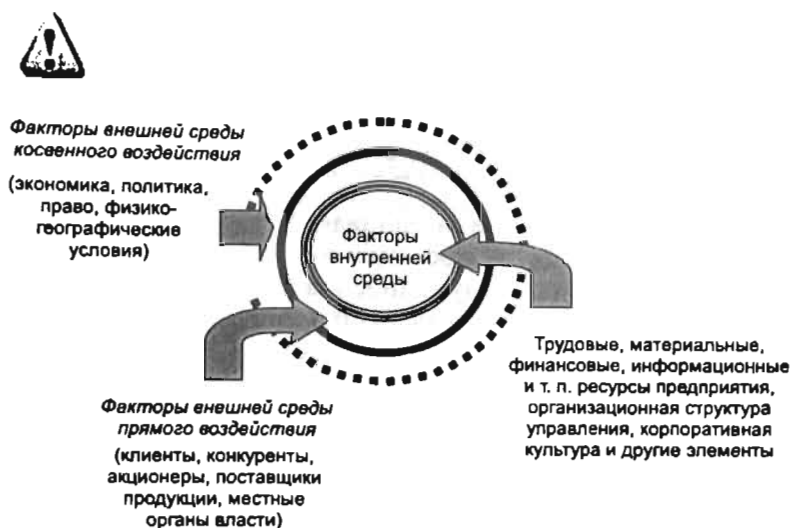


Рис. 2.1. Факторы, воздействующие на организацию

Управление организацией — это целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность работающих в ней сотрудников для достижения поставленных перед организацией целей.

В системе управления различают субъект и объект управления.

Субъект управления — это определенное звено системы управления, которое является источником управленческого воздействия. Источником воздействия в каждой конкретной ситуации является определенное звено системы управления. При этом часть социально-экономической системы воздействует на систему в целом. Субъекты управления составляют в совокупности **аппарат управления**.

Объект управления — это часть социально-экономической системы, на которую направлено воздействие.

В контексте данной дисциплины в качестве **объекта управления** рассматриваются организации индустрии туризма, а также составляющие их элементы.

Субъект и объект управления соотносятся как часть и целое. Взаимосвязь между объектом и субъектом управления осуществляется посредством управляющих воздействий и организации обратной связи (рис. 2.2).

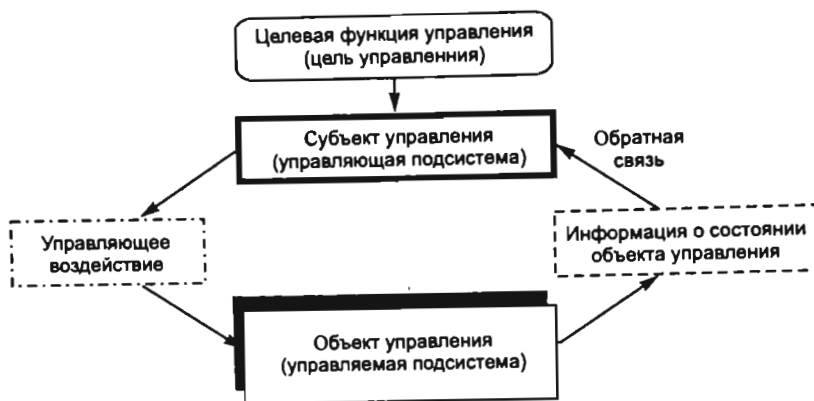


Рис. 2.2. Взаимосвязь основных элементов процесса управления

Отличительной особенностью субъекта управления является то, что им могут выступать только люди (социальные элементы, сотрудники организации), что качественно отличает субъект менеджмента от объекта. Относительно субъекта менеджмента можно отметить, что только в рамках организации человек (или группа людей) может быть субъектом менеджмента. Зачастую деятельность менеджера выходит за рамки организации, но даже в этом случае его считают субъектом, так как она направлена на реализацию целей и задач, т. е. представление организации во внешней среде.

В отличие от субъекта объект не ограничен только людьми, к нему можно отнести множество факторов, ситуаций, имеющих-ся в организации и оказывающих влияние на нее. Не все объекты подвергаются воздействию субъектов менеджмента, что связано с множественностью объектов управления. Невозможно управлять всеми объектами менеджментами, так как их количество в рамках организации и за ее пределами слишком велико.

Действия, которые осуществляет руководитель для оказания воздействия на подчиненных, отражают динамику управленче-

ской деятельности. Управленческая деятельность, рассматриваемая в динамике, получила название **процесс управления**.

Процесс управления — это последовательность и комбинация действий по разработке и реализации управленческих решений.

Специфика управленческой деятельности заключается в **воздействии**. Основная задача руководителя состоит в том, чтобы **воздействовать на подчиненных** и обеспечивать таким образом достижение целей организации.

Воздействие в процессе управления может быть разным: формальным и неформальным, прямым и опосредованным, явным и неявным, жестким и мягким, принудительным и мотивирующим, спонтанным и целесообразным, случайным и необходимым, эпизодическим и постоянным и т. д. Воздействия в зависимости от вида могут проявляться в разных формах. Например, **формальное воздействие** руководителя на подчиненных может выражаться в приказах, распоряжениях, выдаче устных указаний. **Неформальное воздействие** может выражаться в виде рекомендации, совета, предостережения.



Таблица 2.1. Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия

Общие задачи управления	Общие функции	Результаты решения
1. Обоснование темпов планомерного развития организации	Планирование	Планы-прогнозы, стратегический план, план экономического, научно-технического, социального развития
2. Образование структурных подразделений системы производства и оказания услуг, установление взаимосвязей между ними. Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом управления	Организация (организовывание)	Формирование структур производства и управления взаимосвязями. Утверждение штатов, положений, должностных инструкций и т. п.
3. Создание условий для эффективной творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда	Мотивация (мотивирование)	Определение материальных и моральных стимулов, разработка мотивационных программ
4. Количественная и качественная оценка результатов деятельности предприятия	Контроль, учет, анализ	Решения по результатам ревизий, проверок, учета, анализа хозяйственной деятельности

Для управления любой организацией менеджер реализует различные функции. Существуют разные подходы к классификации функций управления, но в целом можно выделить общие функции управления. **Общими функциями управления** являются: планирование, организация (организовывание), мотивация (мотивирование) и контроль. Они представляют собой части управленческого цикла, определяют специализацию труда. Характерной особенностью общих функций является их взаимное проникновение друг в друга. Например, планирование организуется, координируется, стимулируется, контролируется, анализируется. Организация планируется, координируется, стимулируется, контролируется и т. д.

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия представлена в табл. 2.1.

2.2. Подходы к определению понятия «менеджмент»



Термин «искусство управления» встречается в трактатах древних мыслителей Китая, Рима, Греции. Содержание этого понятия имеет обширное толкование, вызванное спецификой общественного уклада различных стран. Так, например, в Римской империи искусство управления означало искусство властвовать, искусство государственного управления и подбора кадров.

Термин «менеджмент» в обозначении управления появился в США, но в настоящее время практически стал известен каждому образованному человеку во всем мире. Впервые определение «научный менеджмент» стало использоваться в начале XX в. и связано с публикацией книги Тейлора «Принципы научного управления» в 1911 г. Дальнейшие работы А. Файоля, Г. Эмерсона позволили обобщить обширный практический опыт и создать направления школы научного управления.

В общедоступном понимании менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Поэтому часто под менеджментом понимают функцию управления, т. е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности, индустрии гостеприимства и т. д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.

Английский термин «менеджмент» (management) не переводится на русский язык дословно, хотя его и принято переводить как «управление», а понятие «менеджер» — как «руководитель».

Термин «менеджмент» происходит от корня латинского слова «рука». Первоначально оно относилось к сфере управления животными и обозначало — искусство управлять лошадьми. Позже это слово перенесли в сферу человеческой деятельности и стали обозначать область науки и практики управления людьми и организациями.



Следует особо подчеркнуть, что **менеджмент — это обязательно управление социально-экономическими системами**, т. е. одним из важных факторов являются социальные ресурсы, персонал организации.

Есть и другие отличия. На Западе, говоря о менеджменте, под менеджером подразумевают человека, который занимается управлением в определенной организации. В более широком смысле употребляется обезличенная форма — «администрация», «администрирование».

Менеджмент выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Профессионал в этой области работает по найму на должности менеджера.

В условиях перехода к рыночной экономике термины «менеджмент», «менеджер» легко вошли в российский словарный обиход на смену терминам «управление», «управленческая деятельность», «директор», «руководитель». И это вполне оправданно, потому что менеджмент — это управление в условиях рыночной экономики, в которых **субъект хозяйствования должен:**

- использовать экономические методы управления;
- ориентироваться на спрос и конъюнктуру рынка;
- производить те виды товаров, которые пользуются большим спросом у покупателей и могут гарантировать получение намеченной прибыли;
- постоянно стремиться к получению оптимальных результатов при минимальных затратах;
- постоянно ориентировать производственные программы на потребности рынка.

До сегодняшнего дня нерешенным остается вопрос: менеджмент — наука или искусство. Некоторые теоретики в области менеджмента считают, что управление — это искусство, которым можно овладеть через опыт, практическую деятельность. Современный менеджмент включает две такие неотъемлемые

части, как теория руководства и практические способы эффективного управления, или искусство управления.

В настоящее время содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать в различных направлениях: это может быть функция или вид профессиональной деятельности, организация управления предприятием, процесс разработки и принятия управленческих решений, орган или аппарат управления, категория людей, наука и искусство управления (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Основные подходы к определению понятия «менеджмент»

Рассмотрим эти подходы к определению понятия «менеджмент» более подробно.

1. Менеджмент — это функция или вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенной цели. Сущность и содержание этого вида деятельности проявляется в его функциях. Менеджмент как вид профессиональной деятельности предполагает выполнение функций организации, планирования, координации, мотивации и контроля. Поэтому менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации, на достижение поставленных целей организации.

2. Менеджмент может также рассматриваться как организация управления предприятием, т. е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологий, информации, живого труда. Для

этого необходимо осуществлять различные виды деятельности, т. е. выполнять определенные функции.

Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы, бюро, отделения). Подразделения представляют собой организованные группы людей. Их деятельность осознанно направляется на достижение общей цели предприятия, т. е. управляется. В этом случае можно говорить об управлении внутри предприятия или о менеджменте, обеспечивающем производство, о менеджменте как организационной деятельности.

Организация может рассматриваться и как орган управления, его субъект, т. е. тот, кто управляет. Эта же организация может рассматриваться и как объект управления, поскольку ею управляет вышестоящая структура. Во всех этих случаях может применяться термин «менеджмент».

Менеджмент может трактоваться как наиболее рациональная организация людей в целях удовлетворения потребностей работников, при которой их способности могли бы раскрыться наилучшим образом, что способствовало бы повышению эффективности производства.

3. Менеджмент рассматривается также как процесс принятия управленческих решений. Поддержанию непрерывности процесса производства сопутствует множество ситуаций, проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Проблемные ситуации возникают на всех уровнях управления. Они затрагивают как внутреннюю, так и — главным образом — внешнюю среду управляемого объекта, которой являются рыночные отношения. Предприятие (фирма, акционерное общество) приспосабливается к внешней среде на основе обратной связи. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и других элементов внешней среды.

На основе принятого решения ставится задача каждому исполнителю. За исполнением устанавливается контроль. Одновременно с принятием решения разрабатываются методы его реализации. Менеджер несет моральную и материальную ответственность за принятое решение. Это побуждает его подходить к принятию решения творчески, анализировать варианты решения с точки зрения возможности их выполнения в сложившейся ситуации.

Анализ информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия и принятие на ее основе управленческих решений представляют собой технологию менеджмента. Иерархичность в системе управления позволяет делегировать полномочия, а следовательно, и передавать ответственность на более низкие уровни управления.

4. Менеджмент — это орган или аппарат управления. Действительно, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием «менеджмент». Без аппарата управления организация, как целостное образование, не может существовать и работать эффективно. Аппарат управления имеет свою иерархию, которая находит конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием.

5. Менеджмент — это категория людей. Управление фирмами в организационном отношении осуществляется по трем уровням, к которым также применяется термин «менеджмент»: *top management* — высшее руководство, *middle management* — среднее звено управления, *sole management* — низовое звено управления. Менеджеры — это особая категория людей, разрабатывающих и реализующих управленческие решения. Профессиональные менеджеры — это специалисты, знающие теоретические основы науки управления и имеющие практические навыки управления тем или иным объектом управления.

6. Менеджмент — это наука и искусство управления. Менеджмент — это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы и определения ее основных компонентов. В целом в настоящее время можно рассматривать менеджмент как быстро развивающуюся науку.

Вместе с тем широко распространено и обосновано мнение о том, что менеджмент — это искусство. Управление различными видами ресурсов — трудовыми, материальными, финансовыми, информационными и т. п. — требует личных способностей и таланта. Многие из того, что менеджер знает о том, как управлять отдельным человеком или группой, вынесено им из собственного опыта работы или от других лиц, занимающихся управленческой деятельностью. Следовательно, определение менеджмента

как области деятельности, которая сочетает искусство и науку, вполне обоснованно.

Подводя итог всему сказанному, можно дать следующее определение менеджмента. Во-первых, **менеджмент** — это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов. Во-вторых, **менеджмент** — это особый тип системы управления, возможный только в условиях рыночной экономики.

Известный специалист в области менеджмента Э. М. Коротков дает такое определение: **менеджмент** — это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления социально-экономической системой (организацией) и, конкретно, управления рыночной экономикой.



В целом можно отметить, что **менеджмент** — это процесс разработки и принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности. Следовательно, **продуктом труда любого менеджера** (финансового, менеджера службы персонала, антикризисного и т. д.) **являются управленческие решения.**

В условиях рыночной экономики появляется свобода предпринимательской деятельности, которая позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и обеспечения эффективности ее деятельности.

В настоящее время преобладающим подходом стало выделение в системе менеджмента основных направлений — типов менеджмента, имеющих разные объекты управления (рис. 2.4).

Для эффективного управления разными объектами управления разрабатываются и используются научные основы менеджмента, в которых, в свою очередь, также можно выделить **пять взаимосвязанных направлений** — история менеджмента, теория управления, теория организации, исследование систем управления, разработка управленческих решений.

Субъектами управления выступают менеджеры, имеющие профессиональную подготовку по общему менеджменту и углубленную — по специальной области менеджмента. Например, производственный менеджмент представляет собой комплекс-

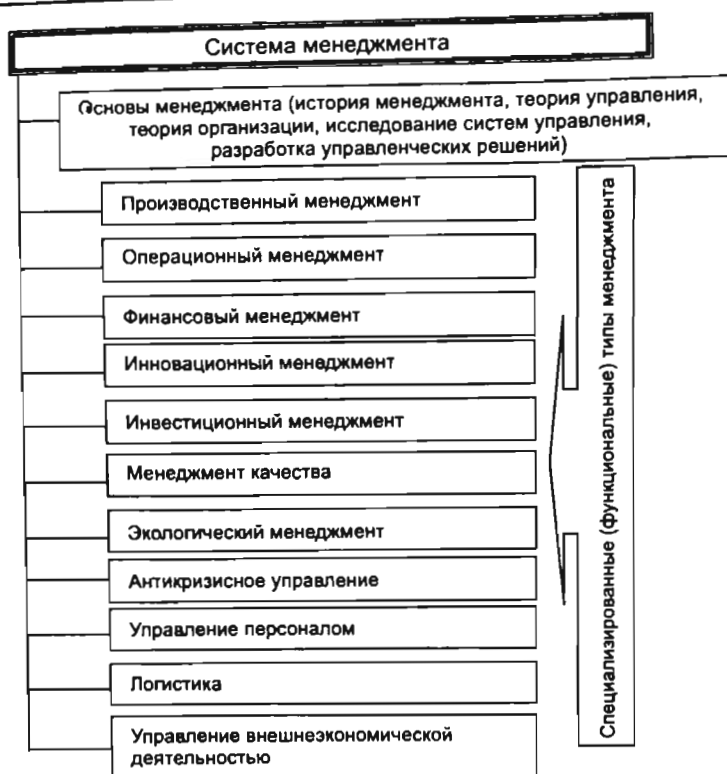


Рис. 2.4. Структура системы менеджмента

ную систему обеспечения конкурентоспособности выпускаемого объекта на конкретном рынке. В теории производственного менеджмента рассматриваются теоретические, методические и практические вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления, производства, сбыта и фирменного обслуживания объекта в увязке с предыдущими стадиями жизненного цикла.

Кроме представленных на рис. 2.4 видов менеджмента, в настоящее время выделяются еще такие виды специального менеджмента, как менеджмент социальной среды, банковский менеджмент, налоговый менеджмент и др.

Все эти виды менеджмента базируются на общих принципах и методах управления, но с учетом специфики конкретного вида менеджмента. Например, антикризисное управление представляет собой процесс управления предприятием с целью предупреждения наступления кризиса, а чаще — уже в условиях кризиса.



Новые понятия и направления в менеджменте:

- **креативный менеджмент.** Креативный (от англ. «creative») — это буквально «творческий, созидательный». Он касается проблем управления коллективом, причем таких, которые относятся к не поддающимся четкой формализации предметным областям и подчиняются подвижным, «дрейфующим» критериям целеполагания;

- **драйв-менеджмент** организации — управление эмоционально-деловым тоном организации, т. е. драйв-менеджмент — это управление энергией и энтузиазмом;

- **стресс-менеджмент** — мероприятия по управлению стрессом. Изучаются методики саморегуляции и технологий преодоления стрессовых ситуаций;

- **джаз-менеджмент** — так назван органайзер, подготовленный консалтинговой компанией БИГ.

2.3. Ситуационный, системный и процессный подходы в менеджменте

Анализ теории и практики управления различными объектами позволяет установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов (табл. 2.2).

В настоящее время особое внимание уделяется трем подходам в управлении, внесшим существенный вклад в развитие теории и практики управления.

1. **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, бизнес-процессов.

2. **В системном подходе** подчеркивается то, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как персонал, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

3. **Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку обилие факторов существует как в самой организации, так и в окружающей среде, нет единого, «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в опре-

Таблица 2.2. Тринадцать подходов к менеджменту

Название	Краткое содержание
Административный	При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в нормативных актах
Воспроизводственный	Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами
Динамический	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и подчиненности
Интеграционный	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, уровнями, субъектами управления
Количественный	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок при помощи математических, статистических, инженерных расчетов и т. д.
Комплексный	При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты менеджмента
Маркетинговый	Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя
Нормативный	При нормативном подходе устанавливаются нормативы в управлении
Поведенческий	Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности
Процессный	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций
Системный	При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов
Ситуационный	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
Функциональный	Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения

деленной ситуации является тот, который наиболее соответствует данной ситуации.

Ситуационный подход в менеджменте

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. Так, во время кризиса усиливается централизация управления. Выход фирмы из кризиса предполагает смену лидера и т. п.



Центральным местом в ситуационном подходе является **ситуация**, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Ситуационный подход нацелен на связь конкретных приемов и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Такой подход основывается на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. При его реализации необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации, как они влияют на эффективность организации.

Этапы применения ситуационного подхода таковы:

1. Руководитель должен освоить средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Он должен понимать процессы управления, индивидуального и группового поведения, системный анализ, методы планирования и контроля и количественные методы принятия решений.

2. Руководитель должен научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной методики или концепции. Например, удвоив зарплату всему персоналу, можно значительно повысить мотивацию, но при этом необходимо сравнивать прирост затрат с полученными выгодами, иначе это может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуация-

ми, обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в сложившихся обстоятельствах.

К сожалению, невозможно определить все переменные, влияющие на организации. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на успех. Большинство ученых считает, что существует не более десятка важнейших факторов, так называемых **ситуационных переменных**, которые можно сгруппировать в два основных класса — внутренние и внешние переменные. Установление этих переменных явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

В целом как системный, так и ситуационный подходы не являются простым набором предписываемых руководств, это способы мышления об организационных проблемах и решениях.

Системный подход в менеджменте



Системный подход в менеджменте раскрывает и конкретизирует принцип системности. Основоположником современного системного подхода на Западе считается Л. Берталанфи, разработавший общую теорию систем (1968 г.). Однако задолго до Л. Берталанфи, в начале XX в. российский ученый А. А. Богданов в разработанной им всеобщей организационной науке сформулировал основные принципы и законы, по которым протекают процессы организации в природе и обществе.

Системная концепция — подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой. Центральное место в системном подходе занимает понятие системы.



Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Система может быть открытой или закрытой. **Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример закрытой системы — часы.

Открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы — это объекты обме-

на с внешней средой через границы системы. Такая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне, для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде.

Все организации являются социотехническими системами, так как люди как социальные компоненты и техника вместе используются для выполнения работы. На рис. 2.5 изображены связи в открытой системе управления предпринимательской фирмой.



Рис. 2.5. Связи в системе управления

В организациях выделяют пять основных частей: структуры, задачи, технологии, люди и цели. Руководителю необходима информация обо всех элементах организации для выявления проблем и корректирующих действий.

В условиях рыночной экономики фирмы и управление ими представляют собой открытые системы. Открытая система получает от окружающей среды информацию, энергию, материалы, капитал, человеческие ресурсы. Эти компоненты называются **входами**. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукты или услуги, которые являются выходами организации в окружающую среду. Если организация работает эффективно, то в ходе **преобразования** образуется добавленная стоимость. В результате появляются другие **выходы**,

такие как прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж, реализация функции социальной ответственности, материальное и моральное удовлетворение работников, развитие организации и др. (рис. 2.6).

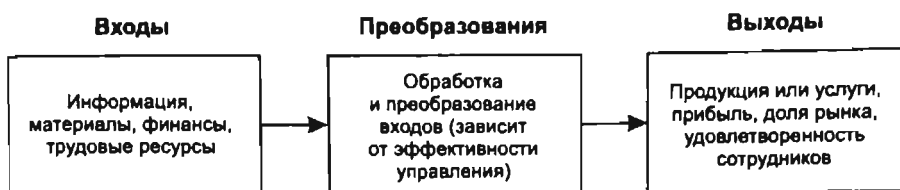


Рис. 2.6. Модель организации как открытой системы

Благодаря обратным связям система управления регулируется, т. е. корректируется.

В ситуационном подходе выделяют понятие подсистем. **Подсистемы** представляют собой части больших сложных систем, зачастую они сами являются системами. Подразделения организации, ее социальные и технические составляющие считаются подсистемами, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем.

Процессный подход в менеджменте



Процессный подход в менеджменте, как уже отмечалось, рассматривает управление как *взаимосвязанные действия, функции*. Известны различные классификации функций. Основные из них включают: планирование, организацию, коммуникации, принятие решений, мотивацию, контроль (рис. 2.7).

На рис. 2.7 процесс управления представлен как система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций. Последовательно взаимосвязаны планирование — организация — мотивация — контроль. Параллельно связаны с процессом управления связующие процессы: коммуникации и принятие решений. Иначе говоря, коммуникации и принятие решений осуществляются одновременно с последовательно связанными функциями управления.

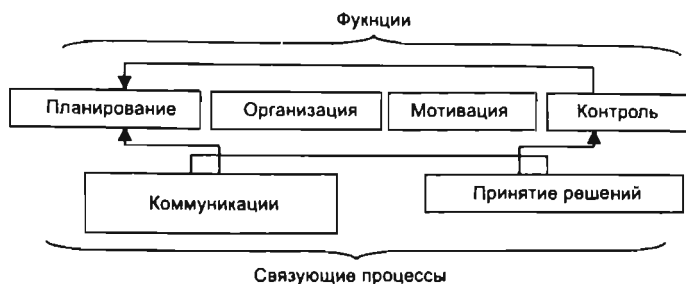


Рис. 2.7. Взаимосвязь функций управления



Одна из современных концепций управления основана на выделении бизнес-процессов и построении системы эффективного управления ими. При этом используется несколько основных понятий.

Бизнес-процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Вход бизнес-процесса — ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком.

Выход бизнес-процесса — результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

Владелец бизнес-процесса — должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за этот процесс.

Ресурсы бизнес-процесса — материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса, т. е. это информация (документы, файлы), финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения бизнес-процесса и находящиеся в распоряжении владельца бизнес-процесса.

Показатели бизнес-процесса — количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса — параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

В общем виде схема процессного подхода будет выглядеть следующим образом (рис. 2.8).

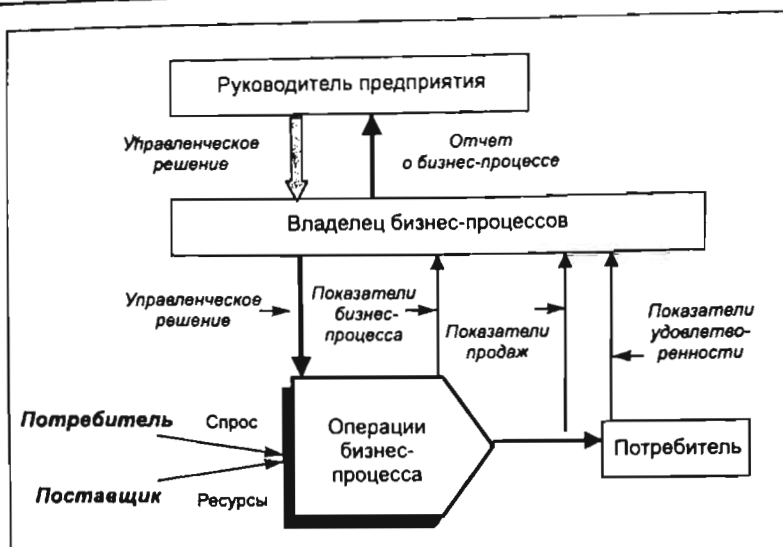


Рис. 2.8. Структура бизнес-процесса



В качестве примера укрупненно рассмотрим бизнес-процесс «Участие турфирмы в специализированной выставке»:

- название бизнес-процесса — «Участие в специализированной выставке»;
- владелец бизнес-процесса — начальник отдела маркетинга и рекламы;
- операции бизнес-процесса — подготовка к выставке, участие в выставке, оценка эффективности участия в выставке;
- вход бизнес-процесса — выставочный бюджет;
- выход бизнес-процесса — объем продаж по договорам, заключенным с клиентами, узнавшими о турфирме на выставке;
- показатель эффективности бизнес-процесса — отношение суммарной стоимости путевок по договорам, заключенным с клиентами, узнавшими о турфирме на выставке, к выставочному бюджету (показывает, сколько рублей выручки приходится на каждый рубль выставочного бюджета).

Процессный подход в управлении позволяет не только выделить этапы, отдельные операции бизнес-процесса, но и распределить обязанности между сотрудниками по каждому бизнес-процессу, построив матрицу распределения ответственности (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Матрица распределения ответственности между сотрудниками турфирмы при разработке стратегии ее развития

№ п/п	Этапы процесса	Генеральный директор	Коммерческий директор	Директор по качеству	Руководители по направлениям деятельности (выездной, внутренний туризм)	Руководители функциональных отделов (бухгалтерия, отдел кадров и т. п.)
1	Разработка стратегии предприятия	Р	О	У	О	У
2	Разработка годового бизнес-плана	Р	О	У	У	У
3	Формирование политики управления качеством услуг и обслуживания	Р	У	О	У	У
4	Реализация годового бизнес-плана	Р	У	У	О	У
5	Анализ результатов реализации годового бизнес-плана	Р	О	У	У	И
6	Разработка и реализация мер по корректировке тактических мероприятий в соответствии со стратегией	Р	О	У	У	У
7	Реализация предложенных мероприятий	Р	О	У	У	У

Обозначения:

Р — руководит, принимает решение;

О — отвсчает за выполнение;

У — участвует в выполнении работ;

И — получает информацию.

Существует более двадцати технологий проектирования бизнес-процессов и несколько сотен инструментов, предназначенных для автоматизации этого процесса. Наиболее популярны на российском рынке продукты: Bpwin/Erwin (Platinum Technology), Rational Rose (Rational Software Corporation) ARIS (Scheer AG).

Описание бизнес-процессов средствами Visio. Инструмент Visio позволяет графически представлять бизнес-процессы произвольным образом и делать их понятными простым бизнес-пользователям на их предметном уровне. Пользователь получает воз-

возможность в любой момент времени открыть бизнес-процесс и визуально проконтролировать, на каких этапах и у каких исполнителей находится задача.

2.4. Виды управленческих решений и методы их разработки

Как отмечено на рис. 2.7, процесс управления представляет собой взаимосвязь не только функций управления, но и связующих процессов. Связующие процессы — это процесс принятия решений и коммуникация, т. е. обмен информацией, который необходим для всех функций управления.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться. Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их выполнять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут хорошо работать.

Принятие решений. Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это и есть решение. Принятие решения — выбор того, как и что планировать, организовывать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

В теории менеджмента принято выделять несколько **видов управленческих решений**.

Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией целям. Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные.

Запрограммированные решения — результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, которые предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограни-

ченно и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или запрограммированными в чистом виде.

Интуитивные решения — решения, принимаемые менеджером на основании собственного ощущения их правильности.

Решения, основанные на суждениях, — решения, обусловленные знаниями или накопленным опытом. Менеджер использует свои знания и опыт о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Рациональные решения — в отличие от решения, основанного на суждении, которое принимается исходя из собственного опыта менеджера, рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, т. е. на базе научно обоснованных методик принятия решений.

Методы принятия управленческих решений можно объединить в две большие группы:

- **индивидуальные методы** — решения принимаются одним менеджером, важность принимаемых решений и сфера деятельности, к которой они относятся, зависят *от уровня, который занимает менеджер в иерархии организации, и от степени централизации или децентрализации управления* (см. п. 5.1);
- **коллективные (групповые) методы** — решения принимаются определенной группой менеджеров и специалистов, такие методы применяются в децентрализованных структурах, когда используется делегирование полномочий (см. п. 5.2).

Стандартный алгоритм разработки и реализации управленческого решения (любого — кадрового решения, финансового, антикризисного, решения по формированию цены тура и т. п.) можно представить следующим образом (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Стандартный алгоритм разработки и реализации управленческого решения (на примере разработки и реализации решения о формировании ассортимента услуг предприятия)

Из представленного рис. 2.9 видно, что стандартный алгоритм разработки и реализации управленческого решения содержит три основных этапа:

1. Аналитический этап, на котором анализируются все факторы внешней и внутренней среды, которые могут влиять, связаны с принятием данного решения.

2. Этап разработки и реализации управленческих решений. Продолжительность и степень детализации этого этапа может быть различной в зависимости от множества факторов: важности решения, периода, на который они разрабатываются, степени неопределенности и т. п. После того, как разработаны альтернативные решения (определены альтернативы), определяются критерии выбора решений (максимизация прибыли, экономия ресурсов и т. п.), после чего принимается окончательное решение и осуществляются меры по его реализации.

3. На последнем этапе производится оценка эффективности принятого решения. Показатели эффективности могут быть раз-

личными (рентабельность деятельности, продаж, экономический эффект и т. п.).

После завершения третьего этапа, а иногда и раньше при выявлении отклонений, обнаружении ошибок вносятся коррективы в тот этап, на котором были обнаружены эти отклонения.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 2

ЗАДАНИЕ 1

1. Используя данные рис. 2.1, укажите факторы внешней и внутренней среды гостиницы «Российская».

2. Какие из этих факторов и как влияют на деятельность предприятия (способствуют усилению позиций гостиницы на рынке или же могут привести к ухудшению ее позиций)?

Гостиница «Российская», определив симптомы кризисной ситуации, обратилась за помощью к специалистам по управленческому консалтингу для улучшения положения гостиницы. В качестве исходной информации о текущем состоянии гостиницы и возможных перспективах развития данного бизнеса сообщалось следующее.

1. Гостиница является единственной в своем роде (четыре звезды, удобное месторасположение — пешеходная доступность памятников, объектов показа) в своем регионе (численность жителей 300 тыс. чел. — областной центр).

2. Имеются договоры о совместной деятельности с рядом крупных городских туристических агентств, а также в других городах, что обеспечивает 100%-ную загрузку гостиницы при работе с группами туристов. В остальные периоды загрузка номерного фонда гостиницы составляет не более 40 %, что объясняется сезонностью спроса на услуги. Привлечение «непрофильных» клиентов и в межсезонный период требует дополнительных затрат.

3. Гостиница расположена в старинном особняке, что накладывает определенные требования к ее внешнему виду (невозможность изменения внешнего облика, увеличения этажности). Необходимость реконструкции или нового строительства очевидна.

4. Стоимость номеров в гостинице выше, чем у других гостиниц, что означает более высокий уровень обслуживания и

обеспечивает более высокие удельные прибыли, однако означает ориентацию на узкий сегмент рынка.

5. Ощущается недостаток квалифицированных управленческих кадров, менеджмент предприятия не имеет ясных стратегических ориентиров, отсутствует возможность подготовки и переподготовки квалифицированных кадров в региональных учебных заведениях.

6. Предприятие имеет все необходимые для ее функционирования коммуникации: газ, вода, электричество, канализация. Ряд коммуникаций давно не подвергался капитальному ремонту. Инженерные сети находятся в ветхом состоянии, их мощности недостаточно для развития гостиницы.

7. В последнее время увеличивается конкуренция со стороны трехзвездочных гостиниц, предоставляющих номера повышенной комфортности (люкс и полулюкс).

8. Существует спрос со стороны туристических фирм по заключению долгосрочных договоров на размещение туристов, в том числе по линии делового туризма.

9. Отсутствуют собственные средства предприятия для осуществления инвестиционных программ, а также нет возможности получения доступного для предприятия кредита.

10. Имеется тенденция роста количества иностранных туристов, а также событийного туризма.

ЗАДАНИЕ 2

Применяя ситуационный подход в менеджменте, укажите, какие обстоятельства будут влиять на принятие решений руководством турагента при выборе туроператора для заключения с ним договора о сотрудничестве.

ЗАДАНИЕ 3

Применяя процессный подход в менеджменте, рассмотрите бизнес-процессы туроператора, связанные с проведением PR-кампании¹. Укажите показатели «входа» и «выхода», а также показатели эффективности бизнес-процесса.

¹ По выходу на новое направление «Италия».

ЗАДАНИЕ 4

Используя стандартный алгоритм разработки и реализации управленческого решения (см. рис. 2.9), определите последовательность действий при принятии и реализации следующих решений:

- поиск горничной в гостиницу категории 5 звезд;
- определение новых направлений деятельности в турфирме (выездной туризм).

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 2

1. *Управлением можно назвать:*

- а) особый вид профессиональной деятельности человека, который появился в ходе развития общественного производства;
- б) деятельность по целевому изменению траектории движения управляемого объекта;
- в) процесс разработки и реализации управленческих решений;
- г) ответ «а» и ответ «б»;
- д) ответ «а», «б» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

2. *Совокупностью социальных (сотрудники), материальных (мебель, компьютеры, принтеры, факсы, бумага и т. п.) и нематериальных (компьютерные программы, имидж предприятия) элементов, находящихся во взаимосвязи и взаимозависимости, называется:*

- а) производственная система;
- б) организация;
- в) менеджмент;
- г) управление;
- д) группа людей;
- е) нет правильного ответа.

3. *Использование руководителем приказов, распоряжений, устных указаний означает:*

- а) планирование;
- б) организацию;
- в) формальное воздействие;
- г) неформальное воздействие;
- д) ответ «а» и ответ «б»;
- е) нет правильного ответа.

4. *Использование руководителем рекомендаций, советов, предостережений означает:*

- а) планирование;
- б) организацию;
- в) формальное воздействие;
- г) неформальное воздействие;
- д) ответ «а» и ответ «б»;
- е) нет правильного ответа.

5. *Источником управленческого воздействия называется:*

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) система управления;
- г) менеджмент;
- д) ответ «а» и ответ «б»;
- е) нет правильного ответа.

6. *Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие, называется:*

- а) объект управления;
- б) субъект управления;
- в) система управления;
- г) менеджмент;
- д) ответ «а» и ответ «б»;
- е) нет правильного ответа.

7. *В процессном подходе управление рассматривается как следующая последовательность функций:*

- а) контроль — организация — планирование — мотивация;
- б) мотивация — организация — планирование — контроль;
- в) организация — мотивация — планирование — контроль;
- г) планирование — организация — мотивация — контроль;
- д) планирование — мотивация — организация — контроль;
- е) нет правильного ответа.

8. *Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого, называется:*

- а) бизнес-процесс;
- б) функция;
- в) организационный процесс;

- г) система;
- д) принцип;
- е) нет правильного ответа.

9. Какой подход к менеджменту современной организации был сформирован под воздействием постоянно меняющихся факторов внутренней и внешней среды:

- а) ситуационный подход;
- б) количественный подход;
- в) процессный подход;
- г) системный подход;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) нет правильного ответа.

10. Схема «вход — преобразование — выход» является изображением:

- а) административного подхода;
- б) ситуационного подхода;
- в) подхода научных школ;
- г) процессного подхода;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) нет правильного ответа.

11. Какой подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции:

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «а» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

12. Какой подход в менеджменте нацелен на связь определенных приемов и концепции управления с конкретным набором обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время, для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно?

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) нет правильного ответа;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) нет правильного ответа.

Глава 3

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

3.1. Управление в условиях сервисной экономики



Тенденции развития общества свидетельствуют о том, что современный этап общественного развития характеризуется завершением индустриальной эпохи и переходом к постиндустриальному обществу. **Теорию постиндустриального общества** разрабатывали американские социологи и политологи Д. Белл, О. Тоффлер, французские ученые А. Турен, Ж. Фурастье и другие. Среди исследователей постиндустриальной теории можно назвать также таких российских и зарубежных ученых, как Н. Кондратьев, Й. Шумпетер, А. Тойнби, А. Субето, В. Иноземцева, и многих других.

Само понятие «постиндустриальное общество» было введено американским социологом Д. Беллом в 1974 г. для обозначения общества, перешедшего на стадию тертиарных (от лат. «тертиус» — третий) промыслов, т. е. услуг обществу с максимальным развитием услуг применяется термин «общество сервисного хозяйства». Другой ученый — французский социолог Ж. Фурастье определил постиндустриальное общество как «цивилизацию услуг». Таким образом, первой стадией постиндустриального общества является сервисное общество.

Преобладающим сектором экономики в постиндустриальном (сервисном) обществе является сфера услуг, которая, в свою очередь, в наиболее агрегированном варианте включает сферу платных услуг и сферу государственных (муниципальных), или бюджетных услуг (рис. 3.1).

В международной практике этот комплекс услуг чаще именуется «бюджетные услуги», в российском законодательстве используется аналогичное понятие — «бюджетные услуги». В каче-

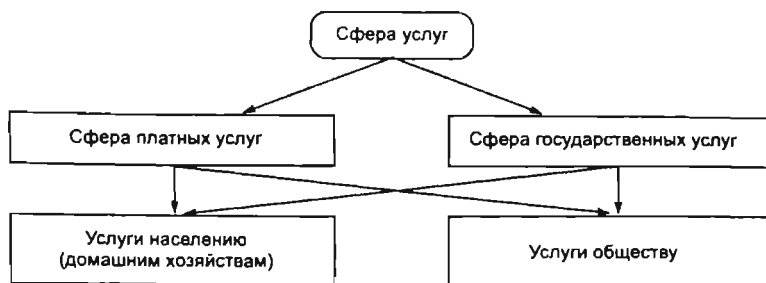


Рис. 3.1. Структура сферы услуг

стве основного критерия для разделения услуг выступает критерий платности услуги для конечного потребителя.

К **основным свойствам услуг** относятся следующие:

- услуги представляют сочетание процесса оказания услуги и потребления результата услуги;
- услуги, в зависимости от объекта и результата, делятся на материальные и нематериальные;
- во многих случаях субъектом (исполнителем услуги) выступает индивидуальный предприниматель или малое предприятие;
- во многих случаях потребитель (человек) является объектом оказания услуги и (или) непосредственно участвует в процессе ее оказания;
- оказание и потребление услуги может быть одновременным;
- как правило, услуга имеет индивидуальный характер оказания и потребления;
- в сфере услуг высока доля ручного труда, качество которого зависит от мастерства персонала;
- исполнитель услуги, как правило, не является собственником результата услуги;
- услуги локальны, нетранспортабельны, могут иметь региональный характер и быть несохраняемы.

Рассмотрим основные понятия, связанные со **сферой платных услуг**. В первую очередь определим понятие непроизводственной сферы. В Большом энциклопедическом словаре дается следующее определение: «Непроизводственная сфера — условное наименование отраслей, результаты деятельности которых принимают преимущественно форму услуг; социальная инфраструктура общества. Обычно к непроизводственной сфере относят:

жилищно-коммунальное и бытовое обслуживание населения; пассажирский транспорт; связь (по обслуживанию организаций и непроизводственной деятельности населения); здравоохранение, физическую культуру и социальное обеспечение; просвещение; культуру; искусство; науку и научное обслуживание; управление; общественные организации». Платные услуги, как было отмечено выше, предоставляются физическим и юридическим лицам на платной, коммерческой основе. В России в настоящее время действует следующая классификация платных услуг (рис. 3.2).

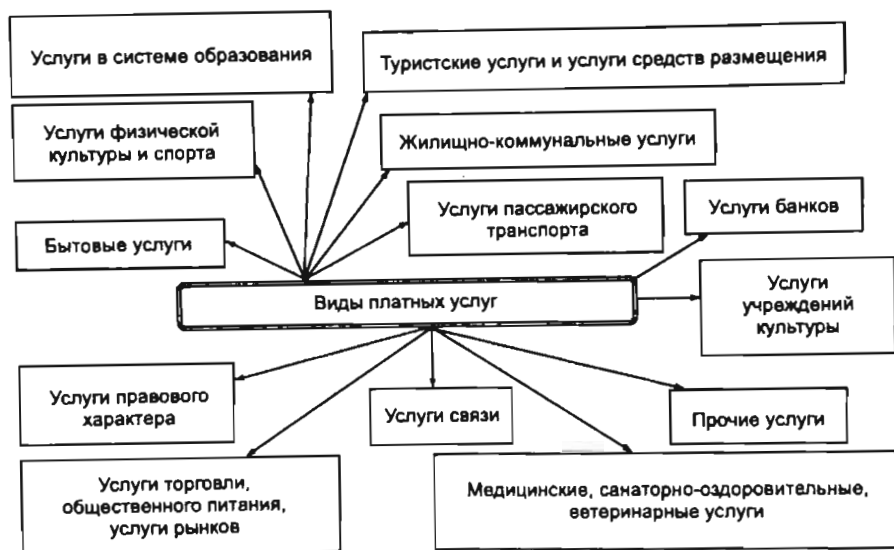


Рис. 3.2. Классификация платных услуг

Под **непроизводственной сферой** понимают условное название отраслей и видов деятельности, не составляющих материальное производство. В настоящее время термин «непроизводственная сфера» изымается из научного употребления, заменяется понятиями **социально-культурная сфера, социальная сфера**.

Услуга — это процесс, ряд действий. Эти действия могут быть инструментом для производства ценности, они могут создать ценность, но сами не являются самостоятельной ценностью. Если некие действия полезны только для того, кто их производит (например, зарядка по утрам), то вряд ли они могут считаться услугой. Порой услугами называют деятельность, не создающую

самостоятельного продукта, материального объекта или материальных ценностей. Данное определение будет неверным в том случае, если услуга заключается в пошиве одежды или изготовлении обуви из материалов, предоставленных заказчиком.

Специфика управления в сервисной экономике связана с особенностями услуг, о которых было сказано выше. Поэтому управление сервисными организациями направлено на учет и минимизацию отрицательных последствий особенностей услуг, как это отражено в табл. 3.1.



Таблица 3.1. Характеристики услуг и связанная с этим специфика управления организациями индустрии туризма

Основные особенности услуг	Характеристика особенностей (в чем это проявляется)	Меры по учету особенностей услуг в управлении организациями индустрии туризма
Неосвязаемость услуг	В отличие от материальных товаров услуги до момента их непосредственного потребления нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь. Например, гостиничный номер нельзя взять с собой на рынок, чтобы во время продажи наглядно продемонстрировать свой «товар». Более того, фактически номер и не продается, а продается только право занять его на определенное время	Реализуются меры, направленные на повышение осязаемости услуг организации. В основном этим занимается отдел маркетинга и рекламы, разрабатывая рекламные каталоги и брошюры с информацией об услугах организации. Особое внимание уделяется Интернету, в том числе сайту организации, на котором помещается подробная информация об услугах (турах, номерах, дополнительных услугах гостиниц, фотографии и подробное описание блюд в ресторане и т. п.). Рекомендуется также размещать виртуальные туры по предприятию (тур по гостинице, ресторану) или тур по стране, видеорекламу экскурсионного тура и т. п. Особое внимание уделяется отзывам клиентов об услугах организации, которые можно разместить на ее сайте в разделе «форум»
Неразрывность производства и потребления	В индустрии туризма оказание услуги, как правило, требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кто ее получает (в туризме и гостиничном бизнесе это именно так). Клиент не просто потребляет услуги — он подключается к производству. При этом служащие организации, вступающие в непосредственный контакт с клиентом, также являются частью предлагаемого ему продукта	Участие покупателя в процессе оказания услуг означает, что организация, оказывающая услуги, должна заботиться о том, что она оказывает и как. В управлении сервисными организациями следует учитывать особенности клиентов, что требует от сотрудников определенных знаний психологии, конфликтологии, техник продаж и т. п.

Окончание табл. 3.1

Основные особенности услуг	Характеристика особенностей (в чем это проявляется)	Меры по учету особенностей услуг в управлении организациями индустрии туризма
Изменчивость	Услуги сферы гостеприимства отличаются высокой степенью вариативности, т. е. их качество зависит от того, кто их оказывает, когда и при каких условиях. Причины нестабильности параметров услуг: сложности контроля за процессом оказания услуг, так как они оказываются и потребляются одновременно; влияние колебаний спроса затрудняет поддержание качества обслуживания на одном уровне; зависимость качества обслуживания от текущего состояния служащего, непосредственно оказывающего услугу	Поскольку именно поведение сотрудника сервисной организации, его профессиональный опыт и знания во время потребления клиентом услуги определяют вероятность повторения услуги, меры должны быть направлены на разработку корпоративных стандартов, обучение им сотрудников организации, соблюдение стандартов и разработку собственной политики контроля за качеством обслуживания потребителей. Поэтому актуальной становится задача проведения систематического обучения персонала для повышения его профессионального уровня и качества обслуживания, а также регулярные аттестации и ротации (перемещение) кадров
Неспособность к хранению	Услуги, не проданные сегодня, нельзя будет продать завтра, т. е. забронированные но не проданные турфирмой номера в отелях или санаториях, нельзя будет продать завтра или в следующем месяце, то же касается гостиничных номеров — если сегодня отель не продал 30 % номеров, то завтра он не сможет продать 130 %, так как его возможности ограничены номерным фондом	Поскольку потери из-за текущей неостребованности услуги компенсировать невозможно, то организация должна постоянно находить решения по оптимизации соотношения между своими возможностями и текущим спросом. Для учета фактора несоразмерности услуг разрабатываются мероприятия по сглаживанию спроса на услуги организации, для чего могут устанавливаться дифференцированные цены (высокие в сезон и низкие в несезон), скидки на отдельные виды туров, пользующиеся меньшим спросом, использование различных программ стимулирования сбыта, что позволяет равномерно распределить спрос во времени

3.2. Организация управления в турфирмах

В Федеральном законе «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 17 января 2007 г. используются следующие основные понятия:

- **туризм** — временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без граж-

данства (далее — лица) с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания;

- **туристская деятельность** — туроператорская и турагентская деятельность, а также иная деятельность по организации путешествий;
- **туризм внутренний** — туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации;
- **туризм выездной** — туризм лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации, в другую страну;
- **туризм въездной** — туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, не проживающих постоянно в Российской Федерации;
- **туризм международный** — туризм выездной или въездной.

Современная индустрия туризма — это сложный, многопрофильный комплекс, представляющий собой совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников.

В законе также различают два вида туристской деятельности (рис. 3.3):

- **туроператорская деятельность** — деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом (туроператором);
- **турагентская деятельность** — деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (турагентом).

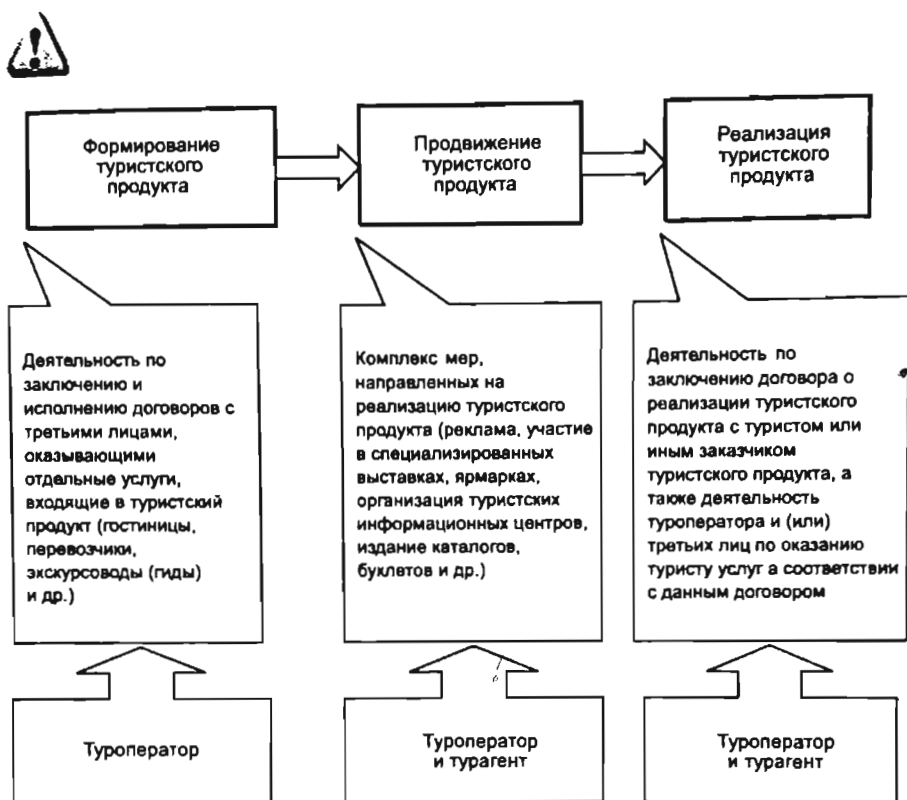


Рис. 3.3. Основные виды деятельности турфирм



Особенности организации управления в турфирмах связаны с множеством факторов, среди которых можно прежде всего выделить:

- вид деятельности (туроператор или турагентство);
- специализация турфирмы (курортно-пляжный, лечебный, экскурсионный, образовательный, экстремальный, горнолыжный туризм и т. п.);
- виды туризма (внутренний, въездной, выездной туризм);
- форма организации и управления бизнесом (независимые или сетевые турфирмы).

Выделяют следующие виды работ в турфирме (табл. 3.2).

В общем виде функции управления турфирмой можно представить в виде табл. 3.3.

Таблица 3.2. Направления и виды работ в туристской фирме

Направление работы	Виды работы
Изучение и прогнозирование конъюнктуры туристского рынка	Обеспечение коммерческой деятельности информацией о конъюнктуре (соотношении спроса и предложения на рынке), ценах, поставках и конкурентах. Анализ конкурентоспособности туристской продукции и услуг, а также требований, предъявляемых к качеству туристской продукции и услуг на рынке
Оценка собственных возможностей и определение целей фирмы	Составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, определяющих возможные направления будущего развития туристской фирмы
Материально-техническое и кадровое обеспечение деятельности турфирмы	Обеспечение туристской фирмы денежными средствами, персоналом, материально-техническим оснащением, помещением и др.
Активизация деятельности персонала, работающего в туристской организации	Материальное и моральное стимулирование персонала. Повышение профессиональной квалификации персонала. Создание условий для проявления творческого потенциала работников
Деятельность по производству туристского продукта или услуги	Создание конкурентоспособного продукта и услуг. Решение организационных, технических, технологических вопросов туристской деятельности
Выбор партнеров и поставщиков, проведение переговоров	Переписка, переговоры с поставщиками услуг и партнерами по бизнесу, заключение контрактов. Юридическое сопровождение туристской деятельности
Сбытовая деятельность	Развитие корпоративной и агентской сети. Развитие новых направлений бизнеса. Использование в сбытовой политике современных компьютерных технологий
Реализация рекламной политики	Осуществление рекламных мероприятий с целью расширения сбыта туристского продукта и услуг. Участие туристской фирмы в выставках, ярмарках, семинарах, конференциях, рекламных турах
Анализ, контроль и координация деятельности отделов (сотрудников)	Ведение учета и составление отчетности в установленном порядке. Организация и анализ кредитных и расчетных операций, контроль за их осуществлением. Достижение согласованности в работе всех звеньев туристской фирмы. Оснащение фирмы современными технологиями работы, средствами коммуникации и связи

Таблица 3.3. Функции структурных подразделений крупного, многопрофильного туроператора

Уровень управления	Статус, должность	Функции
Управление высшего звена (top management)	Совет директоров	Утверждает стратегию, формирует целевые установки и согласовывает все ключевые вопросы компании
	Генеральный директор	Принимает все решения по обеспечению бизнес-цикла компании, реализует утвержденную стратегию и поставленные цели, осуществляет текущее руководство компанией
Управление среднего звена (middle management)	Финансовый директор	В подчинении находятся главный бухгалтер, бухгалтерия и финансовый отдел
	Директор по выездному туризму	В подчинении находятся служба размещения, служба бронирования заявок, визовый отдел
	Директор по PR, рекламе и маркетингу	В подчинении находятся отделы маркетинга, PR и рекламы
	Директор по работе с клиентами	В подчинении находятся служба розничных продаж и call-центр
	Директор транспортного департамента	Руководит транспортным отделом
	Директор по персоналу	Руководит отделом по работе с персоналом
	Технический директор	В подчинении находятся служба тарифов и административно-хозяйственный отдел
	Главный бухгалтер	Осуществляет руководство и контроль над работой бухгалтерии
Управление низшего звена (sole management)	Начальник финансового отдела	Осуществляет руководство платежными операциями, ведением управленческого учета, проверкой счетов, регулярное составление отчетов
	Начальник отдела размещения	Ведет работу с иностранными поставщиками услуг (получение информации о предоставлении квоты мест в отелях на гарантийных условиях и свободной продажи); решение проблемных ситуаций с партнером (перепродажа, неподтверждение)

Окончание табл. 3.3

Уровень управления	Статус, должность	Функции
Управление низшего звена (sole management)	Начальник отдела бронирования заявок	Осуществляет руководство приемом заявок и их обработкой, составлением необходимой документации (график заезда на каждый день и т. д.)
	Начальник визового отдела	Организует прием документов на визовое оформление, работу с консульствами
	Начальник отдела маркетинга	Проводит изучение и прогнозирование рынка (потребителей и конкурентов), разработку стратегии и тактики
	Начальник отдела PR и рекламы	Отвечает за эффективное продвижение услуг и бренда компании на бытовых рынках
	Начальник отдела розничных продаж	Отвечает за полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, организацию продажи турпакетов
	Начальник отдела тарифов	Проводит внесение в базу данных цен и блоков на базовые услуги, формирование прайс-листа
	Начальник call-центра	Организует информационное обслуживание агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону и e-mail
	Начальник отдела по работе с персоналом	Организует планирование, поиск и отбор персонала с целью удовлетворения потребности компании в кадрах; обеспечение внедрения системы мотивации персонала
	Начальник транспортного отдела	Управляет загрузкой рейсов, выпиской проездных документов
	Начальник административно-хозяйственного отдела	Отвечает за материально-техническое обеспечение деятельности компании



По подсчетам Всемирной туристской организации (UNVTO), число туристов на планете увеличивается ежегодно на 4—6 %, что приводит к росту общего объема реализации услуг не только в этой, но и в других сферах деятельности.

В России туристская индустрия является на данный момент одной из самых динамично развивающихся отраслей в экономике страны. По оценкам экспертов, ежегодные темпы роста данного рынка до 2010 г. составят порядка 15 % в год.

Несмотря на большие перспективы в развитии туризма, можно выделить и некоторые проблемы. Эксперты называют следующие трудности развития туристского рынка в России (табл. 3.4).

Таблица 3.4. Основные проблемы туристского рынка России

Проблема	Содержание проблемы	Рейтинг проблемы (от 100 % опрошенных), %
Низкий профессионализм	Недостаток практических и теоретических знаний, низкий уровень подготовленности менеджеров туристских компаний	89
Низкое качество российского продукта	Отсутствие достойного уровня сервиса на российских курортах, не позволяющее эффективно продавать российский турпродукт	74
Недобросовестность иностранных партнеров	Недобросовестное отношение к российским туроператорам со стороны иностранных партнеров	63
Отсутствие информации о ситуации в регионах России	Отсутствие развитых межрегиональных связей, объективной информации о специфике потребностей в регионах России. Недостаток информации о динамике и особенностях спроса среди различных групп региональных потребителей	62
Низкий уровень культуры корпоративных отношений	Крайне низкий уровень бизнес-коммуникаций между турфирмами, направленных на совместное решение рыночных проблем (сокращение информации, нечистоплотная конкуренция, демпинг, закрытость, недоброжелательность)	54
Необъективность СМИ	Очевидная ангажированность целого ряда специализированных туристских изданий отдельными операторами. Необъективная и недостоверная информация	45
Не прослеживается четкое позиционирование турфирм	Постоянная переориентация деятельности туроператоров на различные клиентские сегменты. На рынке нет четко обозначенной позиционной структуры предложения, когда известно, что данная фирма работает только в этом сегменте	36
Недостаточная проработанность нормативной и законодательной базы	Отсутствие адекватной законодательной базы на федеральном уровне, оптимизирующей взаимоотношения между компаниями на рынке туруслуг	31

3.3. Организация управления в гостиницах

Услуги гостиницы можно разделить на две большие группы: обязательные (включенные в стоимость номера и предоставляемые за дополнительную плату) и дополнительные (бесплатные и предоставляемые за отдельную плату). Набор услуг зависит от категории отеля. Далее представлен перечень услуг, однако вопрос их оплаты решается в каждой гостинице по-разному.



Услуги, включаемые в стоимость номера:

- бронирование (через Интернет, GDS, по телефону);
- различные способы оплаты (наличные, кредитные карты, счета);
- правильное выставление счета;
- безопасность;
- туалетные принадлежности (полотенца, шампунь, мыло, туалетная бумага);
- уборка номера;
- международное телевидение;
- правильная информация в службе портье;
- услуги носильщика;
- ограниченное F&B (завтрак, бар);
- сейф (обычно в 5-звездных отелях);
- хранение багажа.

Дополнительно в отеле могут предоставляться бесплатные услуги:

- консьерж;
- обмен валюты;
- оборудование для инвалидов;
- транспортные услуги;
- фен;
- чистка обуви;
- быстрое оформление при заезде и выезде;
- этаж люкс для корпоративных клиентов.

Обязательные услуги за отдельную плату:

- прачечная;
- телефон;
- доступ в Интернет;
- медицинская помощь.

В одно-двухзвездных отелях этих услуг может не быть.

Дополнительные услуги за отдельную плату:

- ресторан a la carte;
- магазины (газеты, сувениры);
- гараж;
- фитнес-клуб;
- банкетные и конференц-залы;
- салон красоты;
- мини-бар и обслуживание в номере;
- услуги такси (трансфер из аэропорта);
- няня;
- платное телевидение;
- чай или кофеварка;
- сейф в номере.

**Ассортимент услуг гостиницы определяется следующими факторами:**

- категорией гостиницы (например, в гостинице категории 1—2 звезды обычно не бывает услуг room-service, в то время как в гостиницах категории 5 звезд наличие этой службы является обязательным);
- стратегией гостиничного предприятия, его специализацией (например, в гостинице, специализирующейся на рекреационном туризме, могут быть услуги SPA-салона, в то время как в конгресс-отеле их может и не быть).

В некоторых отелях предлагают новые, нестандартные услуги, например, в гостиницах сети Холидей Инн, в частности в отеле «Холидей ИНН Сушевский», предлагается услуга «Если Вы что-нибудь забыли». Если гость забыл необходимые гигиенические принадлежности — крем для бритья, одноразовую бритву, расческу, зубную щетку или пасту и другие аналогичные товары — то он может обратиться на стойку регистрации и сотрудник службы приема и размещения предоставит ему необходимые принадлежности бесплатно. Если же гость проживает в номере Экзекьютив, то ему доставляют нужные принадлежности по запросу в его номер.

В зависимости от вместимости можно выделить следующие виды гостиниц:

- сверхмалые — до 20 мест — 65 % всех гостиниц в мире;
- малые — вместимостью до 150 мест (не более 100 номеров) — 24 % всех гостиниц в мире;

- средние — 150—500 мест (до 300 номеров) — 8 % всех гостиниц в мире;
- большие (крупные) — свыше 500 мест (свыше 300 номеров) — 3 %.

Любая гостиница, независимо от того, является ли она крупным предприятием (от 300 номеров) или же совсем небольшим (не более 20 номеров), представляет собой сложный объект управления. В любом случае гостиница состоит из совокупности служб, большинство которых, независимо от размера предприятия, являются обязательными. Между службами гостиницы существуют определенные взаимосвязи. Все гостиницы имеют четкую иерархию менеджмента.

Обычно службы отеля делятся на два отделения.

Отделение обслуживания (front of house) — служба размещения; обслуживающий персонал в униформе; административно-хозяйственная служба; ресторанный служба.

Отделение, поддерживающее работу отделения обслуживания (back of house departments) — отдел бронирования; медицинская служба; инженерная служба; коммерческий отдел; отдел банкетных продаж; бухгалтерия; служба материально-технического снабжения; администрация; отдел кадров; юридический отдел; служба безопасности.

Для безупречной работы отделения обслуживания необходимо обеспечить согласованную деятельность служб, поддерживающих его работу: инженерной службы, бухгалтерии, материально-технического снабжения, коммерческой, кадровой, административной.

По финансовому признаку службы отеля подразделяются на **центры прибыли** (служба приема и размещения, служба питания и т. п.) и **центры поддержки** (бухгалтерия, секретариат, отдел обучения, рекламный отдел и т. п.).

Более подробно службы отеля описаны в теме 5 «Организационные структуры управления в турфирмах и гостиницах».

Согласно положениям ЮНВТО количество обслуживающего персонала в среднем на номер должно составлять для гостиниц:

- 1 звезда — 0,4 и более чел.;
- 2 звезды — 0,6 и более;
- 3 звезды — 0,8 и более;
- 4 звезды — 1,2 и более;
- 5 звезд — 2 и более.

Каждая гостиница является не только объектом гостеприимства, но и — в первую очередь — коммерческой структурой. Успех каждой гостиницы зависит не только от внешних условий — месторасположения, сезонности и т. п., но и от огромного количества внутренних факторов: качества услуг, подготовки персонала, политики учета, развлекательных программ и многого другого, что очень часто под силу учесть только профессионалам, поэтому общими тенденциями в управлении гостиничным бизнесом являются, с одной стороны, использование иностранного менеджмента, с другой — активизация российских специалистов.

Если рассматривать **системы управления гостиничными комплексами с присутствием иностранного менеджмента** — это системы управления высококласными международными отелями уровня 4—5 звезд, например «Арагат Парк Хаятт Москва», «Балчуг Кемпински», отели «Мариотт» («Аврора Роял», «Гранд Отель», «Тверская», «Ренессанс»), «Шератон Палас», «Рэдиссон САС Славянская» и др.

Системы управления гостиницами данной группы могут быть условно поделены еще на две подгруппы — иностранные системы управления гостиницами, входящими в состав международных гостиничных цепей, и иностранные системы управления независимыми отелями. На гостиничном рынке Москвы существует только один независимый отель с иностранным управлением — «Аэростар», управляемый канадской компанией IMP, все остальные отели являются участниками международных гостиничных сетей.

Главной целью построения и функционирования рассматриваемого типа систем управления является стремление поддерживать имидж западного стандарта обслуживания.

Если говорить о **русской системе менеджмента**, то в последнее время появляется больше управляющих компаний в гостиничном бизнесе, таких как «Гелиопарк Отель Менеджмент», Orange Ring Hotel Management, Orange Ring hotel management, «Уникор», «Нафта Ко», и российских гостиничных сетей с собственными стандартами обслуживания, таких как Amaks Grand Hotels, «Русские отели» и др.

Сегодня гостеприимство, бесспорно, является глобальной индустрией. Процесс развития интеграционной собственности и практики международного управления,двигающийся от отрасли к отрасли, оказывает огромное воздействие на современную мировую индустрию гостеприимства (рис. 3.4).

	Локальный рынок	Глобальный рынок
Независимые отели	I Обычно малые или средние предприятия, часто принадлежащие семье и управляемые семьей	II Стратегические альянсы
Отели, входящие в гостиничные цепи	III Национальная гостиничная цепь	IV Транснациональные гостиничные цепи

Рис. 3.4. Воздействие процессов глобализации на гостиничное хозяйство

Изменения в технологиях телекоммуникаций и транспорта среди прочих выдвинули туризм как одну из наиболее мощных сил в мировом развитии с точки зрения вклада в экономику, политику, финансы и культуру. Сложные технологии в сфере маркетинга и резервирования обеспечивают гостиничным цепям возможность действовать на глобальном рынке, причем процесс глобализации (установления и расширения компаниями своей деятельности в различных странах мира) имеет не только технологические, но и экономические причины и цели.

Очевидно, что структурное многообразие типов, а также форм собственности отелей в условиях комбинирования российского и западного стилей организации и ведения бизнеса определяет различия в действующих на сегодняшний день в гостиничном бизнесе системах управления. Известно, что основным принципом построения и функционирования любой системы правления является оптимальное использование всех ресурсов предприятия наиболее эффективным способом с точки зрения затрат и удовлетворения запросов потребителей.

3.4. Особенности сетевого бизнеса в индустрии туризма

Предпринимательская сеть — это множество агентов, которые институционально независимы, но производят действия и/или контролируют ресурсы, которые взаимосвязаны. Более того, существует соглашение между агентами о подобном рыночном взаимодействии.

Это определение отражает два важных момента в деятельности сетей:

- независимость входящих в сеть предприятий;
- совместную деятельность на основе договоренностей.

К функциям управления предпринимательской сетью (ПС) относятся:

- разработка стратегических целей сети и стратегий поведения ее агентов;
- оптимальное комбинирование факторов производства и оказания услуг в сети посредством моделирования технологических цепочек;
- разработка принципов распределения совокупной добавленной стоимости, созданной в ПС;
- разработка долгосрочных и краткосрочных планов совместной деятельности агентов ПС;
- разработка единой кредитной, инвестиционной и инновационной политики;
- внешнеэкономическое и внутринациональное представительство сети;
- снижение эффекта неопределенности и повышение возможности контроля внешнего окружения;
- проведение единой закупочной, сбытовой, ассортиментной и инновационной политики;
- снижение транзакционных издержек;
- определение масштабов и направлений инвестиций, форм реструктуризации предприятий, продуктовой специализации входящих в группу предприятий;
- кредитование за счет средств партнеров по бизнесу;
- формирование этических основ бизнеса в соответствии с императивами информационной экономики.

При рассмотрении сетевой формы организации и управления бизнесом в туризме следует прежде всего остановиться на понятиях, связанных с формированием сбытовой сети в индустрии туризма.

В настоящее время крупные турфирмы при осуществлении сбытовой политики используют следующие **каналы сбыта** своей продукции:

- открытие собственных представительств, агентств в разных районах города или в других городах страны, а также за рубежом;

- заключение франчайзингового соглашения с независимым турагентством (ему предлагается торговая марка, каталоги, прайс-листы и т. д.);
- заключение агентского соглашения, при котором стороны берут на себя определенные обязательства-ограничения;
- заключение между турфирмами агентского соглашения, не имеющего ограничений.

Туроператор, использующий разветвленную турагентскую сеть, получает следующие преимущества:

- увеличение объемов продаж туруслуг;
- проведение информационной, консультационной работы с клиентами;
- сокращение расходов на содержание собственного аппарата, аренду помещения, его оснащение и т. д.;
- выход на новые туристские рынки.

Преимущества сетевого сотрудничества для турагента состоят в следующем:

- освобождение от деятельности по планированию и разработке условий тура, их согласованию с поставщиками услуг (гостиницами, предприятиями питания, транспорта и объектами культурно-зрелищной программы), получение иностранных виз и др.;
- уменьшение доли ответственности перед клиентом;
- расширение сфер деятельности благодаря сотрудничеству с несколькими туроператорами, специализирующимися на разных по содержанию и качеству турпродуктах;
- обеспечение коммерческой выгоды в результате использования имиджа фирмы-туроператора.

Крупнейшими туристскими сетями в настоящее время являются сети Магазин горящих путевок, Велл, Куда.ру, Интурист, Глобал трэвел, Туринфо Глобал Трэвел, Горячие туры, более подробная информация о которых представлена в пятом пункте данного раздела «Франчайзинг».



Переходя к гостиничным сетям, можно отметить, что под **гостиничной сетью (цепью)** понимают группу гостиничных предприятий, осуществляющих коллективный бизнес и находящихся под контролем руководства сетью, характеризующихся узнаваемой маркой, строгим соблюдением фирменных ценностей и наименованием услуг, качеством обслуживания и размещения, дизайном независимо от города, страны расположения гостиницы.

Обычно выделяют следующую классификацию гостиничных сетей:

- **международные** (гостиницы размещены более, чем в одной стране);
- **национальные** (гостиницы размещены на территории одной страны);
- **локальные** (гостиницы размещены в одном регионе, например, в Московском регионе).

Гостиницы объединяются в цепи на различных правовых и экономических условиях, с сохранением большей или меньшей хозяйственной самостоятельности. Входящие в цепь гостиницы не обязательно являются ее собственностью. Более того, доля собственных отелей в них имеет тенденцию к уменьшению. Гостиницы имеют своих владельцев, а участие в цепи закрепляется договорами аренды, франшизы и контрактами на управление. В связи с этим в составе цепи, помимо полноправных членов, в большинстве случаев имеются ассоциированные члены, принимающие участие в бизнесе на основе договоров.

В США 90 % всех гостиниц объединены в цепи, в Европе — 20 %. На долю гостиничных цепей приходится сегодня более 7 миллионов номеров из почти 13 миллионов, т. е. более половины гостиничных номеров в мире. Причина такого их быстрого роста — их эффективность.

По экспертной оценке, сетевой бренд увеличивает рыночную стоимость гостиничного бизнеса в среднем на 30 %.

Основные характеристики гостиничной сети:

- узнаваемая марка;
- строгое соблюдение фирменных ценностей;
- одинаковые наименования услуг;
- одинаковый уровень качества обслуживания и размещения (корпоративные стандарты);
- одинаковый архитектурный дизайн независимо от расположения гостиницы.

Следует отметить, что не все указанные параметры выполняются во всех гостиничных сетях. Иногда руководство гостиничной сети намеренно идет на отклонение от корпоративных стандартов. Так, многие дизайнеры и архитекторы все же говорят о том, что в последние несколько лет тенденция универсальности стала изживать себя и ей на смену приходит идея индивидуализации. Эта идея уже воплощена и в некоторых российских сетевых гостиницах. Так, философия оформления отелей Heliopark

Hotels & Resorts состоит в том, чтобы каждый отель имел свое собственное лицо. Например, в отеле Heliopark Country все корпуса (и соответственно номера в них) выдержаны в стиле «кантри». Даже одежда обслуживающего персонала позволяет поддерживать атмосферу старых добрых вестернов. Есть и отели, оформленные в стиле «ампир» или в стиле эпохи Возрождения.



Специалисты считают, что сеть появляется только после объединения 6–10 отелей.

Как показывает практика, сеть — наиболее эффективный способ ведения хозяйства в гостиничном бизнесе. **Эффективность гостиничных сетей** обуславливается следующими факторами:

- возможностью извлекать выгоду из экономии, обусловленной эффектом масштаба, благодаря предоставлению услуг из централизованного источника (маркетинг, закупки и бухгалтерский учет, управление персоналом);
- обеспечением одинакового уровня качества во всех сетевых гостиницах за счет использования общих стандартов качества;
- централизованным обучением персонала и, как следствие всего этого, повышением производительности труда.

Статистика говорит о том, что входящие в цепь отели имеют на 60 % больше средний доход и на 8 % больше загрузку, чем самостоятельные предприятия.

Основная проблема, с которой сталкиваются при работе сетевые гостиницы, — это разрыв связей между отдельными гостиницами и главным офисом. Это может быть вызвано различиями в стиле и культуре руководства между отдельной гостиницей и группой в целом или разногласиями между центром и гостиницей по конкретному вопросу. Это разногласие иногда может превратиться в неприкрытую враждебность со стороны менеджеров и персонала в гостинице по отношению к руководящему персоналу группы.



Исследование развития гостиничного бизнеса в Европе показывает, что по данным на март 2008 г., французская группа Accor управляет 239 507 гостиничными номерами в Европе (на 0,6 % меньше, чем год назад)¹. В 2007 г. Accor запустил новый гости-

¹ Исследование компании MKG Consulting (с сайта www.interfax.ru, 2 апреля 2008 г.)

ничный бренд (All Seasons) и произвел перезапуск бренда Pullman, объединив его с брендом Sofitel. Такие шаги привели к сокращению номеров под управлением группы на 5,9 %, в то же время бюджетные гостиницы Formule1 также закрыли некоторые старые здания. Однако при этом произошел рост числа номеров в отелях, работающих под марками Etap (на 8,4 %) и Ibis (на 1,9 %).

Второе место в Европе занимает InterContinental Hotels Group с 82 123 номерами, что 5,7 % больше, чем годом ранее.

Третья позиция у Best Western — 79 205 номеров (–1,4 %). Далее идут: Groupe du Louvre (58 411 номеров, +3,7 %), Sol Melia (42 448 номеров, +1,6 %), NH Hoteles (41 270 номеров, +7,3 %), TUI (41 322, –15,4 %), Carlson/Rezidor (39 079, +4,9 %), Hilton Hotels Corp (37 333, –34,1 %), Choice International (35 411, +3,4 %). В общем итоге топ-10 гостиничных групп Европы управляют совокупно 696 149 номерами, на 2 % меньше, чем годом ранее.

Ассог занял первое место также и по числу отелей — 2207. На второй строчке по этому показателю Best Western с 1201 отелями, а на третьем — Groupe du Louvre (844).

Что касается гостиничных брендов, то крупнейшим в Европе остается Best Western (79 205 номеров). На второй позиции находится Ibis (67 112 номеров), на третьей — Mercure (61 406), четвертая строчка у Holiday Inn (44 893), пятая у Novotel (40 244). Шестое место досталось Hilton (36 162), седьмое — Premier Inn (31 000), восьмое — NH Hotels (34 424), девятое — Etap (34 090), десятое — Radisson (25 362).

В России в настоящее время уже сформированы и активно развиваются несколько гостиничных сетей (табл. 3.5).

Таблица 3.5. Данные о российских гостиничных цепях (по состоянию на сентябрь 2008 г.)

№ п/п	Название гостиничной сети (страны, в которых расположены гостиницы)	Количество сетей, ед.	Количество номеров, ед.
1	Amaks Grand Hotels(РФ)	13	3100*
2	Heliopark Hotels & Resorts (РФ, Украина, Германия)	17	2500*
3	Азимут(РФ)	8	3275
4	Intourist Hotels Group (РФ, Чехия, Италия)	10	2416

* экспертная оценка. Информация взята с сайтов компаний: <http://www.heliopark.ru>, <http://www.amaks-hotels.ru>, <http://www.azimuthhotels.ru>, <http://www.intourist-hotels.ru>.

3.5. Франчайзинг в индустрии туризма



Суть соглашения о франчайзинге состоит в том, что головная фирма заключает договор с организацией о предоставлении ей исключительного права на реализацию услуг под торговой маркой головной компании, т. е. небольшая и малоизвестная гостиница включается в сбытовую сеть известной гостиничной цепи, что расширяет возможности последней контролировать рынки с минимальными затратами.

Франчайзинг — вид предпринимательской деятельности, основанный на договоре, согласно которому франчайзор передает франчайзи права на пользование его торговой маркой на платной основе (франчайзинговые платежи).

Франчайзи (пользователь, франшизодержатель, франчайзополучатель) — компания, получающая права на использование торговой марки франчайзора.

Франчайзор (франшизодатель, франчайзер, правообладатель) — компания, имеющая известную торговую марку, передающая плату за ее использование франчайзи.

Франшиза — это прежде всего контракт, в котором выражены условия ведения бизнеса с правом возмездного использования торгового имени и фирменных технологий франчайзера. Под франшизой также понимается полная бизнес-технология, франчайзинговый пакет.

Франчайзинговые платежи — все отчисления (платежи) франчайзи (пользователя) франчайзеру (правообладателю) в соответствии с принятой в России классификацией и правилами бухгалтерского учета можно разделить:

- на *разовые, первоначальные единовременные платежи* (в литературе по франчайзингу их называют вступительным взносом), которые производятся из собственных (заемных) средств франчайзи (пользователя) и рассматриваются как долгосрочные инвестиции капитального характера в нематериальные активы, совершаемые, как правило, до начала выпуска и реализации продукции или услуг по договору коммерческой концессии (франшизе);
- на *периодические отчисления* в зависимости от объемов продаж (оборота, прибыли), которые, в свою очередь, должны рассматриваться как текущие в соответствии с условиями договора, производственные расходы (платежи),

связанные с производством и реализацией продукции, что позволяет соответственно включать эти периодические отчисления в себестоимость производства работ (оказания услуг).

Таким образом, взаимодействие франчайзи и франчайзора можно представить в виде схемы (рис. 3.5).

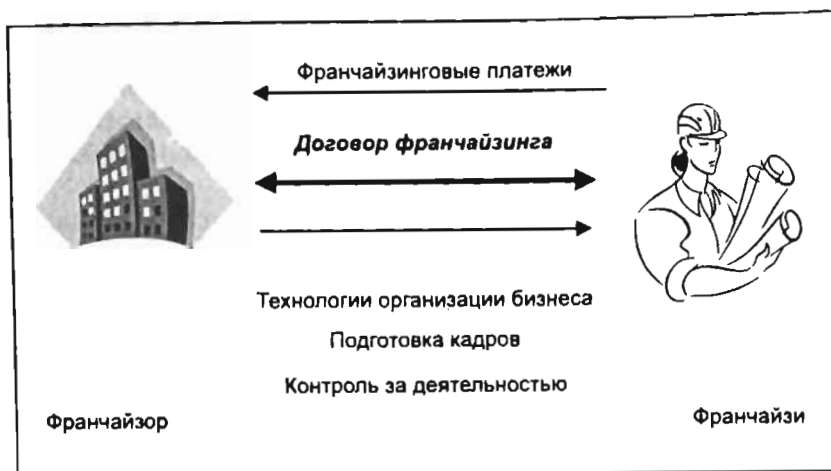


Рис. 3.5. Взаимодействие франчайзи (франшизополучателя) и франчайзора (франшизодателя)

Если условиями франчайзинга не предусмотрено иное, правообладатель обязан:

- обеспечить регистрацию договора;
- оказывать пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;
- контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем на основании договора коммерческой концессии (ст. 1031 ГК РФ).

С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой по договору коммерческой концессии, пользователь обязан:

- использовать при осуществлении предусмотренной договором деятельности фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя указанным в договоре образом;

- обеспечивать соответствие качества производимых им на основе договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно правообладателем;
- соблюдать инструкции и указания правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется правообладателем. Речь идет в том числе об указаниях, касающихся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав;
- оказывать покупателю (заказчику) все дополнительные услуги, на которые он мог бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у правообладателя;
- не разглашать секреты производства правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию;
- предоставить оговоренное количество субконцессий, если такая обязанность предусмотрена договором;
- информировать покупателя (заказчика) о том, что фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации используется в силу договора коммерческой концессии (ст. 1032 ГК РФ).



К основным преимуществам организации деятельности турфирмы или гостиницы на основе договора франчайзинга с известной компанией с можно отнести следующие:

- экономию средств на продвижении услуг франчайзи (франшизодержателем, франчайзополучателем), поскольку бренд уже известен и признан на рынке;
- гарантию высокого качества услуг благодаря разработанным франчайзером (франшизодателем) процедурам и стандартам обслуживания;
- гарантию компетентного управления за счет постоянного контроля со стороны франчайзера;
- подключение фирмы к международным системам бронирования и включение в директорию франчайзера;

- обучение персонала, общую маркетинговую политику и рекламу и т. д.

Выделяют несколько видов франчайзинга (табл. 3.6).

Таблица 3.6. Типология видов франчайзинга

Вид франчайзинга	Содержание
1. Товарный франчайзинг	Предоставление франчайзи права реализации товара под торговым знаком франчайзера, производимого либо маркированного франчайзером
2. Производственный франчайзинг	Получение франчайзи права производить и реализовывать товары под торговым знаком франчайзера
3. Деловой франчайзинг	Франчайзи создает и развивает бизнес по модели и при участии франчайзера с использованием его технологий, ноу-хау, товарного знака и опыта предпринимательства (сфера обслуживания, обучения, общественного питания)
4. Корпоративный франчайзинг	Франчайзи оперирует не отдельным предприятием, а их сетью с использованием наемных менеджеров
5. Конверсионный франчайзинг	Способ расширения сети, при котором самостоятельное предприятие присоединяется к сети одного из франчайзеров
6. Районный франчайзинг	Франчайзи получает право осуществлять свои операции в рамках определенного района в соответствии с оговоренным количеством предприятий и графиком их открытия
7. Субфранчайзинг	Получатель генеральной франшизы получает право в качестве франчайзера заключать договоры с новыми франчайзи
8. Сервисный франчайзинг	Основным товаром является услуга. (По мнению А. В. Рыковой — сочетание товарного и производственного франчайзинга, хотя правильней говорить о товарном франчайзинге, ибо услуга — разновидность товара)
9. Франчайзинг бизнес-формата	Комплексный вид франчайзинга



Флагманом отечественного франчайзинга остается сектор розничной торговли — в нем задействовано свыше 30 % от общего числа франчайзеров в России и более 35 % российских франчайзи. На втором месте — сектор общественного питания (27 % франчайзеров и 22 % франчайзи). Замыкает тройку лидеров сфера услуг — 12 % франчайзеров и 16 % франчайзи.

В среднем по России на одного франчайзера приходится около 6 франчайзи. Больше половины систем можно отнести к небольшим (по классификации журнала *Economist* к таковым относятся системы с менее чем 30 точками). 28 % франшиз принадлежат крупным предприятиям, насчитывающим более 100 операторов. В целом существует тенденция к укрупнению франчайзинговых систем.

Свыше 97 % операторов работает со стационарных точек. Количество мобильных и надомных франчайзи невелико. Около 60 % франчайзеров применяют **мастер-франшизу** (тип соглашения, при котором права на заключение франшизных соглашений переходят к франчайзи, который в таком случае становится мастер-франчайзи).

В России при создании гостиниц, принадлежащих мировым гостиничным цепям, наиболее распространен франчайзинговый договор, предусматривающий продажу лицензии на использование торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга сети: отель «Националь» (сеть «Le Royal Meridien»); московские гостиницы «Марриотт Ройял», «Марриотт Грандъ», «Тверская» (сеть «Marriott»); отель «Холидэй Инн Виноградово» (сеть «Holiday»). При данной форме сотрудничества мировая гостиничная сеть не занимается вопросами менеджмента в отдельно взятой гостинице. Так, например, три московских отеля сети «Marriott» управляются компанией «Interstate», а гостиница «Националь» является муниципальным предприятием.

Широкое развитие франчайзинг получил также и у туристских фирм: американская сеть туроператоров «Carlson Wagonlits» (объединяет около 3,5 тыс. компаний), «Thomas Cook», «TUB», «Nekkermap». В настоящее время франчайзинг в той или иной форме существует более чем в 80 странах. Крупнейшими экспортерами, осуществляющими торговлю по соглашениям о франчайзинге, считаются США, Канада, Япония, Австралия, Франция, Германия и Великобритания. Другим видом межфирменного обмена является заключение между организациями индустрии туризма контрактов на управление (см. следующий пункт данной темы).

В турбизнесе использование франчайзинга имеет свои особенности, поскольку, в отличие от гостиничного бизнеса, лидерами франчайзинга являются российские компании (табл. 3.8).

Таблица 3.7. Структура типовых франчайзинговых платежей европейской гостиницы¹

Компания/ Торговая марка	Разовый платеж	Периодические платежи		
	Вступительный взнос	Годовой (роялти) платеж	Ежегодные взносы на маркетинг и продвижение	Плата за подключение к системе бронирования
Choice Hotels International	120 долл. за номер	1-й год: 1 % валового дохода от реализации услуг размещения. 2-й год: 2 % валового дохода от реализации услуг размещения. 3-й год: 2,5 % валового дохода от реализации услуг размещения. 4-й год и далее: 3 % валового дохода от реализации услуг размещения	1 % валового дохода от реализации услуг размещения	6 долл. за одну операцию резервирования
Grupo Sol	Договорная цена	4 % валового дохода от реализации услуг размещения	1,5 % валового дохода от реализации услуг размещения	4 % заявленного тарифа и 8 % от тарифа со скидкой
Holiday Inn	400 долл. за номер (минимум 30 000 долл.)	4 % валового дохода от реализации услуг размещения	Фиксированный годовой платеж, 2—3 % валового дохода от реализации услуг размещения	Включаются в расходы на маркетинговые исследования и продвижение
Marriott International	300 долл. за номер	4 % валового дохода от реализации услуг размещения + 1 % от реализации услуг питания и напитков	1,5 % от выручки	12,5 долл. за одну операцию резервирования
Radisson SAS Hotels	Приблизительно 40 000 долл.	3 % валового дохода от реализации услуг размещения	2,5 % валового дохода от реализации услуг размещения	11,0 долл. за одну операцию резервирования

¹ С сайта компании Hotel Consulting and Development Group — <http://www.hotelconsulting.ru>.

Таблица 3.8. Данные об использовании франчайзинга в турбизнесе (на начало 2006 г.)

Название	Год образования	Тип	Количество офисов в Москве/регионах/за рубежом	Размер роялти
Магазин горящих путевок	1998	Франчайзинг	58 / 121 / 7	15 тыс. долл. за 1-й год работы, 17 тыс. долл. за 2-й и 30 тыс. долл. за 3-й год
Велл	2003	Франчайзинг	18 / 35 / 1	Для московских агентств 1-й год — ежемесячно 25 % от комиссии плюс 150 долл., во 2-й год — 30 % плюс 100 долл., в 3-й год — 35 %; для региональных агентств — 10 % плюс 100 долл.
Куда.ги	2001	Франчайзинг и собственные агентства	80 / 27 / 0	Первоначальный взнос — 1000 долл. Роялти в Москве — 800 долл. в месяц, в регионах для каждого агентства индивидуальная
Интурист	1929	Собственные офисы, дочерние фирмы, франчайзинг	18 / 51 / 5	Единовременный взнос в размере 1 тыс. долл. и ежемесячно 350 долл. в высокий и 250 долл. в низкий сезон
Глобал трэвел	1994	Франчайзинг	13 / 39 / 1	Первоначального взноса и роялти нет
Туринфо глобал трэвел	1991	Франчайзинг и собственные агентства	11 / 5 / 0	Первоначального взноса нет, роялти для каждого агентства индивидуальные
Горячие туры	2002	Франчайзинг	73 / 66 / 4	Первоначального взноса нет, сетевой членский взнос

С 1 июля 2006 г. требования к турагентам повысила одна из крупнейших туристических розничных сетей — «Куда.ги». Если ранее франшиза стоила около 10 тыс. долл. в год (9600 долл.), то теперь она увеличилась в 2 раза. Такова цена бренда (по экспертным оценкам, «Куда. ги» ежегодно тратит на его продвижение 2—2,5 млн долл.). Те, кто находит плату чрезмерной, могут перейти на другой, более демократичный бренд, принадлежащий компании «Магазин горящих путевок». Впрочем, и там только первый и второй год работы обойдется дешевле (см. данные табл. 3.7).

3.6. Управляющие компании в индустрии туризма



Управляющие компании в гостиничном бизнесе — специализированная организация, оказывающая профессиональные услуги по управлению гостиницами.

Различают независимую управляющую компанию и компанию, управляющую гостиничной сетью.

Независимая управляющая компания обычно имеет дело с несхожим гостиничным продуктом, представленным отелями различного уровня обслуживания и связанными (или не связанными) франчайзинговыми отношениями с другой компанией. В этом случае владелец гостиницы оплачивает услуги как управляющей компании, так и франчайзинговой — за использование ее торговой марки. В качестве примера такой компании можно привести:

- фирму *Corinthia*, управляющую отелем «Коринтия Невский Палас» в Санкт-Петербурге;
- компанию «Hospitality Management Group Ltd», у которой в управлении находится гостиница «Татьяна» в Москве, а также подписаны контракты на строящиеся гостиницы в Москве и регионах;
- компанию «УМАСО», под управлением которой в настоящее время находятся принадлежащие компании бизнес-отели «Катерина» в Москве и «Катерина Альпик» на Красной Поляне;
- управляющую компанию «Гостиницы «Алроса»», которая управляет сегодня гостиницей «Алроса» в Москве, гостиницами «Зарница» в Мирном и «Алса» в Горно-Алтайске, базами отдыха в Анапе и Солнечногорске, гостиницей «Пур-Наволоок» в Архангельске, гостиницей «Полярная звезда» в Якутске.

Компания, управляющая гостиничной сетью, в основном имеет дело только с гостиничной недвижимостью, объединенной единой торговой маркой, как, например, *Ritz — Carlton*. В таком случае владелец гостиницы выплачивает управляющей компании гонорары за услуги управления, а также за предоставление ряда иных услуг, в том числе за использование торговой марки.

Российской управляющей компанией, например, является «Гелиопарк Отель Менеджмент», которая управляет гостиничной сетью «Heliopark Hotels & Resorts».

Есть управляющие компании, которые оказывают профессиональные услуги в области управления гостиницами, заключившими договор франчайзинга с международными гостиничными сетями. В качестве примера можно привести управляющую компанию «Моспромстрой Отель Менеджмент».

По договору франчайзинга с корпорацией InterContinental Hotels Group гостиницы «Холидей Инн Лесная» и «Холидей Инн Сушевский» принимают гостей под всемирно известной торговой маркой Holiday Inn. Эксплуатация и управление отелями полностью осуществляются российской компанией ООО «Моспромстрой Отель Менеджмент». При этом сама компания «Моспромстрой Отель Менеджмент» учреждена одной из самых крупных строительных компаний Москвы «Моспромстрой», на счету которой строительство большого числа выдающихся объектов Москвы, и в частности строительство трех 5-звездочных гостиниц, которые сегодня принимают своих гостей под маркой «Marriott».

На данном примере хорошо видна следующая форма взаимодействия между собственником бизнеса, управляющей компанией и гостиничной сетью (рис. 3.6).

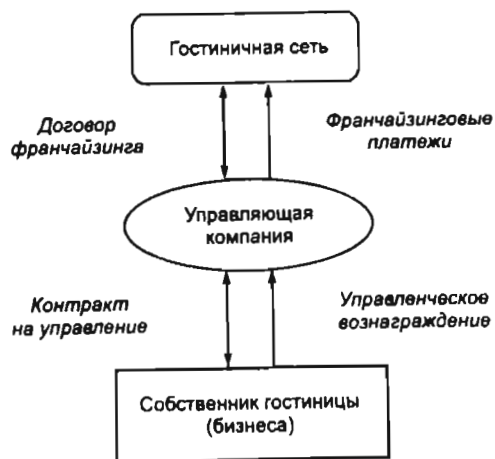


Рис. 3.6. Взаимодействие управляющей компании, собственника гостиницы и гостиничной сети на основе франчайзинга

Возможны варианты, когда сама управляющая компания подписывает договор франчайзинга с гостиничной сетью. Например, так поступила компания «RSL» (г. Сочи) — российская

компания, имеющая **договор мастер-франчайзинга** с международной гостиничной сетью Radisson SAS Hotels & Resorts.

В одном и том же регионе несколько аналогичных предприятий могут заключить договор франчайзинга с одной и той же гостиничной сетью. Например, в настоящее время в Москве и области открыто 4 гостиницы по договору франчайзинга с гостиничной сетью Holiday Inn — Holiday Inn Виноградово, Holiday Inn Сушевский, Holiday Inn Лесная и Holiday Inn Сокольники (открыта в сентябре 2006 г.). При этом они управляются тремя разными управляющими компаниями (компания «Моспромстрой Отель Менеджмент» управляет двумя гостиницами — Лесная и Сушевский). Несмотря на некоторые различия технологии обслуживания, стандарты обслуживания в гостиницах одинаковы.



Услуги, оказываемые управляющими компаниями в гостиничном бизнесе:

- планирование, проектирование новых гостиничных комплексов, реконструкция существующих предприятий;
- оперативное управление гостиничными комплексами в целом или отдельными направлениями деятельности;
- управление загрузкой номеров гостиничных комплексов;
- контроль бизнес-процессов в гостиничном комплексе;
- разработка финансово-отчетных систем с учетом особенностей гостиничного бизнеса.

Вместе с тем виды услуг, оказываемые разными управляющими компаниями, могут различаться. Так, управляющая компания «Интурист Отель Групп», являющаяся специализированной компанией по предоставлению услуг управления гостиничными предприятиями на территории России, оказывает услуги по повышению эффективности менеджмента, оптимизации бизнес-процессов, управлению доходами и качеством, обеспечению стабильной загрузки гостиниц. Эта компания оказывает услуги по сопровождению гостиниц (супервайзинг) на этапах проектирования, строительства, ввода в эксплуатацию, услуги консалтинга и бизнес-планирования.

Формы взаимодействия управляющей компании и собственника (инвестора) гостиничного комплекса могут быть различными:

- аренда комплекса;
- управление комплексом за определенную плату (процент от выручки или прибыли);

- оказание консультационных услуг по совершенствованию управления предприятием и т. п.

В случае, если гостиница переходит в оперативное управление управляющей компании, собственник бизнеса заключает с ней контракт на управление. Компания, вступающая в управление по контракту, не получает никаких прав на имущество организации. По контракту компания обычно имеет ограниченную финансовую ответственность и во всех случаях получает доход, который зависит от величины прибыли гостиницы.

Контракты на управление предполагают передачу оперативного контроля над организацией или предприятием или какой-то фазе ее деятельности специалистам другой компании за определенную плату. Такие соглашения могут касаться управления предоставлением гостиничных услуг, кадрами, маркетинга или финансового управления.

Оплата услуг управляющей компании в гостиничном бизнесе может иметь разные формы: проценты от объема продаж или прибыли, разовые вознаграждения и т. д.

Форма контракта на управление как коммерческого соглашения появилась и получила распространение вслед за развитием первых гостиничных целей и соответственно разнообразных форм внешнего управления. В 60-х гг. XX в. сначала в США, а затем и в других странах стали возникать первые компании, управляющие гостиничными объектами от имени собственника. Заключение контракта с управляющей компанией позволяло владельцам, не имевшим соответствующего опыта и знаний, достичь высоких финансовых результатов от эксплуатации принадлежащей им гостиничной недвижимости.

В содержание контрактов на управление включены, как правило, следующих основных положений:

- наделение управляющей компании правом управления предприятием; при этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс управления;
- возложение на собственника всех расходов по различным операциям, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности;
- защита или освобождение управляющей компании от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате грубой неосторожности;

- срок управления собственностью организаций индустрии туризма; обычно контракт на управление заключается на 5, 10 или 20 лет;
- управленческое вознаграждение, размер которого определяется исходя из размера валового дохода или чистой прибыли. Обычно это 2—4 % от валового дохода или чистой прибыли. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2 %, во второй — 2,5 %, в третий и последующие годы — 3,5 %; усилившаяся конкуренция между фирмами, специализирующимися на управлении, привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения;
- условия возобновления контракта; большинство существующих условий предоставляет преимущественное право принятия решения управленческой компании. Если собственник располагает серьезными средствами воздействия на управляющую компанию, он может получить преимущественное право принятия решения о возобновлении контракта;
- условия прекращения контракта.

Существуют как минимум четыре **варианта прекращения контракта**, дающие преимущества либо собственнику, либо управляющей компании:

- если одна из сторон не выполняет условия контракта в течение законодательно установленного времени с момента уведомления о выявленных нарушениях, сделанных другой стороной;
- если одна из сторон признается банкротом либо передает имущество кредиторам за долги;
- если одна из сторон становится причиной приостановления или отзыва лицензии на право осуществления организацией соответствующих функций;
- контракт может быть прекращен по обоюдному желанию.

Управление по контракту имеет свои преимущества и недостатки (табл. 3.9).

Примером использования договоров на управление в гостиничном бизнесе может служить, например, отель «Ararat Park Hyatt Moscow». Собственником отеля «Ararat Park Hyatt Moscow» является ЗАО «Компания «ИнтерРусь-М»». Хаятт Интернэшнл Хотелс и Резортс заключил с ЗАО «Компания «ИнтерРусь-М»» договор на управление отелем.

Таблица 3.9. Преимущества и недостатки управления по контракту для собственника предприятия туриндустрии и для управляющей компании

Для собственника предприятия туриндустрии	Для управляющей компании
Преимущества	
• Повышение эффективности бизнеса за счет использования услуг профессионалом. • Максимизация прибыли за вычетом управленческого вознаграждения за счет повышения эффективности управления финансовыми потоками. • Право выбора управляющей компании	• Получения дохода за счет данного вида бизнеса. • В случае успешной деятельности — повышение имиджа и узнаваемости компании
Недостатки	
• Отсутствие оперативного контроля. • Максимальный риск и необходимость выплаты управленческого вознаграждения. • Отсутствие права вмешиваться в процесс управления. • Трудности с расторжением долгосрочного контракта	• Ограничение дохода суммой управленческого вознаграждения. • Большая зависимость от финансового положения предприятия. • Прекращение деятельности, потеря дохода по окончании (истечении) срока контракта (в случае невозобновления контракта)

Руководство Арарат Парк Хаятт Москва предоставляет отчетность по странам Европы, Африки и Ближнего Востока, в региональный офис, расположенный в Лозанне (Швейцария), который, в свою очередь, обобщает отчетность и направляет ее дальше в штаб-квартиру Хаятт Интернэшнл Корпорэйшн в Чикаго (США).



Пример. Управляющая компания Korston Hotels & Malls

Группа компаний KORSTON создана в 2002 г. на базе комплекса гостиницы «Орленок» (новое название — Korston Hotel & Casino Moscow). Группа компаний Корстон развивает следующие основные направления своей деятельности: отели, конференц-центры, бизнес-центры, развлекательные центры, кинотеатры, торговые дома, универмаги, гастрономы, бизнес-решения (консалтинг).

В Москве Группа компаний KORSTON представляет проект KORSTON Hotel & Casino. Он включает в себя четырехзвездочную гостиницу с рестораном «Bonjour Cafe», развлекательный комплекс «Casino De Paris» с рестораном «Le buffet» и ночным клубом «Chantant», а также еще около 15 баров и ресторанов с различной кухней, боулинг и бильярдный зал. Сейчас номерной фонд KORSTON Hotel & Casino включает 323 номера. В Казани функционирует Гостиничный Торгово-Развлекательный Комплекс (ГТРК) Korston Hotel & Mall Kazan с номерным фондом более 200

номеров, торговым, развлекательным, конференц-центрами, барами, ресторанами, кинотеатром, детским развлекательным парком.

Основной принцип деятельности Корстон — это создание единых комплексов, включающих пять составляющих: гостиницу на 150—300 номеров категории 4 звезды, конференц-центр с большим залом (площадью свыше 1000 кв. м), бизнес-центр с офисами свободной планировки, развлекательный комплекс и торговый центр. И хотя комплекс создается вокруг отеля, прибыль приносят все образующие комплекс предприятия. В перспективе многофункциональные комплексы будут работать под маркой Korston Hotels & Malls. Общее управление объектами осуществляется непосредственно управляющей компанией «KORSTON».

Проекты данной группы компаний финансируются частично за счет собственных и частично за счет кредитных средств, привлеченных как в российских, так и в иностранных финансовых учреждениях. Принимая решение о создании KORSTON, учитывались преимущества, которые существуют у гостиниц, входящих в цепочку: это и высокий уровень рентабельности, и централизация функций снабжения, маркетинга и подготовки кадров и использование единой системы бронирования и продаж — все, что способствует снижению издержек.

Принципы работы группы Корстон в гостиничном бизнесе:

- устанавливаются собственные стандарты, когда за основу принимаются самые строгие международные требования с одновременным учетом российской специфики данной отрасли без ущерба для качества обслуживания;
- руководствуются в первую очередь идеей максимального увеличения спектра услуг при условии круглосуточного предоставления в полном объеме;
- высококлассное размещение и обслуживание по демократичной цене отелей 3***, максимальная автоматизация процесса обслуживания гостей и широкое использование высоких технологий.

Базовая концепция развития группы компаний Корстон звучит следующим образом: «Сочетание четырех бизнесов (гостиницы, офисы, развлекательные и торговые центры) под единым управлением наряду с функционалом наших продуктов позволяет говорить об увеличении суммарной эффективности (синергия) и успехе предприятия».

Пример. Управляющая компания ГЕЛИОПАРК ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ

Гостинично-инвестиционный холдинг HELIOPARK Group основан в 2000 г. Холдинг ведет инвестиционную деятельность, реализует девелоперские проекты строительства и реконструкции гостиничной недвижимости, осуществляет управление гостиничными комплексами. В настоя-

щее время в состав холдинга входят следующие компании HELIOPARK Hotel Management — осуществляет управление сетью отелей под брендом HELIOPARK Hotels & Resorts; HELIOPARK Development — реализует девелоперские проекты в сфере гостиничной недвижимости; Russian Weekend Service — обеспечивает продвижение и продажу номерного фонда отелей сети через Единый Центр Бронирования.

Это полностью российская компания — 100 % акций компании принадлежит российским собственникам. По данным на середину 2008 г. в гостиничную сеть HELIOPARK Hotels & Resorts входят 14 действующих отелей, еще 14 проектов находятся в стадии реализации (на сайте компании указано о 17 отелях). Общий номерной фонд действующих и строящихся отелей составляет более 2500 номеров. Общий бюджет реализующихся девелоперских проектов группы — более 270 млн долл, а штат компании составляет более 1500 человек.

В среднем за год в отелях сети проживает более 150 000 человек. HELIOPARK Hotels & Resorts — это активно развивающаяся сеть отелей, разделенных по трем направлениям: HELIOPARK HOTELS (городские отели — HELIOPARK Empire, г. Москва, м. Белорусская и другие), HELIOPARK RESORTS (курортные отели — отель HELIOPARK Quellenhof и HELIOPARK Bad Hotel Zum Hirsch (Германия, г. Баден-Баден), Heliopark Old Estate (Россия, г. Псков) и другие), HELIOPARK CLUB HOTELS (загородные отели — HELIOPARK Thalasso и HELIOPARK Country (Московская область) HELIOPARK Emmaus (Тверская область)).

Это активно развивающаяся компания. Только за 2008 год среди новых проектов можно отметить руководство проектом строительства бизнес-отелей в Пензе и Тольятти, Владимире (с дальнейшим управлением в составе сети HELIOPARK Hotels & Resorts); открытие отеля HELIOPARK Bad Hotel Zum Hirsch в Германии (Баден-Баден), получение в управление отеля HELIOPARK Алые Паруса в г. Феодосии (Украина). В течение 2009 г. компания Heliopark Group введет в эксплуатацию под своим управлением новый отель 4* в городе Балашиха Московской области.

Входящая в состав холдинга компания «Гелиопарк Отель Менеджмент» является экспертом в следующих областях:

- планирование и проектирование новых гостиничных комплексов, оптимальная реконструкция уже существующих;
- контроль над операциями в гостиничном комплексе;
- управление загрузкой номеров гостиничных комплексов;
- финансово-отчетные системы.

Для собственников и инвесторов, занятых в индустрии гостеприимства управляющая компания «Гелиопарк Отель Менеджмент» предлагает целый комплекс мер для повышения доходности предприятия и его

эффективного продвижения на рынок. Специалисты компании осуществляют экспертную оценку предприятия, разрабатывают концепцию его развития, и, наконец, занимаются оперативным управлением гостиницами. Формы взаимодействия управляющей компании и собственника (инвестора) могут быть различными: аренда комплекса, управление комплексом за процент от прибыли, консультационные услуги и т. п.

HELIO PARK Hotel Management применяет инновационные подходы и технологии в работе на гостиничном рынке, разрабатывает и реализует уникальные для российского рынка рекреационные проекты.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 3

ЗАДАНИЕ 1

Проанализируйте следующие тексты и оцените важность улыбки в индустрии туризма.

Десять заповедей успешного гостиничного бизнеса¹

1. Наши гости — самые ценные и значимые люди в нашем бизнесе.
2. Наши гости не зависят от нас, напротив, мы зависим от них. Они нам ничем не обязаны.
3. Наши гости — цель нашей работы, которая без них не могла бы существовать.
4. Наши гости — это не просто имена в списке, а живые люди, которые имеют не меньшее право быть довольными, чем мы сами.
5. Наши гости — не чужие нам. Они неотъемлемая часть нашего бизнеса.
6. Наши гости делают нам большую услугу, покупая то, что мы продаем. Мы должны следить за тем, чтобы они были всем довольны.

¹ Сборник Методических материалов для преподавателей профильных учебных заведений гостинично-туристского комплекса города Москвы. Ч. 1. М.: РЭА им. Г. А. Плеханова, 2006. С. 33—34.

7. Наши гости имеют полное право прервать сотрудничество с нами, когда пожелают.

8. Наши довольные гости — это армия послов доброй воли для нашей компании — Вашей компании.

9. Наша выгода и наша работа заключаются не только в том, чтобы заполучить гостей, но и в том, чтобы они остались довольны.

10. Довольные гости — это смысл нашего бизнеса, и вообще любого бизнеса, так как без них его бы не было.

Что такое улыбка?

- Для нее не нужны особые усилия, но с ней можно многого добиться.
- Она дает много тем, кто ее получает, не отбирая у тех, кто ее дарит.
- Она загорается на миг, но память о ней остается навсегда.
- Нет богатых, кто обошелся бы без нее, но нет и бедных, которых бы она не сделала богаче.
- Она зарождает счастье в семье, помогает в бизнесе, является постоянным спутником доброжелательных людей.
- Она — отдых для усталых, свет для разочарованных, солнце для печальных, она естественное противопоставление любой неприятности.
- Ее нельзя купить. Нельзя вымолить, занять или украсть, потому что она неприкосновенная собственность каждого до того момента, пока добровольно не отдана другому.
- Если так случается, кто-то другой слишком устал, чтобы одарить вас улыбкой, почему бы не поделиться с ним своей?
- Никто так не нуждается в улыбке, как те, кто не может ее дать.

Несколько способов улучшить работу конкретного сотрудника или работу гостиницы в целом

- Улыбайтесь естественно.
- Смотрите гостям прямо в глаза.
- Говорите четко, но мягко, избегайте негативных ответов.
- Слушайте внимательно, чтобы избежать вопроса «что?».
- Других не изменять — работайте над собой.
- Стойте прямо, не сутультесь.

- Полностью выкладывайтесь на работе, не бойтесь прийти пораньше или задержаться.
- Прислушивайтесь к критике.
- Опережайте просьбы гостей, предлагайте им свою помощь.
- Следите за своим внешним видом.
- Хвалите и цените своих коллег.
- Встаньте на место гостей, выслушивая их жалобу.
- Внесите свой вклад в обслуживание, если вам становится скучно, придумайте что-нибудь.
- Носите часы, чтобы вы могли сказать гостям, который час.
- Поддерживайте отношения взаимопомощи с коллегами для улучшения обслуживания.
- Не падайте духом перед препятствиями.
- Рекламируйте предоставляемые услуги гостям.
- Будьте оптимистом.
- Не требуйте уважения к себе, а пытайтесь его заслужить.
- Точно давайте координаты или информацию.
- Старайтесь работать лучше, обращайтесь внимание на мелочи.
- Будьте дружелюбны, даже если гость не прав.
- Помогайте пожилым и инвалидам.

ЗАДАНИЕ 2

Теория¹

Свойства услуг:

1. *Неосвязаемость (нематериальность) услуг.* В отличие от материальных товаров услуги до момента их непосредственного потребления нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь.

Чтобы уменьшить неопределенность, связанную с неосвязаемостью сферы услуг, клиент, прежде чем обратиться за ними, ищет нечто осязаемое, по чему реально можно судить о качестве этих услуг. Подходя к ресторану, первое, на что обращает внимание посетитель, — это его внешний вид. Ухоженность окружающего ресторан участка земли и общий вид здания позволяют сформировать первое мнение о том, как руководство управляет

¹ Котлер Ф. Маркетинг: гостеприимство, туризм. М.: ЮНИТИ, 2003.

этим заведением. Другими словами, о качестве нематериальных услуг мы судим по множеству фактов материального характера. Так, руководство гостиницы Regent Hotel в Гонконге делает все возможное, чтобы внешний вид их персонала, как носящего униформу, так и выполняющего свои обязанности в обычной одежде, усиливал у любого посетителя ощущение элегантности и профессионализма, т. е. одежда служащих гостиницы — часть материальных составляющих ее имиджа.

Неразрывность производства и потребления (неотделимость). В индустрии гостеприимства оказание услуги, как правило, требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кто ее получает. Поэтому служащие вступают в непосредственный контакт с клиентом. Блюда в ресторане могут быть приготовлены прекрасно, но если официант не умеет обслужить посетителя или ведет себя неподобающим образом, то это отрицательно скажется на восприятии посетителем всего ресторана.

Неспособность к хранению (несохраняемость). Услуги нельзя хранить. Так, гостиница на 100 номеров, в которой сегодня заполнено только 60, не может положить на склад 40 незанятых номеров и завтра предоставить посетителям 140 помещений для проживания. Потери от несданных 40 номеров являются невосполнимыми. Чтобы поступления за услуги были максимальными, предприятию приходится лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за текущей невосребованности услуги компенсировать невозможно [14, с. 81].

Услуги сферы гостеприимства отличаются высокой степенью вариативности, т. е. их качество зависит от того, кто их оказывает, когда и при каких условиях. Подобная нестабильность параметров услуг объясняется несколькими причинами. Услуги оказываются и потребляются одновременно, что ограничивает возможности контролировать их качество. Кроме того, колебания спроса затрудняют поддержание качества обслуживания на одном уровне, особенно в пиковые периоды, когда спрос становится повышенным. И наконец, следует специально отметить, что в значительной степени качество обслуживания клиента зависит от текущего состояния служащего, непосредственно оказывающего услугу. Один и тот же человек может прекрасно обслужить вас сегодня и скверно — завтра. Причины подобных перепадов могут быть самые разные: от заболевания до возникновения семейных проблем, мыслями о которых занята голова служащего. В индустрии гостеприимства главной причи-

ной недовольства, высказываемого клиентами в адрес принимающей стороны, является именно нестабильность качества услуг [14, с. 87].

Задание

1. Обоснуйте возможные мероприятия по сглаживанию отрицательного воздействия специфических особенностей услуг на деятельность предприятий туризма и гостиничного бизнеса (см. табл. 3.1).

2. Как одно из мероприятий по снижению факторов неосвязаемости услуг обычно предлагается возможность использовать Интернет. На сайте турфирмы, гостиницы можно разместить виртуальный тур, организовать форум, где будут сохраняться отзывы клиентов турфирмы (гостей отеля). В связи с чем возникает вопрос: «Надо ли оставлять на сайте предприятия негативные, отрицательные отзывы клиентов? Рассмотрите ответ на этот вопрос не с позиций маркетинга (интересы клиента), а с позиции менеджмента, т. е. подумайте, как негативные отзывы клиентов о работе предприятия, его сотрудников будут влиять на мотивацию, поведение сотрудников этого предприятия и корпоративную культуру.

ЗАДАНИЕ 3

Теория

В туризме можно выделить различные виды рисков, например, юридические риски при использовании международных систем бронирования, природные риски, политические и другие. Также оказывает влияние все увеличивающееся количество террористических актов в различных странах. Так, после последней серии террористических актов в Турции газетой «Известия» был проведен интернет-опрос, результаты которого представлены на рис. 3.7.

Как видно из данных интернет-опроса, ровно половина ответивших на данный вопрос не поедет в ту страну, в которой накануне поездки произошел теракт. Вместе с тем 17 % респондентов считают, что важнее низкая стоимость путевок, а 19 % не боятся терроризма при планировании своих поездок.

С другой стороны, существенное влияние на туризм оказывают природные катаклизмы. По данным ООН, за последние



Рис. 3.7. Распределение ответов российских пользователей на вопрос: «Поедете ли Вы отдыхать в страну, где накануне произошел теракт?»

20 лет в результате природных катастроф погибло более 1,5 млн человек. Половину жизней унесли наводнения, 30 % — землетрясения, 15 % — ураганы. Масштаб и количество катастроф со временем только увеличиваются. Так, по данным Красного Креста, с 1980-х по 1990-е гг. число погибших от природных катаклизмов увеличилось на 50 %. Убытки же от этих катастроф выросли в 10 раз¹

Количество ураганов за последние 20 лет увеличилось вдвое, а к природным катаклизмам добавился техногенный фактор. Именно его, в частности, называют в российском МЧС причиной почти 200 тыс. пожаров, произошедших в 2005 г. в России, унесших жизни более 13 тыс. человек.

Мир лихорадит от эпидемии птичьего гриппа, еженедельно происходят авиакатастрофы, гигантские автомобильные аварии, ученые предупреждают о потенциальной опасности ядерного и химического заражения. А пять лет назад в рейтинг наиболее опасных угроз вошел еще и терроризм.

Масштаб катастроф, произошедших за последние несколько десятков лет, потрясает. Более 295 тыс. человек погибли во время цунами, опустошившего в декабре 2004 г. побережье Шри-Ланки, Индии, Бирмы, Индонезии и Мальдивского архипелага. От 250 тыс. до 600 тыс. человек — так оценивают количество жертв землетрясения 1976 г. в Китае близ города Таншань.

Благополучные США в 2005 г. были шокированы последствиями урагана «Катрина», унесшего жизни 1,8 тыс. человек и

¹ Бочарский К., Устюгов В. Страшно-дорого // Секрет фирмы. 2006. № 35. С. 42—47

причинившего ущерб более чем в 96 млрд долл. Родина джаза, Новый Орлеан за считанные часы превратился в затопленные каменные джунгли.

Задание

Приведите примеры известных вам видов риска в индустрии туризма, например рисков, связанных с террористическими акциями или природными явлениями. В какой стране и когда происходили природные катаклизмы, оказавшие существенное негативное влияние на развитие индустрии туризма в этом регионе?

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 3

1. *Неразрывность производства и потребления услуг означает, что:*

- а) услугу невозможно произвести впрок или складировать;
- б) качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя, его компетенции;
- в) оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент;
- г) услугу невозможно продемонстрировать или изучить до момента ее получения;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) нет правильного ответа.

2. *Изменчивость услуги означает, что:*

- а) услугу невозможно произвести впрок или складировать;
- б) качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя, его компетенции;
- в) оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент;
- г) услугу невозможно продемонстрировать или изучить до момента ее получения;
- д) ответ «в» и «г».

3. *Передача оперативного контроля за всей деятельностью гостиницы (турфирмы) или каким-либо направлением ее деятельности лежит в основе:*

- а) стратегического альянса;
- б) контракта на управление;
- в) франчайзинга;
- г) гостиничной сети;

- д) ответ «а» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

4. *К основным характеристикам гостиничных сетей относится:*

- а) единство стиля;
- б) учет конъюнктуры рынка;
- в) ориентация на один сегмент рынка;
- г) единые маркетинговые программы;
- д) ответ «а», «б», «в»;
- е) ответ «а», «в», «г».

5. *Достижение конкурентных преимуществ независимых гостиниц возможно за счет:*

- а) централизованных закупок продуктов и товаров;
- б) особенностей месторасположения гостиницы;
- в) единого центра отбора и подготовки кадров;
- г) уникальности сервиса;
- д) ответ «а» и «в»;
- е) ответ «б» и «г».

6. *Конкурентные преимущества сетевых гостиниц формируются за счет:*

- а) централизованных закупок продуктов и товаров;
- б) особенностей месторасположения гостиницы;
- в) единого центра отбора и подготовки кадров;
- г) уникальности сервиса;
- д) ответ «а» и «в»;
- е) ответ «б» и «г».

7. *Заключение договора о предоставлении фирме исключительного права на реализацию услуг под торговой маркой головной компании является основной:*

- а) стратегического альянса;
- б) контракта управления;
- в) франчайзинга;
- г) гостиничной сети;
- д) ответ «а» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

8. *Компания, которая выдает лицензию или передает право пользования своей маркой, называется:*

- а) франшиза;
- б) франчайзи;

- в) франчайзор;
- г) роялти;
- д) ответ «а» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

9. Полная бизнес-технология, франчайзинговый пакет называется:

- а) франшиза;
- б) франчайзи;
- в) франчайзор;
- г) роялти;
- д) ответ «а» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

10. В структуре типовых франчайзинговых платежей европейских гостиниц выделяют:

- а) роялти;
- б) вступительный взнос + роялти;
- в) ежегодные взносы на маркетинг и продвижение + плата за подключение к системе бронирования;
- г) ответ «б» и «в»;
- д) ответ «а» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

11. От чего зависит размер вступительного взноса гостиницы при заключении ею франчайзингового договора с франчайзодателем:

- а) от месторасположения гостиницы;
- б) от позиционирования гостиницы;
- в) от номерного фонда;
- г) нет правильного ответа;
- д) устанавливается фиксированная величина независимо от особенностей гостиницы;
- е) ответ «а», «б» и «в», а также учитывается множество других факторов.

12. Особенностью контракта на управление гостиницей (турфирмой) является то, что компания, вступающая в управление по контракту:

- а) получает все права на имущество предприятия;
- б) получает часть прав на имущество предприятия;
- в) не получает никаких прав на имущество предприятия;
- г) «а» или «б» в зависимости от условий контракта;
- д) ответ «а» и «б» в разных условиях;
- е) нет правильного ответа.

13. Контракты на управление в туристском и гостиничном бизнесе могут заключаться:

- а) на управление всем предприятием;
- б) на управление персоналом;
- в) на управление маркетингом;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «б» и «в»;
- е) ответ «а», «б» и «в».

14. Оплата управляющей компании по контракту на управление устанавливается:

- а) в процентах от выручки;
- б) в процентах от прибыли;
- в) независимо от выручки и прибыли;
- г) может быть «а» и «б»;
- д) может быть «б» и «в»;
- е) может быть «а», «б» или «в».

15. Компания «Гелиопарк Отель Менеджмент» является:

- а) независимой управляющей компанией;
- б) компанией, управляющей гостиничной цепью;
- в) собственником гостиничной недвижимости;
- г) строительной компанией;
- д) консалтинговой компанией;
- е) нет правильного ответа.

16. Первые контракты на управление в гостиничном бизнесе стали использоваться:

- а) во Франции;
- б) в США;
- в) в Турции;
- г) в Великобритании;
- д) в Германии;
- е) нет правильного ответа.

Глава 4

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ТУРИЗМА

4.1. Методы стратегического анализа

В стратегическом менеджменте и маркетинге разработано несколько аналитических подходов, дающих возможность решать задачи оценки текущего состояния отдельных видов деятельности и перспектив их развития. Важнейшими из них являются следующие:

1. Анализ хозяйственного и продуктового портфелей.
2. Ситуационный анализ.

Анализ хозяйственного и продуктового портфелей

Оценка степени привлекательности различных идентифицированных СЗХ¹ организации обычно осуществляется по двум направлениям: привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СЗХ, и сила позиции данной СЗХ на данном рынке или в данной отрасли. Первый, наиболее широко распространенный метод анализа СЗХ основан на применении матрицы «скорость роста рынка — рыночная доля» (матрица Бостонской консультационной группы — БКГ). Матрица «скорость роста рынка — рыночная доля» предназначена для классификации

¹ СЗХ — стратегическая зона хозяйствования — направление деятельности предприятия, являющееся приоритетным в соответствии с корпоративной стратегией предприятия. Например, в турфирме, выбравшей стратегию развития направления «Италия», СЗХ может быть направление экскурсионного обслуживания.

СЗХ организации с помощью двух параметров: относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции СЗХ на рынке, и скорости роста рынка, характеризующей его привлекательность (рис. 4.1).

В основу данной матрицы положены следующие допущения: чем больше скорость роста, тем больше возможности развития; чем больше доля рынка, тем сильнее позиции организации в конкурентной борьбе.

Пересечение этих двух координат образует четыре квадранта. Если продукты характеризуются высокими значениями обоих показателей, то они называются «звездами» — их следует поддерживать и укреплять. Правда, у «звезд» есть один недостаток: поскольку рынок развивается высокими темпами, то «звезды» требуют значительных инвестиций, тем самым «проедая» заработанные ими деньги.

Если продукты характеризуются высоким значением показателя X и низким — Y , то они называются «дойными коровами» и являются генераторами денежных средств организации, поскольку в данном случае не требуется вкладывать средства в развитие продукта и рынка (рынок не растет или растет незначительно), но за ними нет будущего. При низком значении показателя X и высоком — Y продукты называются «трудными детьми»:



Рис. 4.1. Матрица Бостонской консультационной группы

их надо специально изучать, чтобы установить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды». Когда показатель X и показатель Y имеют низкие значения, продукты называются «неудачниками» («собаками»), приносящими или малую прибыль, или малые убытки; от них надо по возможности избавляться, если нет веских причин для их сохранения (возможное возобновление спроса, относятся к социально значимым продуктам и т. п.).

Обычно при использовании матрицы БКГ применяется третий показатель, значение которого пропорционально радиусу окружности, проведенной вокруг точки, характеризующей положение продукта в матрице. В качестве такого показателя в большинстве случаев используются объем реализации или прибыль.

Удачные продукты, как правило, начинают свою жизнь на рынке как «трудные дети», затем они переходят в «звезды», по мере насыщения спроса переходят в «дойные коровы» и заканчивают свою рыночную жизнь как «неудачники».

Матрица БКГ строится как для отдельных рынков, так и для суммарного рынка. Кроме того, помимо уровня отдельных продуктов, матрица применяется на уровне СЗХ и организации в целом. В этом случае на матрицу наносятся не отдельные продукты, а данные по результатам деятельности отдельных СЗХ или организаций-конкурентов в целом. Известны случаи использования матрицы БКГ при проведении межстрановых сравнений. Тогда в матрицу помещаются данные, характеризующие, например, сбыт какой-либо продукции на мировых рынках различными странами.

С помощью данных матриц руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, а может быть, снятия с производства какого-то продукта.

Наряду с наглядностью и кажущейся простотой применения матрица БКГ имеет определенные недостатки. К числу принципиальных недостатков матрицы БКГ прежде всего относится следующий: она не учитывает взаимозависимости (синергетического эффекта) отдельных видов бизнеса — если такая зависимость существует, данная матрица дает искаженные результаты. Далее следует отметить, что оценка привлекательности рынка по показателю скорости изменения объема продаж и силы позиции бизнеса по показателю рыночной доли является сильным упрощением.

Ситуационный анализ

В ситуационном анализе обычно используют метод «SWOT-анализ» (**strength** — сильные стороны, **weakness** — слабые стороны, **opportunities** — возможности и **threats** — опасности, угрозы), может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов и планов маркетинга.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней и внешней среды организации. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, и каждая из них включает набор ключевых процессов и элементов организации (видов бизнеса), состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда включает маркетинговую, финансовую, производственную и кадрово-организационную составляющие, каждая из которых имеет свою структуру. Кроме того, внутренняя среда как бы полностью пронизывается культурой организации, которая так же, как и отдельные ее составляющие, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Так как культура организации не имеет четкого проявления, то ее анализ на формальной основе весьма затруднен. Хотя, конечно, можно попытаться экспертно оценить такие факторы, как наличие миссии, объединяющей деятельность сотрудников; наличие неких общих ценностей; гордость за свою организацию; система мотивации, четко увязанная с результатами работы сотрудников; психологический климат в коллективе и т. п.

Культура организации может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа культуры организации для стратегического планирования состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.



Основные этапы применения метода SWOT-анализа:

- выявляются все факторы, оказывающие воздействие на предприятие;
- из выявленных факторов выделяются те, которые относятся к факторам внешней среды, и те, которые относятся к факторам внутренней среды;
- из факторов внешней среды определяются те, которые относятся к факторам, открывающим перед предприятием новые возможности, и те, которые представляют угрозу развитию бизнеса;
- из факторов внутренней среды определяются те, которые можно отнести к сильным сторонам деятельности предприятия (квалифицированные кадры, наличие конкурентных преимуществ и т. п.), и те, которые являются слабостью предприятия (нехватка специалистов, узкий сегмент рынка и т. п.);
- строится матрица CBOT (SWOT) и заполняются соответствующие поля (поле СИБ, СИУ, СЛВ, СЛУ) (рис. 4.2).

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИБ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с нуля «СИБ», следует разрабаты-

	Возможности: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.
Сильные стороны: 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны: 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 4.2. Матрица SWOT-анализа

вать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшие над ней угрозы.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.



Пример SWOT-анализа по гостинице «Балчуг Kempinski» (фрагмент)

По результатам проведенного SWOT-анализа были выявлены следующие факторы внешней среды, воздействующие на состояние и перспективы развития гостиницы (указаны по 2—3 фактора в качестве примера):

- *возможности (opportunities)* — повышение интереса к Москве среди иностранных туристов, неудовлетворенный спрос на гостиничные услуги соответствующего уровня; строительство торгового центра Balschug Plaza в непосредственной близости от отеля;
- *угрозы (threats)* — появление новых конкурентов и активная рекламная деятельность существующих конкурентов, изменение предпочтений клиентов гостиницы, угрозы бизнесу в связи с политическими и экономическими рисками, вытекающими из относительной нестабильности политической и экономической ситуации в России;

Среди факторов внутренней среды можно выделить следующие:

- *сила (strength)* — принадлежность к известной мировой сети отелей, широкий ассортимент основных и дополнительных услуг, эффективная система мотивации сотрудников (Up-selling);
- *слабость (weakness)* — относительно устаревший номерной фонд (последний кап. ремонт был 10 лет назад), высокая текучесть рабочих кадров.

		Факторы внешней среды	
		Возможности	Угрозы Появление новых конкурентов и активная рекламная деятельность существующих конкурентов
Факторы внутренней среды	Сила Высокий финансовый и производственный потенциал гостиницы	Поле СИБ	Поле СИУ Мероприятия: реализация широкомасштабных рекламных акций в России и за рубежом с целью стимулирования продаж услуг гостиницы
	Слабость	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рис. 4.3. Матрица SWOT-анализа по гостинице
«Балчуг Kempinski»

По результатам проведенного анализа можно построить матрицу SWOT-анализа (приводится фрагмент матрицы — поле СИУ).

4.2. Определение миссии и выбор концепции предприятия индустрии туризма

Основная функция стратегического менеджмента — это моделирование развития предприятия в соответствии с будущим желаемым состоянием и координация действий для такого состояния.



Под **миссией** в стратегическом управлении понимается четко выраженная причина создания и функционирования предприятия.

На первый взгляд кажется, что миссия предпринимательства заключается в получении прибыли. Но прибыль является внутренней целью предприятия, конечным результатом деятельности. Миссия же заключается в создании условий для долговременной прибыльности: чтобы получать прибыль, необходимо удовлетворять общественные потребности, создавать нужную продукцию, нужные вещи, максимально соответствующие тому, что нужно потребителю, находящемуся во внешней среде.

Именно во внешней среде организации находят свою миссию. Она является выражением удовлетворения запросов потребителей и клиентов.

Эффективность миссии будет выше там, где эти отношения в большей мере соответствуют интересам каждого работника. Корпоративная миссия предполагает также стимулирование работников к повышению уровня обслуживания клиентов.

Выработанные на основе миссии цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова миссия их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

- задачи фирмы с точки зрения предоставления ее основных услуг, основных рынков и технологий;
- внешняя среда по отношению к фирме;
- культура организации — какого типа рабочий климат существует внутри фирмы; каких людей привлекает этот климат.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования.

Основными группами людей, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии фирмы, являются:

- собственники организации;
- сотрудники организации;
- покупатели продукции и услуг фирмы;
- деловые партнеры организации;
- другие факторы внешней среды прямого воздействия;
- общество в целом.

Как считает специалист в области маркетинга Филипп Котлер, **миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:**

- истории фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- существующего стиля управления собственников и управленческого персонала;

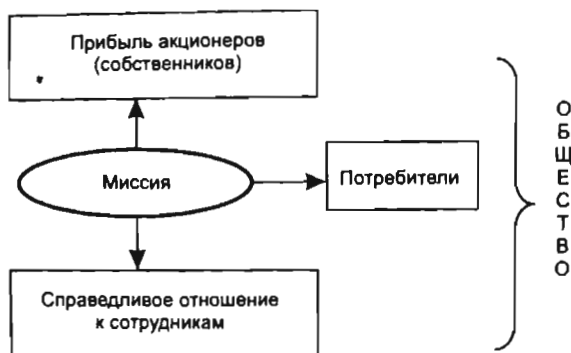


Рис. 4.4. Основные факторы, которые должны быть учтены при разработке миссии организации

- состояния рынка, на котором работает организация;
- ресурсов, которые она может привести в действие для достижения своих целей.



Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных.

Цели формулирования миссии:

- миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой организация, к чему стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия; она также способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации;
- миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа, так как делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации; способствует созданию определенного климата в организации;
- миссия дает возможность для повышения эффективности управления, так как является базой для установления целей организации, определяет общий принцип распределения ресурсов организации и расширяет для работников смысл и содержание их деятельности.

Миссия гостиничного предприятия может быть выражена следующим образом: «Удовлетворение потребностей клиентов и устойчивое развитие за счет высокого качества предоставляемых услуг» или же «Обеспечение высокого уровня услуг для гостей и профессиональной среды для сотрудников» и т. д.



Основные ошибки при определении миссии организации:

- даются конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки организации следует делать;
- недостаточно четкая, ясная формулировка миссии, например, с использованием профессиональных понятий («инкаминг» вместо понятия «въездной туризм»;
- миссия разрабатывается собственником организации и не разделяется большинством сотрудников.

При определении миссии важно учитывать стратегические задачи предприятия. Так, стратегическая задача Holiday Inn (Intercontinental Hotels Group) — соответствовать потребностям гостя, не обмануть его ожидания, сделать так, чтобы его пребывание в отеле оставило у него только самые благоприятные впечатления и в будущем ему захотелось вновь к нам приехать. Основными принципами деятельности данной гостиничной сети являются такие:

- мы действительно выполняем то, что мы обещаем, и мы обещаем только то, что мы можем выполнить;
- относиться к гостям вежливо, доброжелательно, внимательно и профессионально, т. е. *профессиональный сервис — с персональным прикосновением.*

Исходя из этой стратегической задачи и принципов деятельности, в гостинице «Холидей ИНН Сушевский», например, по сравнению с другими гостиницами делается акцент на следующих четырех моментах:

- отличный сон гостя (для этого разработано специальное меню подушек, кровать с тысячей независимых пружин и затемненные шторы);
- вкусный завтрак (завтрак является приоритетным по сравнению с обедом и ужином);
- программа «К Вашим Услугам»;
- привилегии постоянного гостя (программа Priority Club) — одна из самых больших программ поощрения постоянных клиентов в гостиничном бизнесе, так как она используется более чем в 100 странах мира, в 3500 отелях, объединенных в группу Intercontinental Hotels Group.

Миссия компании связана с ее концепцией. **Концепция** раскрывает основную идею предприятия, описывает основные составляющие его деятельности, отражает позиционирование

предприятия. Концепция позволяет координировать работу всех участников процесса создания и функционирования предприятия индустрии туризма — от проектировщиков до дизайнеров и поставщиков оборудования.



У одной и той же компании могут быть разные направления деятельности, продукты со своей концепцией. Концепция предприятия будет в определенной степени влиять на выбор целей и стратегии гостиницы. Вместе с тем в рамках одной и той же концепции могут существовать разные цели и стратегии их достижения.

Рассмотрим концепции на примере различных типов отелей Хаятт. Каждый отель Хаятт Интернэшнл проектируется исключительно согласно особенностям того региона, где он находится, с тем чтобы гармонично вписаться в окружающую обстановку. Поэтому выбор типа отеля Хаятт зависит от его предполагаемого месторасположения. Существует четыре основных типа отелей Хаятт:

1. **Гранд Хаятт.** Самые большие отели Хаятт Интернэшнл, расположенные в крупнейших городах, сочетающие в себе новомодные технологии и старомодное гостеприимство, удовлетворяющее всем требованиям искушенных посетителей.

2. **Хаятт Ридженси.** Классические, современные и роскошные отели Хаятт Интернэшнл, отвечающие требованиям делового человека. Расположены в крупных и средних деловых центрах мира.

3. **Парк Хаятт.** Небольшие, по-домашнему уютные отели Хаятт Интернэшнл, соответствующие высочайшим стандартам требовательных туристов, нуждающихся в персональном внимании, профессиональном обслуживании и комфортной обстановке

4. **Хаятт Резорт.** Это отели, расположенные на курортах и предназначенные для гостей в отпуске, спроектированы как туристические комплексы, т. е. гостям не нужно искать развлечений или активного отдыха где-то в другом месте. Такие отели обычно удачно вписываются в окружающий живописный природный ландшафт.

4.3. Требования, предъявляемые к целям предприятий



Цели организации — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений,

на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, и в конечном итоге цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.



Таблица 4.1. Требования, предъявляемые к целям (SMART-принцип)

Цели должны быть:	
Конкретными (Specific) (указываются названия конкретных показателей, факторов, параметров деятельности предприятия — выручка, прибыль, доля рынка и т. п.)	
Измеримыми (Measurable) (указываются количественные параметры, характеризующие цели, т. е. тыс. руб., ед., чел. и т. п.)	
Достижимыми, реалистичными (Achievable) (ставя недостижимые цели, предприятие заранее обрекает себя на то, что они не будут достигнуты)	
Уместными, относящимися к делу, актуальными, значимыми (Relevant) (цели должны быть актуальными для конкретного предприятия на данном этапе его развития)	
Соотносимыми с конкретным сроком, определенными во времени (Timed) (цели должны быть определены во времени — через год, за 3 месяца и т. п.)	

Иерархия целей организации — это декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер, а цели более низкого уровня конкретизируют целевые ориентиры (рис. 4.5). При этом следует учитывать, что при декомпозиции цели всех уровней разрабатываются на один и тот же период.

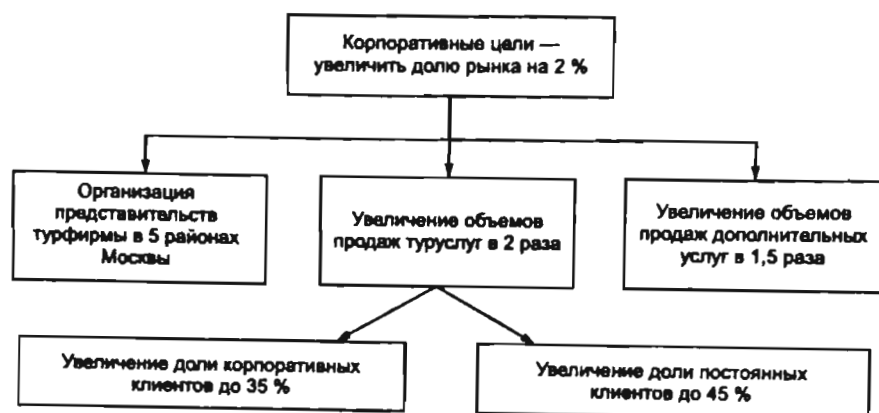


Рис. 4.5. Пример «дерева» корпоративных целей турфирмы (на 3 года)



Данные, полученные в результате опроса, проведенного компанией ЭКСПАНС среди руководителей турфирм относительно стратегических целей, представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2. Стратегические цели турфирм

Стратегические цели	Ответы руководителей турфирм, % (допускалось указание более одного ответа)
Высокий авторитет и репутация фирмы	53
Достижение высокого качества и комплексности обслуживания	49
Достижение высокого уровня профессионализма и компетентности по выбранным направлениям	44
Получение высокой и стабильной прибыли	38
Расширение клиентской базы	37
Занятие лидирующих позиций на рынке	31

Каждая фирма по-своему, исходя из собственных приоритетов, разрабатывает свои цели. Например, на сайте ВАО «Интурист» указаны такие цели:

- выход в пятерку лидеров на рынке въездного туризма;
- устойчивое положение на рынке внутреннего туризма;
- достижение 10 % доли рынка по количеству продаж в России;
- захват до 15 % доли рынка гостиничных услуг в сегменте 3*+.

4.4. Классификация стратегий предприятий индустрии туризма



Стратегия (греч. «*strategos*» — искусство полководца) — *долгосрочное*, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящие организацию к ее целям.

В первую очередь это даже не документ (его может и не быть), это — ясное представление руководства компании о будущем желаемом состоянии компании и путях достижения этого состояния. В процессе реализации стратегия должна корректироваться в соответствии с изменяющимися рыночными условиями.

Эталонные или базисные стратегии связаны со следующими основными понятиями: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологии.

Общие конкурентные стратегии, по М. Портеру:

- лидерство по затратам (жесткий контроль над затратами, их минимизация);
- индивидуализация (дифференциация услуги, придание отличительных особенностей в виде имиджа, торговой марки, технологии и т. п.);
- фокусирование (концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте, географически обособленном рынке).

При определении стратегии руководство фирмы должно ответить на три основных вопроса: «Какой бизнес прекратить? Какой бизнес продолжить? В какой бизнес перейти?»

Практики в области управленческого консалтинга считают, что начинать работу в области стратегического менеджмента надо с определения **VISION организации**. Собственно говоря, работа над образом желаемого будущего организации — это и есть начало работы над стратегией. И даже более того, именно **VISION** — это первое и главное, что отличает стратегию от долгосрочного плана. Методика работы над **VISION** начинается с ответа на вопрос: какой мы видим свою компанию через 5—8—12 лет?

Конкретный временной диапазон руководящая команда компании или сам ее глава могут определять, исходя из своих амбиций, предшествующего опыта и разного рода ресурсов, других факторов.

Для формирования **VISION** целесообразно пользоваться определенными *стратагемами*. Это понятие отражает ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего.

Стратагема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратагемы вырабатываются управленческой командой, нередко консультанты вводят подходящие к контексту обсуждений некоторые варианты их как ценных понятий.

При разработке стратегии следует понимать, что стратегия — понятие более широкое, чем прогноз. *Стратегия — это не предвидение или предсказание, а программа действий.*

Основные стратегии, определившие направление развития гостиничной индустрии в XX в.

Стратегии, используемые в гостиничном бизнесе, так же, как и в других видах бизнеса, связаны с понятиями продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологии, однако их практическое применение имеет свои особенности.

На основании имеющихся работ в данной области² все корпоративные стратегии гостиниц можно представить в следующем виде (табл. 4.3).

² Лесник А. Л., Смирнова М. Н. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе. М.: ИПФ «Талер», 2001.

Таблица 4.3. Виды корпоративных стратегий, используемых в гостиничном бизнесе

№ п/п	Вид стратегии	Сущность стратегии в гостиничном бизнесе	Примеры применения в гостиничном бизнесе
1	Горизонтальное расширение	Распространение сферы своих интересов на продукты или услуги, ранее предоставляемые другими предприятиями, от одного их вида (например, организации питания) до нескольких (например, услуги размещения, досуга и т. п.)	Впервые применена торговой маркой «Marriott» в 1960-х гг.
2	Географическое расширение	Как и в первом случае, рассматриваемое расширение предполагает увеличение зоны охвата, но уже по географическому признаку	Впервые применена торговой маркой «Holiday Inn» в 1970-х гг.
3	Гибридизация продукта	Ориентация на комбинацию или гибридизацию различного гостиничного предложения, в основе которой лежит изменение базового продукта	Впервые применена торговой маркой «Hilton» в 1970-х гг.
4	Специализация	Концентрация на определенном продукте (специализация в этом секторе происходила в направлении как услуг, так и цен)	Впервые применена торговой маркой «Days Inn» в 1970-х гг.
5	Классификация продукта	Предложение различных продуктов в рамках одной гостиничной сети, каждый из которых различается по уровню цен, услуг и структуре управления	Впервые применена торговой маркой «Ramada» в 1980-х гг.
6	Формирование торговой марки	Стратегия торговой марки продукта нацелена на точное определение и «узнавание» продукта или услуги с точки зрения их уровня и качества, положения, цены и других ключевых параметров, ориентированных на потребителя	Впервые применены торговые марки: «Marriott», «Holiday Inn» в 1980-х гг.
7	Независимые гостиницы	Создание не присоединившихся к франчайзинговым соглашениям компаний, которые обладают большей свободой в контроле над качеством, распоряжении собственностью и управлении гостиницей	Впервые применена торговой маркой «Four Seasons» в 1980-х гг.

Продолжение табл. 4.3

№ п/п	Вид стратегии	Сущность стратегии в гостиничном бизнесе	Примеры применения в гостиничном бизнесе
8	Франчайзинг	Объединение гостиниц происходит путем заключения контракта на управление между владельцем организации и компанией, главным направлением деятельности которой является профессиональное управление гостиницами на данном сегменте рынка	Впервые применена торговыми марками: «Holiday Inn», «Radisson» в 1980-х гг.
9	Объединение торговых марок	Первоначально это были компании, привлекавшие инвесторов сравнительно низкими ценами, по которым можно было приобрести торговые марки или гостиничные цепи, имевшие высокий потенциал роста благодаря их вхождению в глобальные франчайзинговые программы	Впервые применена торговая марка «Choice Hotels International» в 1990-х гг.
10	Заключение контракта на управление	Заключение контрактов с фирмами, которые специализировались на управлении гостиницами и мотелями, находящимися в собственности банков, страховых компаний, пенсионных фондов, бизнес-компаний или индивидуальных владельцев	Впервые применена торговая марка «Interstate Hotels» в 1990-х гг.
11	Вертикальная и горизонтальная интеграция	Вертикальная и горизонтальная интеграции представляют собой стратегии, включающие тот или иной объект индустрии гостеприимства в несколько сфер бизнеса, связанных с отдыхом	Впервые применена торговая марка «Carlson».
12	Узкая специализация	Стратегия, при которой компании выбирают направление развития, предполагающее наличие только одного продукта или услуги, соответственно не применяя ни сегментации продукта, ни его классификации, ни вертикальной или горизонтальной интеграции	Впервые применена торговая марка «Four Seasons»
13	Стоимостная связь продукта и услуг	Стратегия предоставления гостиничных услуг, соответствующих специфическим ценностям и психографическим тенденциям потребительского спроса	Впервые применена торговая марка «Embassy Suites»

Окончание табл. 4.3

№ п/п	Вид стратегии	Сущность стратегии в гостиничном бизнесе	Примеры применения в гостиничном бизнесе
14	Глобализация	Проникновение мировых гостиничных цепей на локальные рынки. При этом уровень риска, стратегии роста и причины, толкающие компании к экспансии на внешнем рынке, меняются от одной компании к другой, от одного рынка к другому	Впервые применена торговыми марками: «Marriott», «Holiday Inn», «Accor», «Choice Hotel International»
15	Стратегические альянсы	Заключение соглашений об относительно продолжительной кооперации двух или более партнеров для достижения коммерческих целей, идущих дальше обычных торговых операций, но не доводящих дело до слияния	Впервые в 1928 г. под названием «Ведущие отели мира» в него вошли 432 гостиницы в 80 странах мира



Пример. Фрагмент стратегии «АЛРОСА» в отношении гостинично-туристических объектов, входящих в холдинг

1. Создание единого имиджа и стратегии работы для всех гостинично-туристических объектов «АЛРОСА».

1.1. Единая стратегия в уровне услуг и качестве продукта, предлагаемого под торговой маркой «АЛРОСА».

1.2. Создание специальных предложений, отвечающих специфическим требованиям местного рынка.

1.3. Создание стандартов обслуживания, отвечающих самым высоким требованиям международной практики.

2. Консолидация рекламно-информационной работы всех гостинично-туристических объектов «АЛРОСА».

2.1. Создание, проработка уникальных рекламных и пропагандистских материалов, направленных на освоение новых рынков.

2.2. Проведение рекламных кампаний, направленных на продвижение продукта гостинично-туристических объектов «АЛРОСА».

2.3. Активное участие в международных и российских туристических ярмарках и выставках, проведение специальных мероприятий по созданию имиджа торговой марки.

2.4. Создание единого интернет-сайта всех гостиничных и туристических объектов «АЛРОСА» с возможностью бронирования и интерактивной связи.

Пример по туроператору «Натали турс»

Существует известное «правило Парето» — 20 % партнеров приносят 80 % продаж. С 1 июля 2006 г. ведущий туроператор по Испании «Натали турс» приостановил заключение новых договоров с турагентами и расторг те, по которым два месяца не было заказов. В результате число турфирм, продающих продукт туроператора, сократилось с 7 тыс. до 2 тыс.

Благодаря радикальной чистке «Натали турс» надеется оптимизировать бизнес-процессы и уделить «уцелевшим» турфирмам максимум внимания в стратегической перспективе.

Пример. Корпоративная стратегия Хаятт Интернэшнл

Корпоративная стратегия Хаятт Интернэшнл (гостиничная сеть, в которую входит 212 отелей и курортов в различных странах мира) описывается на основе определения ее видения, миссии, целей и тактики.

Видение. (Чего стремится достичь Хаятт Интернэшнл?) Получить признание в качестве самого успешного поставщика управленческих услуг внешним великолепным отелям, курортам и объектам недвижимости смешанного использования.

Миссия. (Как Хаятт Интернэшнл планирует реализовать свое видение?) Хаятт Интернэшнл Хотелс обеспечит соответствующий уровень качества продукта и услуг — превосходных, новаторских и ориентированных на потребителя. Мы получим признание за умелое управление активами и полученную прибыль.

Цели. (Каковы желаемые результаты деятельности?) Присутствие во всех ключевых городах и на важнейших курортах.

Лидерство в отрасли в области маркетинга, гостиничной и курортной деятельности, а также лидерство в сфере по связям с общественностью. Первое или второе место на каждом рынке по доле рынка, прибыльности и восприятию потребителя.

Тактика. (Каковы конкретные шаги в достижении наших целей?) Новаторский дизайн, современные отели для завтрашнего потребителя. Набор, переобучение и развитие сотрудников с целью превзойти ожидания потребителя.

Ценности. (Каковы руководящие принципы на всех уровнях?) Воспитание и развитие нашего основного капитала — наших сотрудников. Делегирование прав и обеспечение сотрудников для достижения наших целей. Вознаграждение выдающихся успехов и инициативы. Поощрение новаторства и духа предпринимательства. Уважение местной культуры. Управление на основе принципов гуманизма.

Реализация стратегии предприятия

Разработка стратегического плана, определение промежуточных результатов и форм их представления, ответственности, систем мотивации. Можно использовать различные инструменты, например диаграмму Ганта (рис. 4.6).

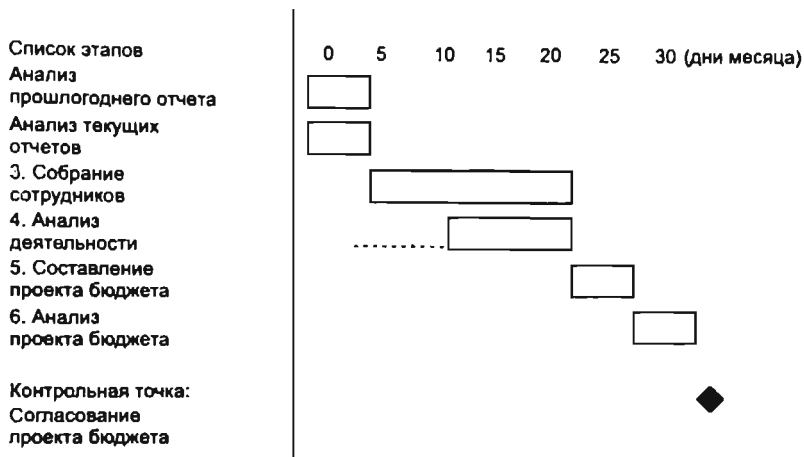


Рис. 4.6. Пример использования диаграммы Ганта при разработке и согласовании бюджета компании



Другой формой тактического планирования является календарный план.

Таблица 4.4. Временная шкала производства и реализации новой летней программы туроператора

Вид деятельности		Срок	Вид работы
Комплексное исследование рынка и планирование	Год	Июнь—август	Изучение турпродукта, рынка как такового, потребителей, конкурентов
		Сентябрь—декабрь	Сравнительный анализ предполагаемых мест приема туристов
Планирование, переговоры	1-й год	Январь—март	Принятие решения о месте назначения, отелях, их вместимости, продолжительности тура, начале сезона, датах отправки

Окончание табл. 4.4

Вид деятельности		Срок	Вид работы
Планирование, переговоры	1-й год	Апрель—май	Принятие решения о размере и дизайне брошюр, буклетов, их тираже, сроке изготовления и прочей рекламной продукции. Переговоры с авиакомпаниями о чартерных полетах. Переговоры с отелями, транспортными компаниями, организациями, предоставляющими экскурсионное обслуживание, и др.
Работа по оформлению отношений с организациями — поставщиками услуг и подготовка рекламной продукции	1-й год	Июнь	Оформление контрактов с отелями, авиакомпаниями, транспортными компаниями, организациями, предоставляющими экскурсионную программу, и другими поставщиками услуг
		Июль—декабрь	Печать и изготовление рекламной продукции. Оценка продажной цены тура и расчет окончательной цены тура
Продвижение и реализация тура	2-й год	Январь—март	Распространение рекламной продукции
		Февраль—апрель	Начальное продвижение продаж. Реклама в СМИ
		Апрель—май	Агрессивная рекламная деятельность. Первая отправка туристов по новому туру

Стейкхолдеры в стратегическом менеджменте

Стейкхолдеры — группы влияния, поддержки (в этой роли могут выступать и отдельные индивиды), которые могут оказывать существенное воздействие на организацию.

При разработке стратегии организация должна определить и учесть относительную власть каждой группы влияния, разработать иерархию относительной важности.

Классификация стейкхолдеров (по Ньюбоулду и Луффману):

- группы влияния, финансирующие предприятие;
- менеджеры, руководящие фирмой;
- служащие, работающие на предприятии;
- экономические партнеры.

Обычно стейкхолдеры используют один из следующих вариантов действий в процессе разработки и реализации стратегии фирмы:

- могут оставаться в деле и, как от них и ожидается, внести свой вклад в позитивные изменения на фирме;
- могут уйти, если считают себя не способными изменить систему, повлиять на стратегию фирмы; могут остаться и предпринимать попытки изменить систему, используя свое влияние для достижения нужного им состояния.

Направления анализа стейкхолдеров в стратегическом менеджменте:

- идентификация и систематизация основных стейкхолдеров;
- оценка целей стейкхолдеров;
- сбор информации о стейкхолдерах и ее использование в процессе стратегического менеджмента.

Деятельность по управлению стейкхолдерами в стратегическом менеджменте:

- установление коммуникаций со стейкхолдерами;
- проведение переговоров с ними;
- мотивирование их поведения с целью получения наибольшей выгоды для предприятия.

Таблица 4.5. Основные приемы воздействия на стейкхолдеров

Побуждение	
Преимущества	Недостатки
Разрушает сопротивление изменениям, ситуация под контролем	Необходимо отработать побуждения, может быть связано с дополнительными расходами фирмы, успех зависит от предыдущих инициатив
Принуждение	
Преимущества	Недостатки
Подходит в случаях ограниченности времени для принятия решений, при этом руководство контролирует ситуацию	Имеет дисфункциональные последствия, стейкхолдеры находят пути сопротивления, создается негативный прецедент

Окончание табл. 4.5

Убеждение	
Преимущества	Недостатки
Лучшие возможности для реализации изменений, можно осуществить кардинальные изменения	Стейкхолдеры могут не поверить обещаниям, снижаются темпы стратегических изменений
Обязательство	
Преимущества	Недостатки
Не предполагает дополнительных затрат фирмы, может быстро вводиться	Стейкхолдеры будут ожидать вознаграждения в ответ на их приверженность, результат может быть негативным

4.5 Стратегические альянсы в индустрии туризма



Стратегические альянсы — это соглашения об относительно продолжительной кооперации двух или более партнеров для достижения коммерческих целей, идущие дальше обычных торговых операций, но не доходящие до слияния. Также можно отметить, что **стратегический альянс** — объединение независимых компаний, которые намерены заняться специфическим родом деятельности или хотят реализовать проект, используя интеллектуальные и материальные ресурсы друг друга, чтобы действовать.

Таким образом, стратегический альянс представляет собой объединение усилий нескольких компаний по совместному сбыту продукции и услуг, разделу между собой рынков сбыта и сбытовой сети, проведение совместного маркетинга, научно-исследовательских работ и финансовых вложений. **Основной мотив создания стратегического альянса** заключается в том, чтобы покупка продукции или услуг одной организации стимулировала приобретение продукции в другой. В рамках стратегических союзов продукция одной компании открывает возможность другой выйти на рынок и путем деления финансового риска уйти от банкротства при неблагоприятном спросе.

Проведенный анализ позволил выявить **четыре основных вида альянсов в гостиничном бизнесе**:

- полные альянсы, не только обеспечивающие маркетинговые исследования и обслуживание, но и помогающие в управлении персоналом, проведении закупок;

- маркетинговые альянсы, обеспечивающие маркетинговые исследования и разработку маркетинговых программ, реализация программ стимулирования сбыта;
- альянсы системы бронирования, обеспечивающие центральную систему бронирования;
- направленные альянсы, представляющие объединения отелей с авиакомпаниями и их системами бронирования.

Выбор той или иной формы стратегического альянса определяется рядом факторов, среди которых можно выделить следующие:

- стратегические цели партнеров и т. д.;
- желаемая степень гибкости во взаимоотношениях партнеров;
- размеры расходов и рисков, связанных с организацией сотрудничества, и другие факторы.

Индустрия туризма знает множество различных видов стратегических альянсов, часть из которых приведена в Приложении 3, далее представлен фрагмент этого перечня.

Таблица 4.6. Краткая характеристика гостиничных альянсов (фрагмент)

№ п/п	Название альянса	Год создания	Участники, партнеры	Цель создания альянса	Дополнительная информация
1	Ведущие отели мира (The Leading Hotels of the World)	1928	Независимые отели, интегрированные отели	Маркетинговая стратегия	432 гостиницы в 80 странах мира
2	Маленькие роскошные отели мира (Small Luxury Hotels of the World)	1991	Эксклюзивные отели, замки и виллы	Маркетинговая стратегия	В более чем 50 странах мира
3	Глобальный Гостиничный Альянс (Global Hotel Alliance)	2004	Гостиницы и курорты Кемпински; Гостиницы и курорты Пан Пасифик; Гостиницы и курорты Риджес; Гостиницы и курорты Уиндхэм	Совместный маркетинг с целью предложить клиентам более широкий диапазон услуг по размещению в международном масштабе	235 гостиниц на пяти континентах

4.6. Тактика менеджмента



Тактика менеджмента — это совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант реализации стратегии в конкретных условиях функционирования. Тактика предполагает учет тех обстоятельств, которые невоз-

можно учесть при разработке стратегии. Это обстоятельства, связанные с конкретными условиями управления, внезапными случайностями (в туризме и гостиничном бизнесе — террористические акты, эпидемии, природные катаклизмы и т. п.). В рамках одной и той же стратегии возможно использование и реализация различных тактик. В тактическом управлении важная роль принадлежит планированию.

Планирование дает ответы на следующие вопросы:

- каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах;
- каковы должны быть цели организации? С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации;
- как организация может достичь целей? В этом случае нужно решить, что делать персоналу для достижения целей.

Таблица 4.7. Виды планов и формы их реализации

Системы планирования	Формы реализации результатов планирования	Период планирования
Прогнозирование	Разработка общей стратегии и политики по основным направлениям деятельности предприятия	До 3—5 лет
Текущее планирование деятельности	Разработка текущих планов по отдельным аспектам деятельности предприятия	1 год
Оперативное планирование деятельности	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платежных календарей и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам деятельности предприятия	Месяц, квартал

Методы планирования:

- *матричное планирование* — на основе матриц «затраты — выпуск» и нормируемых единичных затрат ресурсов;
- *оптимальное планирование* — на основе целевой функции по определенному критерию, например прибыли;
- *адаптивное планирование*, учитывающее изменение ресурсов фирмы и факторов ее внешней среды;
- *балансовый метод* — достижение баланса расходов и доходов;
- *планирование от достигнутого уровня* — на основе данных за отчетный период;

- *планирование с ориентацией на конкурентов* — в основе лежат данные конкурентов, среднеотраслевые данные.

Принципы планирования:

- *принцип своевременности* — принятие плановых решений к заданному сроку;
- *принцип комплексности* — отражение в планах всех аспектов деятельности предприятия;
- *принцип рациональности* — использование экономических критериев при выборе плановых решений.



Таблица 4.8. Особенности аналитических исследований при планировании деятельности в туризме и гостиничном бизнесе

№ п/п	Направление анализа	Источники информации
1	Анализ конъюнктуры рынка туристских и гостиничных услуг в стране и конкретном регионе	Данные информационных агентств Интерфакс, РосБизнесКонсалтинг, в том числе отраслевые обзоры. Материалы специализированных сайтов
2	Анализ перспектив изменения рынка гостиничных услуг вследствие влияния различных факторов (политики государства в целом и правительства конкретного региона, влияние глобализации и т. д.)	
3	Прогноз появления потенциальных и действия уже существующих конкурентов	
4	Анализ потребительского спроса и тенденции его изменения	
5	Анализ наличия и качества стратегии у гостиницы	Внутренние документы предприятия («Положение о стратегии предприятия» или другие аналогичные документы)
6	Маркетинговый и финансовый анализ гостиницы	Отчет о маркетинговых показателях (отчет отдела маркетинга) Формы бухгалтерской отчетности (форма № 1 «Бухгалтерский баланс», форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках», форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу» и другие формы бухгалтерской и статистической отчетности)
7	Проведение опроса руководства и сотрудников гостиницы	Опросные листы, анкеты, разработанные специалистами консалтинговых компаний

Эффективность реализации тактических мероприятий зависит от действующей системы контроля.

Для оперативного отслеживания реализации как стратегических, так и тактических мероприятий используются различные модели и программы (программа *Microsoft Project* позволяет строить диаграммы Ганта (см. рис. 4.6) и другие модели; программа *Project Expert* используется в инвестиционном проектировании; программа *Visio* позволяет графически представлять бизнес-процессы, при этом пользователь получает возможность в любой момент времени открыть бизнес-процесс и визуально проконтролировать, на каких этапах и у каких исполнителей находится задача).

Таким образом, подводя итог изучению стратегии и тактики менеджмента, можно сделать следующий вывод: миссия определяет цели организации, цели определяют стратегию, а стратегия определяет структуру предприятия (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Взаимосвязь понятий «миссия», «цель», «стратегия» и «организационная структура управления предприятием»



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 4

ЗАДАНИЕ 1

Проанализируйте миссии следующих предприятий — тур-оператора и гостиницы, оцените насколько они соответствуют предъявляемым требованиям, подумайте, как можно усовершенствовать эти формулировки миссий.

1. Миссия компании «Райзбюро ВЕЛЬТ» — российский туроператор, специализирующийся на организации деловых поездок для российских и иностранных бизнесменов, а также туристов в крупные города РФ, выражена в нескольких фразах:

- содействовать развитию деловых и культурных связей между государствами и людьми;
- содействовать созданию имиджа России как полноправного и надежного делового партнера, привлекательного с точки зрения развития международных, деловых связей и культурно-исторического наследия;
- создавать систему гостеприимства, отвечающую требованиям качества мировых стандартов.

2. В заявлении о миссии компании «Мариотт» указывается: «Предназначение Марриотт Хотелз — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом».

3. Проанализируйте девиз и философию гостиничной сети «Heliopark Hotels & Resorts». Подумайте, как можно сформулировать миссию этой гостиничной сети.

Девиз гостиничной сети «Heliopark Hotels & Resorts» — «Символ хорошего отдыха».

Философия гостиничной сети «Heliopark Hotels & Resorts»:

1. Мы постоянно совершенствуем отдых в отелях — расширяем спектр услуг, пополняем оздоровительные и обновляем развлекательные программы, разрабатываем для Вас специальные предложения.

2. Наши отели прекрасно подходят для семейного, коллективного и индивидуального отдыха.

3. Мы любим наших гостей и стараемся найти подход к любому клиенту.

4. В наших отелях приятно отдыхать и хорошо работать!

ЗАДАНИЕ 2

Проанализируйте данные исследования, проведенного Balanced Scorecard Collaborative:

- только 5 % рабочей силы понимает стратегию своей компании;

- только 25 % менеджеров получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией;
- 60 % организаций не связывают бюджет со стратегией;
- 86 % руководящих команд тратят менее часа в месяц на обсуждение стратегии.

Оцените, в какой степени эти данные соответствуют ситуации в вашей компании, и какими, на ваш взгляд, эти данные должны быть.

ЗАДАНИЕ 3

1. Выберите символическое изображение цели, которое вас больше привлекает и которое кажется наиболее жизненным.

2. Какие схемы действий соответствуют изображению на рисунках?



ЗАДАНИЕ 4

Ответьте на вопросы:

- На каком этапе жизненного цикла предприятия должна разрабатываться его миссия?
- Чем цели отличаются от задач?
- Как соотносятся понятия «цели», «задачи», «миссия», «стратегия», «образ прошлого», «образ будущего», корпоративная культура», «корпоративная идеология» и «слоган»?
- Рассмотрите следующую таблицу и определите, что представляют собой обозначенные в ней формулировки — миссию, девиз или рекламный слоган; впишите это в столбец «Пояснения».
- Подумайте, как может быть сформулирована миссия этих предприятий.

№ п/п	Гостиница	Формулировка	Пояснения
1	Холидей Инн Сушевский	То, что сегодня является идеалом, завтра будет стандартом	
2	«Империял Парк Отель & SPA» (новый фешенебельный отель в Моск. обл.)	Империял — Империя Вашего отдыха!	
3	Марко Поло Пресня	Дом вдали от дома	
4	«Риц Карлтон»	«Мы леди и джентльмены, которые обслуживают других леди и джентльменов»	

ЗАДАНИЕ 5

Проанализируйте представленные в таблице цели. Соответствуют ли они SMART-принципу (см. табл. 4.1)? Отметьте в соответствующей графе степень соответствия («+» — соответствуют, «±» соответствуют не в полной мере, «-» — не соответствуют), так, как это представлено по целям № 1—3.

Цели турфирм и гостиниц

№ п/п	Формулировка цели	S	M	A	R	T
1	Увеличить годовой объем выручки по направлению «Турция» в 10 раз	+	+	—	+	+
2	Открыть 5 филиалов в регионах	±	+	+	+	—
3	За 2 года существенно улучшить имидж турфирмы	—	—	—	+	+
4	Заключить франчайзинговый договор					
5	За текущий год улучшить обслуживание VIP-клиентов					
6	Стать лидерами рынка по направлению «остров Маврикий»					
7	Расширить ассортимент услуг на 10 % за 2 года					
8	Обеспечить долю выручки от дополнительных услуг на уровне 65 % от всего объема услуг гостиницы					
9	Увеличить загрузку номерного фонда на 3 % за 1 год					
10	За 2 года повысить квалификацию всех сотрудников гостиницы					

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 4

1. Матрица, используемая в стратегическом анализе, в которой отражаются «относительная доля рынка» и «темпы роста отрасли», называется:

- а) матрица SWOT-анализа;
- б) матрица Бостонской консультационной группы;
- в) модель пяти сил М. Портера;
- г) матрица стратегических хозяйственных единиц;
- д) модель конкурентных сил;
- е) нет правильного ответа.

2. Сущность SWOT-анализа состоит в анализе:

- а) шансов и рисков, возможностей и опасностей;
- б) слабых и сильных сторон, возможностей и опасностей;
- в) сильных и слабых сторон, анализа конкурентных преимуществ;
- г) пяти сил М. Портера;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) нет правильного ответа.

3. В поле СИВ матрицы SWOT-анализа отражаются:

- а) конкурентные преимущества предприятия;
- б) мероприятия, направленные на использование возможностей внешней среды и устранение слабых сторон предприятия;
- в) мероприятия, направленные на использование возможностей внешней среды за счет сильных сторон предприятия;
- г) мероприятия, направленные на учет угроз внешней среды за счет сильных сторон предприятия;
- д) мероприятия, направленные на учет угроз внешней среды и устранение слабых сторон предприятия;
- е) нет правильного ответа.

4. В поле СЛВ матрицы SWOT-анализа отражаются:

- а) конкурентные преимущества предприятия;
- б) мероприятия, направленные на использование возможностей внешней среды и устранение слабых сторон предприятия;
- в) мероприятия, направленные на использование возможностей внешней среды за счет сильных сторон предприятия;
- г) мероприятия, направленные на учет угроз внешней среды за счет сильных сторон предприятия;

- д) мероприятия, направленные на учет угроз внешней среды и устранение слабых сторон предприятия;
- е) нет правильного ответа.

5. Миссия — это:

- а) координация в структуре управления организацией;
- б) проблема, решаемая организацией;
- в) совокупность способов выполнения определенных задач;
- г) смысл существования организации;
- д) набор определенных функций и действий;
- е) нет правильного ответа.

6. При определении миссии предприятия не следует учитывать интересы:

- а) собственников организации;
- б) сотрудников организации;
- в) покупателей продукции и услуг фирмы;
- г) деловых партнеров организации;
- д) факторы внешней среды прямого воздействия;
- е) нет правильного ответа.

7. Стратегия предприятия помогает определить миссию и цели организации:

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда;
- г) стратегия предприятия помогает определить только миссию;
- д) стратегия предприятия помогает определить только цели;
- е) нет правильного ответа.

8. Система логически увязанных целей организации:

- а) группа целей;
- б) дерево целей;
- в) классификация целей;
- г) ранжирование целей;
- д) координация целей;
- е) нет правильного ответа.

9. Стратегия, направленная на дифференциацию услуги, придание отличительных особенностей в виде имиджа, торговой марки, технологии и т. п., называется, по М. Портеру, стратегией:

- а) «снятия сливок»;
- б) следования за лидером;

- в) фокусирования;
- г) дифференциации;
- д) лидерства по затратам;
- е) индивидуализации.

10. При реализации стратегии могут использоваться такие инструменты, как:

- а) матрица SWOT-анализа;
- б) матрица Бостонской консультационной группы;
- в) модель пяти сил М. Портера;
- г) матрица стратегических хозяйственных единиц (СХЕ);
- д) диаграмма Ганта;
- е) нет правильного ответа.

11. Выбор того или иного вида стратегического альянса определяется:

- а) желаемой степенью гибкости партнеров;
- б) целями каждого участника альянса;
- в) уровнем потенциального риска;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «б» и «в»;
- е) ответ «а», «б» и «в».

12. Основной целью маркетинговых стратегических альянсов чаще всего бывает:

- а) снижение затрат;
- б) покупка товаров одних компаний участников альянса стимулирует клиента приобретать товары (услуги) других участников;
- в) увеличение прибыли;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «б» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

13. Локальное или международное сотрудничество между двумя или более предприятиями индустрии туризма или других отраслей, которое предлагает координацию их действий для достижения поставленных целей, называется:

- а) франчайзинг;
- б) контракт на управление;
- в) стратегический маркетинг;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «б» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

14. По каждому стратегическому альянсу в туризме или гостиничном бизнесе можно точно определить его вид:

- а) да;
- б) нет;
- в) скорее «да», чем «нет»;
- г) скорее «нет», чем «да»;
- д) в зависимости от обстоятельств;
- е) нет правильного ответа.

15. Объединение независимых гостиниц, которые намерены реализовать совместный проект, рассчитанный на определенный период времени, называется:

- а) соглашение о франчайзинге;
- б) стратегический альянс;
- в) контракт на управление;
- г) контракт по маркетингу;
- д) соглашение об управляющей компании;
- е) нет правильного ответа.

16. Глобальный Гостиничный Альянс (2004 г.) является:

- а) полным альянсом;
- б) альянсом систем бронирования;
- в) направленным альянсом;
- г) маркетинговым альянсом;
- д) частичным альянсом;
- е) нет правильного ответа.

17. Первый стратегический альянс в гостиничном бизнесе появился в:

- а) в 20-х гг. XX в.;
- б) в 40-х гг. XX в.;
- в) в 60-х гг. XX в.;
- г) в 80-х гг. XX в.;
- д) в начале XXI в.;
- е) нет правильного ответа.

Глава 5

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРФИРМАХ И ГОСТИНИЦАХ

5.1. Централизация и децентрализация

Руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий путем централизации и децентрализации управления, а также делегирования полномочий и ответственности.

В целом фирмы, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются **централизованными**, а **децентрализованными фирмами** называются те, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.



Степень централизации определяется относительной степенью делегирования прав и полномочий. Оценить степень централизации можно, определив следующие ее характеристики:

- **количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.** Чем больше решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень децентрализации;
- **важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.** В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные со значительными затратами ресурсов или направлением деятельности на новых направлениях;
- **последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.** Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация является скорее децентрализованной;

- **степень контроля за работой подчиненных.** В децентрализованной организации высшее руководство редко проверяет оперативные решения подчиненных руководителей.



Степень централизации или децентрализации определяется также степенью делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Обычно даже в децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики, разработка финансовой и бухгалтерской системы.

Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать весь этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений.

В одной и той же организации одни подразделения могут быть более централизованны, чем другие. Например, в больницах административные функции высокоцентрализованны, но лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях.

Таблица 5.1. Преимущества централизации и децентрализации управления

Преимущества централизации	Преимущества децентрализации
• Улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых неопытными руководителями. • Позволяет избежать роста и развития одних подразделений организации за счет других. • Способствует использованию опыта и знаний персонала центрального административного органа	• Управление крупными организациями централизованно просто невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации. • Дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всех стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает. • Стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией, поскольку при децентрализованном подходе руководитель подразделения может хорошо понимать процесс его функционирования, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения, может испытывать такой же энтузиазм, как и независимый предприниматель. • Помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры, что обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей

Интеграция — это процесс достижения единства усилий всех подсистем, подразделений организации для реализации ее задач и целей. Для достижения единства усилий руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех подразделений. Важнейшее условие интеграции — единство целей. В процессах планирования и организации единство целей не дает подразделениям возможности тянуть организацию в разных направлениях и растрачивать силы.

Для достижения эффективности интеграции высшее руководство должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия на общих целях. Если каждое подразделение и сотрудник будут работать эффективно, это совсем не означает, что общие цели будут достигнуты.

Методы достижения эффективной интеграции выбираются в зависимости от среды, в которой этой организации приходится действовать. Методы, разработанные административной школой, в том числе правила и процедуры, эффективны в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды. В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ интеграции — установление крепких личных связей, использование таких организационных форм, как комитеты, временные рабочие.

5.2. Делегирование полномочий и ответственности



Делегирование в теории управления означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации.

Власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть без полномочий.

Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем руководителем, который передает ему полномочия, т. е. ответственность представляет собой

обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Под *обязательством* понимают то, что от человека ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации.

В процессе внедрения системы делегирования можно выделить следующие важные моменты.

1. Характеристика делегирования. Согласно принципу управления посредством делегирования по мере возможности задачи передаются подчиненным на нижние уровни. Делегирование задач требует, чтобы передавались также необходимые полномочия и ответственность за собственные действия. Делегирование всегда должно быть связано с контролем. Менеджмент посредством делегирования говорит сотрудникам лишь о том, «что» они должны делать. Сотрудникам не нужно говорить «почему»; цели не указываются.

2. Критерии создания диапазонов делегирования:

- четко ограниченный круг задач, связанных с должностью;
- компетенция, соответствующая должности, т. е. сфера полномочий, в рамках которой сотрудник может правильно решать поставленные перед ним задачи;
- ответственность, которую несет сотрудник в соответствии с задачами и компетенцией;
- поставленная цель с точки зрения задач и компетенции, связанных с должностью.

Диапазон делегирования должен определяться в соответствии с объективной необходимостью, прежде всего целями и задачами организации.

3. Методы управления руководителем в условиях делегирования ответственности:

- управление через постановку целей;
- управление по результатам;
- управление посредством мотивации.

4. Правила поведения сотрудников в условиях делегирования ответственности:

- готовность нести ответственность;
- готовность принимать участие в управлении;
- инициатива в своем диапазоне ответственности.

5. Обязанности сотрудников в условиях делегирования ответственности:

- сотрудник обязан в рамках делегируемого диапазона действовать и решать задачи самостоятельно по собственной инициативе;
- все случаи, для регулирования которых полномочий сотрудника недостаточно, докладываются начальнику;
- сотрудник обязан интенсифицировать свой диапазон делегирования, т. е. думать о том, как можно завтра улучшить то, что имеется сегодня;
- сотрудник обязан без приглашения или напоминания информировать своего начальника о делегируемых ему полномочиях и задачах с тем, чтобы начальник был в курсе всех событий;
- сотрудник обязан без особых указаний своего начальника информировать обо всех фактах, касающихся делегированных ему полномочий, если эти факты должны знать другие работники предприятия и если они помогут им лучше справляться со своими обязанностями;
- наряду с горизонтальным и поперечным информированием сотрудник обязан также координировать свои действия с коллегами;
- сотрудник обязан постоянно стремиться к повышению своей квалификации.

6. Права сотрудника:

- сотрудник не только обязан самостоятельно действовать и решать, он также имеет право на то, чтобы его начальник допускал самостоятельные шаги;
- сотрудник имеет право на то, чтобы его начальник при всех решениях, которые имеют отношение к его диапазону делегирования, подключал его для консультаций;
- сотрудник имеет право на то, чтобы по собственной инициативе внутри предприятия контактировать с сотрудниками, которые касаются сферы его деятельности;
- сотрудник имеет право знать о том, как начальник оценивает его работу;
- сотрудник имеет право на то, чтобы начальник способствовал его профессиональному продвижению по службе, если для того имеются все основания, с этим связано право на повышение квалификации.

7. Обязанности руководителя в условиях делегирования ответственности:

- никаких действий и решений в диапазоне делегирования сотрудника;
- не проводить свое мнение вопреки мнению сотрудников;
- не допускать случаев делегирования задач из собственной сферы компетенции в область компетенции сотрудника;
- начальник не должен вмешиваться в поиск решений, осуществляемый сотрудником, т. е. не должно быть никакой совместимой разработки решений;
- никакого «согласования» по решениям, которые касаются сотрудника, со стороны начальника не должно быть никакого влияния на подчиненного посредством совета и побуждения.

8. Формы контроля в процессе делегирования:

- выборочный контроль — посредством выборочного контроля начальник проверяет правильность выполнения работ;
- контроль результатов — начальник регулярно контролирует результат деятельности сотрудника.

9. Неделегируемые задачи. Неделегируемыми задачами руководства могут быть:

- решение о постановке общей цели предприятия и ее приспособление к изменяющейся ситуации;
- долго-, средне- и краткосрочное общее планирование, а также соответствующая стратегия;
- определение организационной структуры предприятия;
- концепция маркетинга;
- направления финансовой политики;
- кадровая и социальная политика;
- направления организации и управления;
- координирование диапазонов полномочий.

10. Ответственность руководителя. Если руководитель приходит к выводу, что для достижения поставленной цели и безукоризненного выполнения производственных задач ему приходится лично вторгаться в сферу полномочий своего подчиненного, то в этом случае он обязан решить кадровый вопрос: данное рабочее место требует другого человека.

11. Ответственность сотрудника. Если начальник произвольно изменяет однажды установленные сферы полномочий путем обратного взятия определенных делегированных задач, то сотрудник может и должен заявить протест. В случае игнорирования возникшей ситуации его прямым руководителем ему следует подать жалобу в вышестоящие инстанции.

12. Руководитель несет ответственность в сфере управления персоналом и предприятием. Он может стать ответственным за ошибки и просчеты сотрудника лишь в том случае, если:

- подобрал сотрудника без необходимой тщательности, т. е. не учитывая его профессиональные навыки и соответствие занятой должности;
- наверно ввел сотрудника в дело, не информировал в процессе работы о том, что ему необходимо знать для выполнения вверенных ему задач;
- не предъявил сотруднику программу-минимум (норму) в пределах целевой установки его должности и не определил основные пункты его работы, а также при необходимости не распорядился задать ему некоторые параметры выполнения этих задач;
- не координировал подчиненные ему сферы;
- не осуществлял в необходимой мере служебный надзор и контроль за успехами сотрудника в профессиональном и управленческом отношении;
- не сделал необходимых выводов из результатов контроля.

13. Причины нежелания руководителей делегировать полномочия (по У. Ньюмену):

- заблуждение «я это сделаю лучше»;
- отсутствие способности к руководству;
- отсутствие доверия к подчиненным;
- боязнь риска;
- отсутствие выборочного контроля.

14. Причины нежелания подчиненных принимать ответственность (по У. Ньюмену):

- подчиненный считает более удобным спросить начальника, что делать, чем самому решать проблему;
- подчиненный боится критики за совершенные ошибки и уклоняется от нее, поскольку большая ответственность увеличивает вероятность ошибки;

- у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;
- у подчиненного уже сейчас больше работы, чем он может сделать, или он считает, что это так;
- у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
- подчиненному не предлагается каких-либо стимулов для дополнительной ответственности.

15. Этапы делегирования.

1. Установление контакта между руководителем и подчиненным.
2. Вводная часть (введение в проблему).
3. Постановка задачи.
4. Определение ресурсов.
5. Принятие ответственности.
6. Определение полномочий.
7. Определение формы представления результатов.
8. Определение точек контроля (формы взаимодействия).

5.3. Понятие и виды организационных структур управления



Под структурой управления предприятием понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых взаимоотношениях, что обеспечивает их функционирование и развитие как единого целого. Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В рамках организационной структуры управления протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура — форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные

между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию их исполнения.



Элементами структуры управления являются: звенья управления, уровни управления, связи, которые делятся на горизонтальные и вертикальные.

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

Под **уровнем управления** понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления предприятием (иерархии).

Типовая пирамидальная структура управления фирмой, отражающая уровни управления, представлена на рис. 5.1.

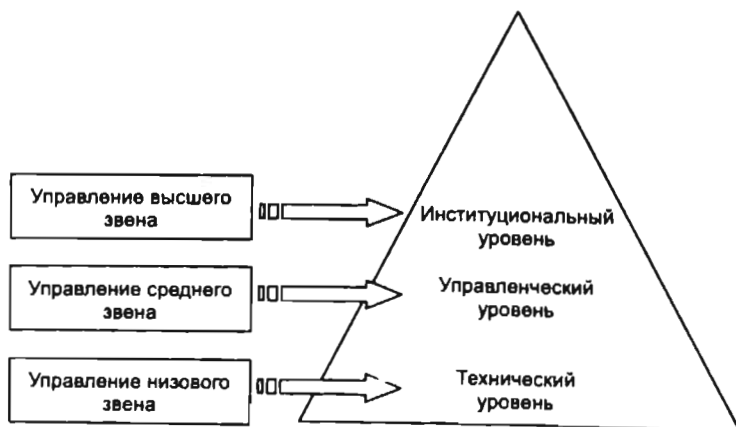


Рис. 5.1. Уровни управления организацией

Высшее звено управления организацией (*top management*) может быть представлено председателем совета директоров, президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

Руководители среднего звена (*middle management*) обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители департаментов, отделений, начальники функциональных отделов.

Низшее звено управления (*sole management*) представлено линейными менеджерами. Это последний руководящий уровень управления. Чаще всего это младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев, поэтому схема, представленная на рис. 5.1, может быть преобразована в схему, отраженную на рис. 5.2.

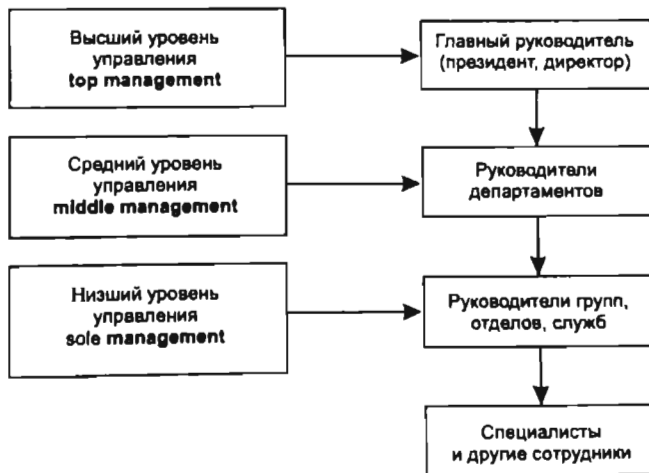


Рис. 5.2. Уровни управления в организации

Горизонтальные связи являются одноуровневыми и носят характер согласования, координации. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является. Горизон-

тальная специализация приводит к дифференциации функций и охватывает определенные работы (соединение различных заданий) и взаимосвязей между различными видами работ, которые могут выполняться одним или несколькими лицами. Работники, связанные с определенными функциями, — это бухгалтеры, администраторы, руководители производственных звеньев и т. д.

Вертикальные связи — это связи подчинения в условиях иерархичности управления. Вертикальная структура состоит из уровней управления, чем больше ступеней существует между высшими уровнем и оперативными работниками, тем сложнее данная организация. Вертикальные связи в структуре управления могут быть линейными и функциональными.

Линейные связи отражают движение информации между линейными руководителями (лицами, отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений).

Функциональные связи имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления.

Существуют иерархическая и органическая структуры управления.

Иерархическая структура управления: нижестоящий уровень управления подчиняется вышестоящему и контролируется им; действуют формальные правила и нормы при выполнении менеджерами их обязанностей, дух формальной обезличенности, с которыми официальные лица выполняют свои обязанности; наем на работу осуществляется в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Органическая структура управления характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Данные структуры легко меняют форму при решении сложных вопросов и приспособляются к новым условиям. В большинстве случаев органические структуры формируются на временной основе для реализации конкретных проектов и программ. Сравнение иерархического и органического типов структуры управления проведено в табл. 5.2.

В управленческой практике наиболее распространены следующие **виды (типы) организационных структур**:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- адаптивная (органическая).

Таблица 5.2. Сравнение типов структуры управления

Параметр сравнения	Тип структуры	
	иерархический	органический
Основа построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена руководства по ситуации
Преобладающий вид связей	Вертикальные	Горизонтальные
Формализация отношения	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Основа получения желаемого результата	Рационально спроектированная основа	Инициатива персонала и самоорганизация

1. Линейная организационная структура управления. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т. е. лица, полностью отвечающего за деятельность фирмы (как правило, небольшой). Это одна из простейших структур, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный большими полномочиями и осуществляющий все функции управления (рис. 5.3).

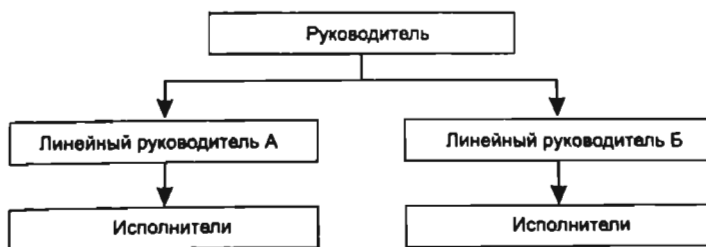


Рис. 5.3. Линейная организационная структура управления

Как видно из рисунка, при линейном управлении каждое звено и подчиненный имеют одного руководителя. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов.

Линейная структура управления является логически болеестройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Недостатки и преимущества данной структуры указаны в табл. 5.3.

Таблица 5.3. Особенности линейной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Единство и четкость распоряжений	Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления
Согласованность действий исполнителей	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
Простота управления (один канал связи)	Перегрузка информацией руководителя, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами
Четко выраженная ответственность	Концентрация власти в высшем уровне управления
Оперативность в принятии решений	
Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	

2. Функциональная организационная структура управления осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 5.4).

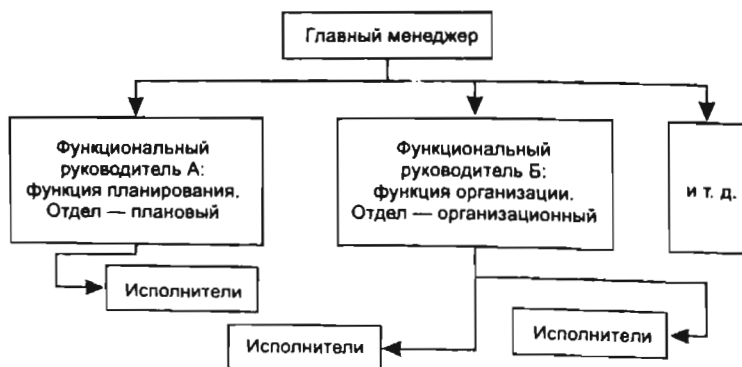


Рис. 5.4. Функциональная организационная структура управления

Смысл данной структуры состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например отделы маркетинга, кадров, плановый отдел и т. д. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления.

Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность предприятия. Но вместе с тем, как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 5.4).

Таблица 5.4. Специфика функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	Появление тенденций чрезмерной централизации
Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	Длительность процедур принятия решений
Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Относительно застывшая форма, с трудом реагирующая на изменения

В значительной степени недостатки и линейной, и функциональной структур устраняются в линейно-функциональных структурах.

3. Линейно-функциональная структура управления.

При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. В разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подсистем туристской организации (маркетинг, производство, финансы, персонал). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта») (рис. 5.5).

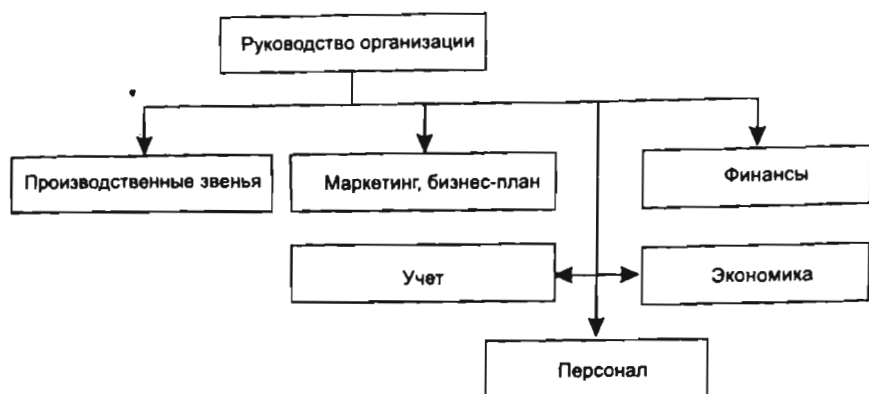


Рис. 5.5. Линейно-функциональная (штабная) структура управления (отражены основные функциональные направления деятельности организации)

Линейно-функциональные структуры наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции. При этом данная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 5.5).

Таблица 5.5. Особенности линейно-функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	Невозможность быстро реагировать на изменяющиеся условия внешней среды
Освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем	Отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями фирмы из-за применения формальных правил и процедур
Возможность привлечения консультантов и экспертов	Отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными отделениями

4. Дивизиональная структура управления является сравнительно новой по сравнению с ранее рассмотренными типами структур. Она стала завоевывать популярность в 50-х гг. XX в. (рис. 5.6).

Эта структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением: главную роль в управлении играют не руководители функциональных подраз-

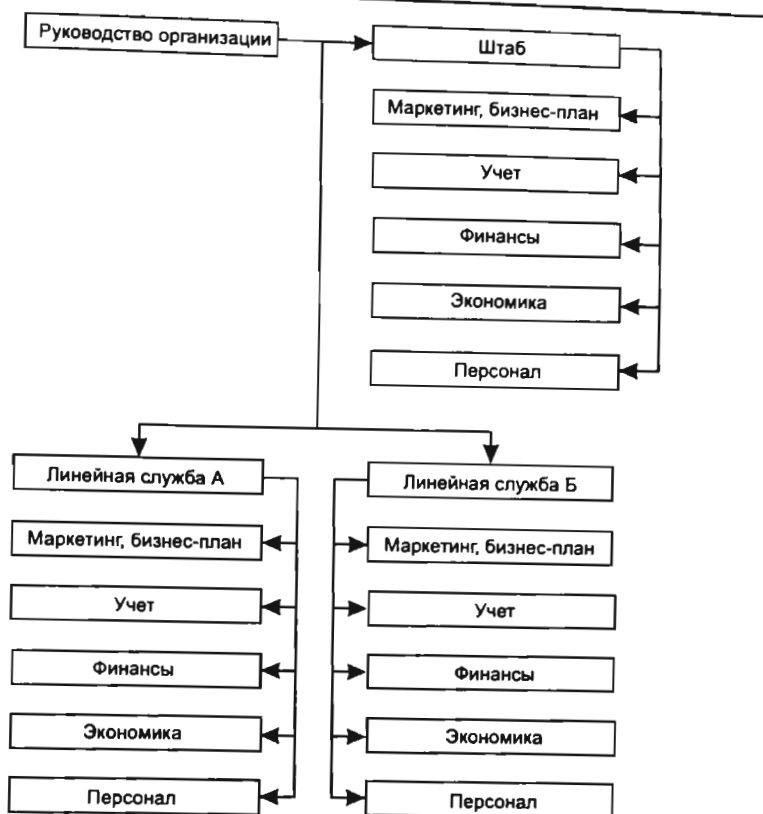


Рис. 5.6. Дивизиональная структура управления (отражены основные функциональные направления деятельности организации)

делений, а руководители отделений, производящих продукт, оказывающих услугу. Фирма структурируется таким образом: либо это продуктовая специализация, либо потребительская, либо региональная. Это позволяет обеспечить более тесную связь производителя с потребителем и быстрое реагирование фирмы на изменения во внешней среде, однако приводит к росту иерархичности управления, необходимости создания промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и других единиц, дублированию функций управления на разных уровнях, росту затрат на содержание менеджмента.

5. Адаптивные (органические) типы организационных структур, к которым относят проектные, матричные, бригадные и т. д., стали следующим шагом в совершенствовании сложившихся ор-

ганизационных структур управления, а по существу — следующим этапом развития дивизиональной структуры, в которой построение дивизионов осуществляется не по функциональному принципу, а по проектам (поэтому в некоторых классификациях дивизиональная структура не выделяется отдельно, а относится к типу органических организационных структур). При этом одним из основных условий найма работников служит отказ от жесткого закрепления его за конкретным подразделением. Таким образом, компания представляет собой некий коллектив, временно объединяемый по определенным принципам в дивизионы, ориентированные на выполнение конкретных проектов.

5.1. Проектная структура необходима, если фирма занимается новым проектом, например, разрабатывает новый продукт, новое направление деятельности. Главная идея такой структуры — создание на временной основе специального подразделения — проектной группы. В состав этой группы обычно включают специалистов, в том числе управленцев. Руководитель проектной группы несет ответственность за планирование, выполнение программы и графика работ, материальное поощрение сотрудников — членов группы и т. д. По завершении проекта проектная группа расформировывается, а сотрудники либо переходят в новую проектную группу, либо возвращаются на свою постоянную работу. Данная структура обеспечивает гибкость разработки и реализации стратегии, но при наличии нескольких проектов приводит к рассредоточению персонала по разным направлениям, что усложняет деятельность фирмы как единого целого.

Для координации деятельности разных проектных групп в фирме создаются штабные органы, в которые входят менеджеры проектов, в них могут использоваться матричные структуры.

5.2. Матричная структура управления основана на принципе двойного подчинения исполнителя: непосредственному руководителю функциональной службы фирмы, которая предоставляет персонал и другую помощь менеджеру проекта, и руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. Поэтому менеджер проектной группы имеет в своем подчинении две группы сотрудников: постоянных членов группы и сотрудников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов (рис. 5.7).

Поскольку создание матричной структуры управления целесообразно в тех ситуациях, когда требуется организовать процесс

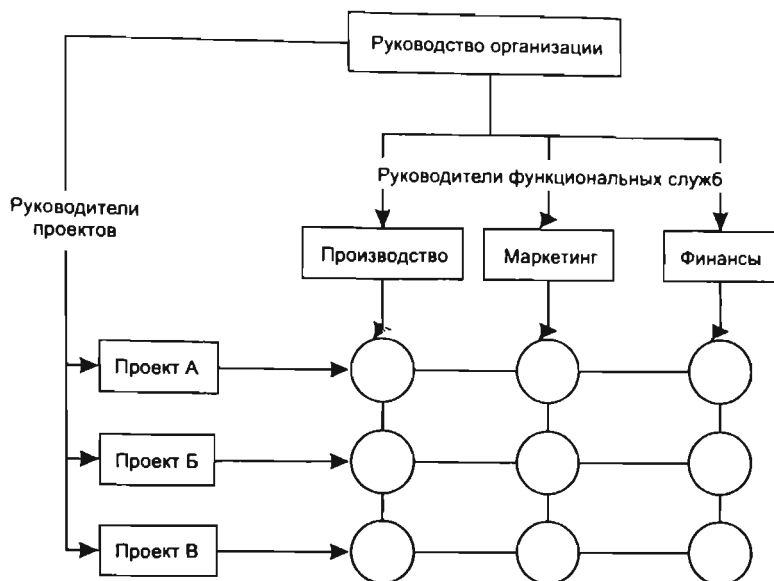


Рис. 5.7. Матричная структура управления

производства новых видов продукции или оказания новых услуг в сжатые сроки, матричная структура получила наибольшее распространение в наукоемких отраслях. Структуры управления, относящиеся к органическому типу, неэффективны там, где не совершенствуется система контроля, планирования, стимулирования, не поддерживается стремление персонала к самовыражению и саморазвитию.

5.3. Бригадная (командная) структура является еще одной разновидностью органического типа организации управления. При такой структуре нарушается традиционное деление производственных, экономических, управленческих и других служб на изолированные системы со своими целевыми установками и интересами. Бригада (команда) состоит из специалистов и исполнителей разного профиля, знающих методы достижения целей фирмы и не нуждающихся во вспомогательных аналитических службах. Бригадная структура создает необходимые условия для более полного использования творческого потенциала сотрудников туристской фирмы.

5.4. Виртуальные структуры (команды) стали новым направлением организационного развития (табл. 5.6).

Таблица 5.6. Наиболее распространенные типы виртуальных команд и их характеристики

Организационная форма	Особенности работы	Сфера применения
Команда по разработке продуктов или проектов	Команда работает над созданием нового продукта. Члены виртуальной группы обладают большой самостоятельностью, принимают коллегиальные решения. Обязанности участников строго разграничены. Иногда члены виртуальной группы могут выступать как эксперты	Любая сфера деятельности, связанная с разработкой продуктов, услуг. Особенно часто применяется в IT
Сетевые команды	Члены команды выступают только как эксперты. Состав участников проекта часто меняется, поэтому нередко случаи, когда члены виртуальной группы знают не всех участников проекта	Консалтинговые компании, высокие технологии, фондовый рынок
Параллельные команды	Виртуальная команда привлекается, когда организация-заказчик не может собственными силами решить ту или иную задачу. Специалисты выступают в качестве экспертов. Состав участников четко определен, все они, как правило, знакомы друг с другом. Члены команды имеют право одновременно работать над другими проектами	Консалтинг, проекты по совершенствованию бизнес-процессов, финансовый рынок
Рабочие команды	Отличаются узкой специализацией, например, в научных исследованиях и разработках. Состав такой группы четко определен	Крупные мультинациональные корпорации
Сервисные команды	Занимаются сопровождением и обслуживанием основной деятельности организации	Крупные корпорации, консалтинговые группы, финансовая сфера
Управленческие команды	В команду входят менеджеры высшего звена крупной корпорации, рассредоточенной по всему миру	Транснациональные корпорации
Команды быстрого реагирования	Виртуальная группа должна стремительно реагировать на чрезвычайные ситуации, любое отклонение развития событий от установленного плана	Государственные службы, связанные с национальной безопасностью, шоу-бизнес

Безусловный приоритет в России сейчас принадлежит линейно-функциональной структуре, тогда как в целом на Западе предпочтение отдается дивизиональной модели.

5.4. Принципы построения организационной структуры управления и этапы ее совершенствования

Принципы построения организационных структур управления:

- *простота* — обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней (уровней управления);
- *адаптивность* — способность изменяться в определенных пределах при изменении внешних и внутренних условий;
- структура предприятия должна *отражать цели и задачи фирмы*, быть подчиненной процессу производства и оказания услуг и меняться вместе с ними;
- структура должна *отражать функциональное разделение труда и объем полномочий менеджеров*, которые, в свою очередь, определяются политикой, процедурой, правилами и должностными инструкциями;
- при построении структур управления должен быть реализован *принцип соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры конкретного сотрудника — с другой*;
- каждая функция, реализуемая фирмой, должна быть закреплена за конкретной службой, т. е. недопустимо закрепление одной функции за двумя или несколькими службами;
- иерархия служб не должна подчинять одному субъекту управления более шести-восьми объектов;
- кратчайшие пути прохождения информации;
- разделение стратегических и оперативных функций.

Наиболее распространенные ошибки в построении организационных структур управления:

- наличие «дублирования» функций (одна и та же функция закреплена за разными структурными подразделениями);
- наличие функций управления, не закрепленных за каким-либо структурным подразделением (например, часто незакрепленной оказывается функция разработки кредитной политики, так как фирма не пользуется кредитами);
- превышение нормы управления (6—8 объектов управления);
- двойное подчинение (в турфирме так часто бывает с курьером, который подчинен практически всем сотрудникам).

На эффективность организационной структуры управления влияют:

- действительные взаимосвязи, возникающие между сотрудниками и их работой, что отражается в их должностных обязанностях;
- действующая политика руководства и методы, влияющие на поведение сотрудников;
- полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

Этапы совершенствования организационных структур управления:

1. Организационная диагностика (анализ закрепления функций управления за сотрудниками предприятия, выявление недостатков в организационной структуре (см. ошибки в построении организационных структур)).

2. Закрепление функций за конкретными подразделениями, сотрудниками (усовершенствованное), предусматривающее устранение ошибок, выявленных на предыдущем этапе.

3. Построение новой (проектируемой) схемы организационной структуры управления предприятием, внесение изменений в должностные инструкции сотрудников и «Положения о службах».

Оргдиагностика — комплекс мер по исследованию сложившейся на предприятии организационной структуры управления и выявлению ее достоинств и недостатков. Первым этапом оргдиагностики является самодиагностика. Самодиагностика не может быть окончательной — она дает первую информацию о проблемах в организации. Более обоснованную и доказательную картину можно получить только с помощью полной и всесторонней диагностики фирмы (возможно, с привлечением консультантов).

По результатам организационной диагностики может быть подготовлена матрица ответственности (табл. 5.7).

В процессе создания или последующего совершенствования организационной структуры управления разрабатываются положения о службах (структурном подразделении) и должностные инструкции сотрудников.

Положение о структурном подразделении является организационно-правовым документом (внутренним), определяющим:

- порядок создания подразделения;

Таблица 5.7. Матрица ответственности (процессный подход)

Функция	Сотрудник			
	Руководитель	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель 3
Планирование	О	У	И	И
Функция 1	У	И		О
Функция 2	И	У	О	
Функция 3	И	О		
Функция 4	У	О	У	
Контроль выполнения	О	У		
Управление процессом	О	У	И	
Отчетность о ходе процесса	О	У		

Пояснения. О — ответственный; У — участвует в работе; И — получает информацию.

- правовое положение подразделения в организационной структуре предприятия;
- задачи и функции подразделения;
- права подразделения;
- взаимоотношения с другими подразделениями предприятия;
- ответственность подразделения.

Должностная инструкция — это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности).

При составлении должностных инструкций могут использоваться разные варианты ее составления, как это представлено в Приложениях 4 и 5.

5.5. Организационные структуры управления в турфирмах

Факторы, влияющие на организационную структуру турфирмы

В нашей стране существуют различные подходы к названию должностей сотрудников турфирм. Так, ранее было принято постановление Министерства труда и социального развития от 17 мая 1999 г. № 8, были утверждены «Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии». Это постановление было принято сроком до 31 декабря 2001 г.

Рассмотрим названия должностей работников туристской индустрии и требуемые уровни образования по ним.

Туроператор

1-й квалификационный уровень: оператор по бронированию, оператор по продажам, оператор по выездному туризму, оператор по въездному и внутреннему туризму, сопровождающий, референт, секретарь, кассир, стажер, курьер.

2-й квалификационный уровень: менеджер по направлению, менеджер по пробырованию и продажам, менеджер по маркетингу и рекламе, менеджер по работе с клиентами, менеджер по связям с общественностью, менеджер по визовому обеспечению, менеджер по кадрам, юрист, бухгалтер.

3-й квалификационный уровень: директор, зам директора, начальник отдела по формированию туристского продукта, маркетингу и рекламе, связям с турагентствами и общественностью, работе с клиентами, кадрам, информационным технологиям, финансам (уровень образования — «дипломированный специалист» — квалификация бакалавра).

Турагентство

1-й квалификационный уровень: агент по бронированию, агент по продажам, агент по выездному туризму, агент по въездному и внутреннему туризму, ассистент по формированию тургрупп, референт, секретарь, кассир, стажер, курьер. Требуемый уровень образования — квалификация бакалавра, среднее специальное образование, профессиональные курсы.

2-й квалификационный уровень: менеджер по направлению, менеджер по пробырованию и продажам, менеджер по маркетингу и рекламе, менеджер по работе с клиентами, менеджер по связям с общественностью, менеджер по кадрам, руководитель тургруппы, бухгалтер. Требуемый уровень образования — «дипломированный специалист» — квалификация бакалавра, среднее специальное образование.

3-й квалификационный уровень: директор, зам. директора, начальник отдела по маркетингу и продажам, связям с туроператорами и общественностью, работе с клиентами, кадрам, информационным технологиям, финансам (уровень образования — «дипломированный специалист» — квалификация бакалавра).

Организационная структура управления турфирмой зависит от следующих факторов (табл. 5.8).



Таблица 5.8. Факторы, влияющие на формирование структуры управления турфирмой

№ п/п	Факторы	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
1	Вид деятельности	Туроператор или турагентство	Туроператор имеет в своем составе отделы по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, а турагент — только по продвижению и реализации туристского продукта
2	Ассортимент услуг	Основные и дополнительные услуги	Основные услуги — по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, дополнительные услуги — услуги визового обслуживания, посреднические услуги по бронированию гостиниц, билетов, страхованию, организации индивидуального трансфера и т. п.
	Масштаб фирмы	Численность сотрудников: до 10 человек, до 50 человек, до 100 человек и т. п.	Турагентства, как правило, имеют численность сотрудников до 10 человек, независимые туроператоры — до 30—50 человек, многопрофильные туроператоры — до 100 и более человек. Также большая численность сотрудников у сетевых турагентств
3	Виды туризма	Внутренний, выездной, выездной туризм	Создаются отделы, занимающиеся данными направлениями. При большой численности сотрудников отделы, занимающиеся теми видами туризма, доля которых в выручке турфирмы наибольшая, могут объединяться в департаменты

Окончание табл. 5.8

№ п/п	Факторы	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
4	Специализация турфирмы	Курортно-пляжный, лечебный, экскурсионный, образовательный, детский туризм и т. п.	Создаются отделы, занимающиеся данными направлениями. Кроме того, специализация турфирмы предполагает дополнительные должности, так, при организации лечебного туризма — врача, образовательного туризма, например по иностранному языку, — преподавателя, который проводит предварительное тестирование клиентов и т. п.
5	Форма организации и управления бизнесом	Независимые компании, сетевые компании	В сетевых компаниях создается головной офис, который разрабатывает стратегию развития сети (департамент развития), координирует работу всех подразделений (например, отделы по региональному признаку) и т. п.
6	Месторасположение структурных подразделений	Один город, регионы России, зарубежные представительства	Создаются отделы (департаменты), занимающиеся данными регионами
7	Характеристики клиентов	Групповые и индивидуальные туры, корпоративные клиенты, VIP-клиенты	Создаются отделы (департаменты), занимающиеся данными группами клиентов (корпоративный отдел, отдел по работе с индивидуальными клиентами, отдел по работе с турагентствами, отдел по работе с VIP-клиентами)

Кроме отмеченных в табл. 5.8 факторов, на формирование организационной структуры могут влиять и другие параметры, в том числе связанные с предыдущим опытом управления топ-менеджеров, их философией и видением этой структуры.

Организационная структура сетевой многофункциональной турфирмы

Рассмотрим организационную структуру управления в сетевом многофункциональном туроператоре — старейшей турфирме России — ВАО «Интурист» (рис. 5.8). Исходя из данной структуры возможно следующее закрепление функций управления за сотрудниками в крупном туроператоре (табл. 5.9).

Таблица 5.9. Закрепление функций управления за сотрудниками крупного туроператора

Должность	Функции
Президент	Без доверенности действует от имени Общества, представляет его во всех государственных органах, учреждениях, предприятиях, организациях, в судах и арбитраже в Российской Федерации и за рубежом, заключает от имени Общества контракты, договоры, совершает сделки и иные юридические акты, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и иные счета; в пределах своих полномочий издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников Общества, осуществляет руководство всей производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, утверждает штатное расписание
Вице-президент по стратегии и корпоративному развитию	Стратегическое планирование, определение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей развития, разработка миссии
Вице-президент (производственный блок)	Планирование производственной деятельности и оперативное управление производственными подразделениями, разработка маркетинговых стратегий, составление плана маркетинга
Вице-президент по экономике и финансам	Финансовый анализ и контроль, планирование и составление бюджета
Вице-президент по развитию дочерней и гостиничной сети	Планирование развития сети дочерних предприятий и контроль за их работой, подготовка и подписание договоров по развитию дочерней гостиничной сети
Директор центра рекламы и PR	Разработка рекламной политики предприятия в России и за рубежом, подготовка к участию в выставках, формирование имиджа компании
Директор юридического департамента	Полное юридическое сопровождение деятельности компании, юридический анализ привлекательности инвестиционных проектов, схем приобретения прав на объекты недвижимости, претензионно-исковая работа, кадровое делопроизводство, документальное оформление имущественно-земельных правоотношений, открытие банковских счетов; участие в инвестиционных конкурсах и аукционах; разработка внутренних положений компании
Директор департамента управления персоналом	Разработка орг. структуры управления, стратегий в области персонала, планирование потребности в персонале, разработка и реализация плана обучения и развития
Главный бухгалтер	Ведение бухучета и составление отчетности

В других компаниях-туроператорах в организационной структуре могут быть отражены другие отделы, названия должностей сотрудников.

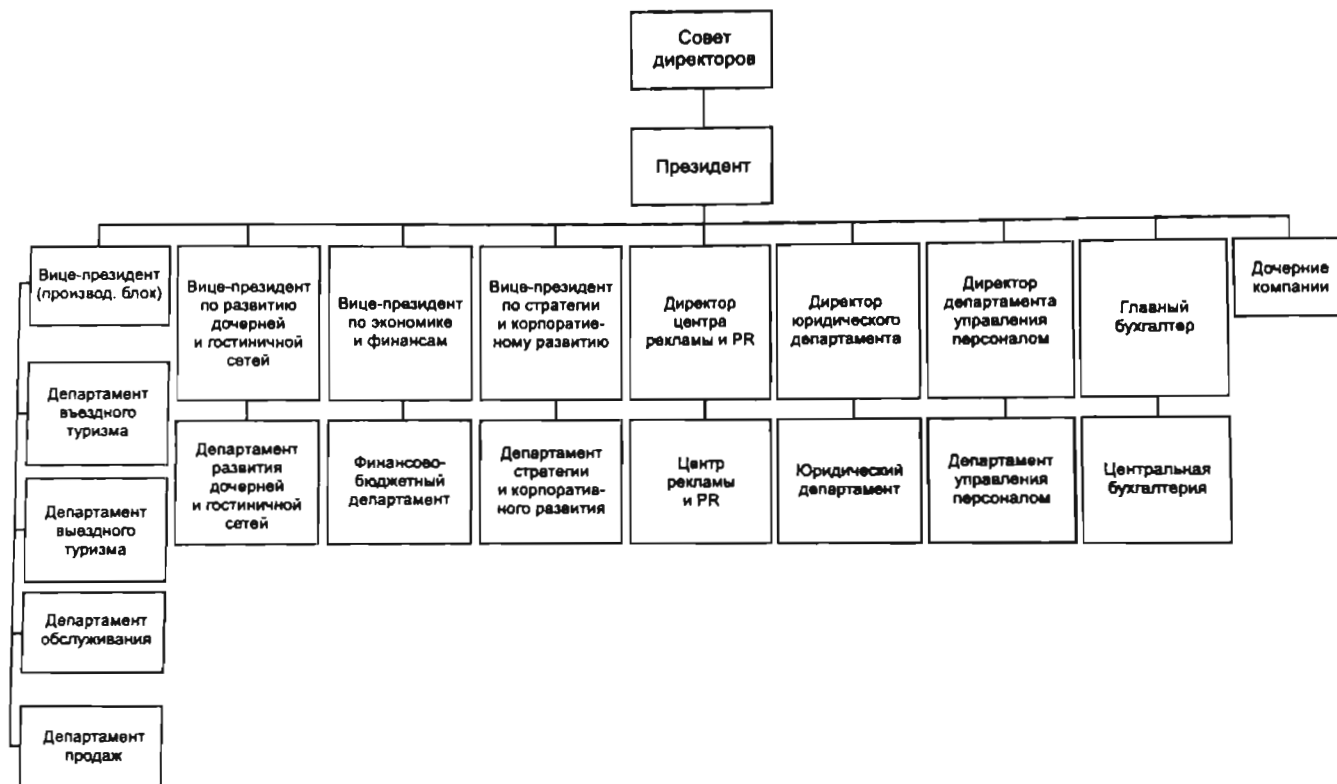


Рис 5.8. Организационная структура БАО «Интурист» (данные с сайта БАО «Интурист» — www.intourist.ru)



Пример. Основные структурные подразделения турфирмы «Нева» (головной офис в Санкт-Петербурге)¹

- Генеральный директор и заместители генерального директора.
- Бухгалтерия (касса).
- Юридическая группа.
- Хозяйственный отдел.
- «НЕВЭКС» (Транспортный отдел).
- Операционная касса.
- Отдел оформления загранпаспортов.
- Отдел рекламы и продвижения турпродукта.
- Отдел индивидуального туризма и VIP-обслуживания.
- Отделы авиаперевозок (авиакасса) и реализации.
- Департамент автоматизации и технического обеспечения.

Организационная структура управления туроператора

Рассмотрим **типовую организационную структуру компании — крупного туроператора**, структурные подразделения и функции, закрепленные за ними, затем проведем анализ структуры и выявим основные недостатки в управлении (рис. 5.9).

Функциональные обязанности сотрудников такого предприятия:

1. Генеральный директор принимает все решения по обеспечению непрерывного бизнес-цикла компании, реализует утвержденную стратегию и организует достижение целевых установок.

2. Главный бухгалтер ответствен за следующие задачи:

- осуществление организации бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроля за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранность собственности предприятия;
- формирование учетной политики в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете;
- участие в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- обеспечение составления баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств и другой бухгалтерской и статистической отчетности;

¹ По данным сайта турфирмы «Нева» — <http://nevatravel.ru/contacts/>

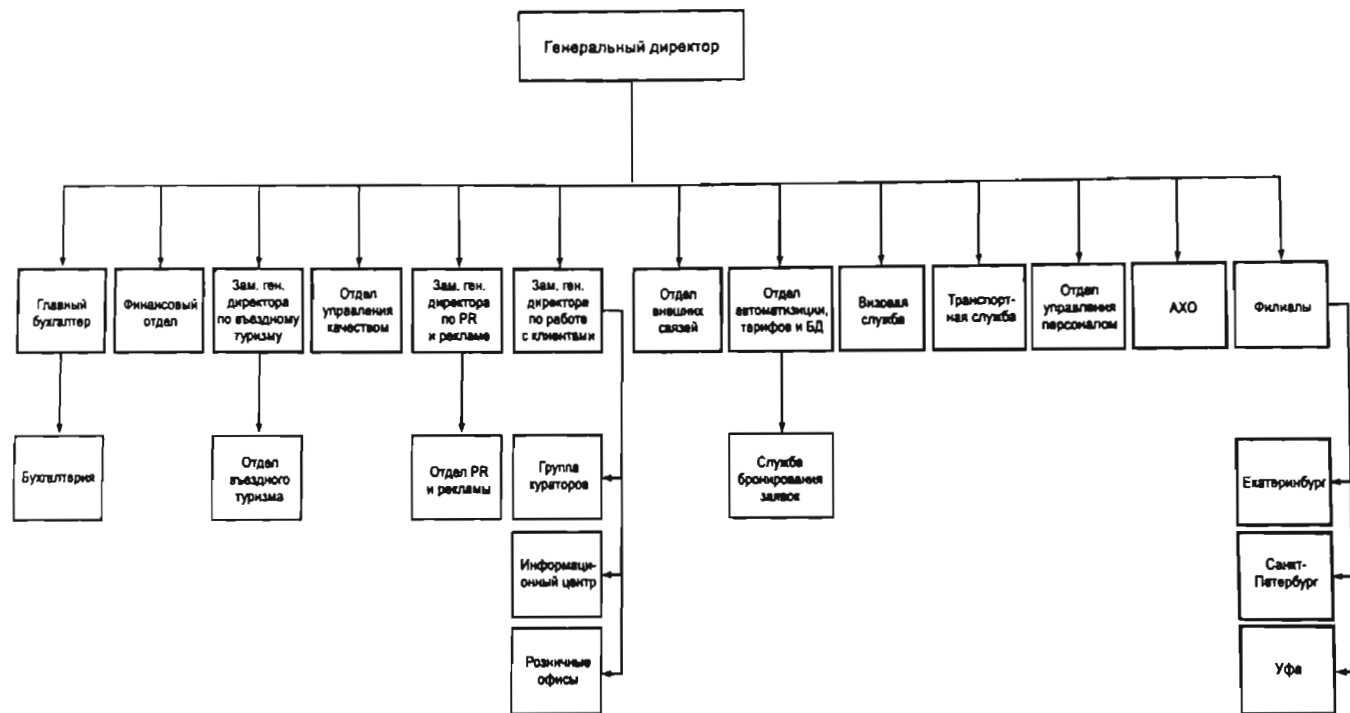


Рис. 5.9. Организационная структура управления крупного туроператора «XXXXX» (действующая)

- руководство работниками бухгалтерской службы предприятия.

2. Начальник финансового отдела отвечает за управление движением денежных средств и решает следующие задачи:

- управление (учет) движением денежных средств;
- контроль за использованием оборотных средств предприятия, кредитов;
- анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- разработка учетной политики;
- контроль состояния кредиторской и дебиторской задолженности.

3. Заместитель генерального директора по въездному туризму отвечает за организацию приема и обслуживания иностранных туристов на территории РФ. *Отдел въездного туризма* ответствен:

- за поиск партнеров за рубежом, направляющих туристов в Россию;
- участие в международных, региональных выставках и рабочих встречах;
- заключение договоров о сотрудничестве с зарубежными партнерами и российскими агентствами;
- поиск новых перспективных объектов показа в городах РФ.

4. Целью деятельности отдела управления качеством является контроль качества турпродукта в целях поддержания его конкурентоспособности. Отдел обеспечивает следующие задачи:

- контроль за соблюдением утвержденных бизнес-процессов и стандартов качества;
- разработку предложений по оптимизации бизнес-процессов и корректировку стандартов качества.

5. Заместитель генерального директора по PR и рекламе несет ответственность за следующие задачи:

- координацию процесса разработки предложений по оптимизации ассортиментной, ценовой, сбытовой политики компании, рекламной и PR-деятельности;
- планирование и контроль за проведением PR-мероприятий и рекламных кампаний;
- управление брендингом;
- контроль процесса разработки фирменного стиля компании;
- формирование рекламного и PR-бюджетов и контроль составления отчетов по выполнению указанных бюджетов;
- руководство работой отдела рекламы и PR.

6. Заместитель генерального директора по работе с клиентами решает следующие задачи:

- разработка политики выстраивания конструктивных деловых взаимоотношений компании с клиентами;
- контроль удовлетворенностью клиентов (агентств — лидеров продаж) деловыми взаимоотношениями с компанией;
- решение проблемных ситуаций, возникающих с агентствами — лидерами продаж;
- подготовка аналитических отчетов о деятельности группы кураторов и информационного центра;
- проработка вариантов оптимизации технологии работы с клиентами;
- организация, координация и контроль деятельности подчиненных.

7. Руководитель Call-center (колл-центра) руководит обеспечением:

- информационного обслуживания агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону, e-mail и конференции на сайте компании;
- информирования клиентов о продукте (рекомендации по отелям, курортам и т. д.), при необходимости переключения звонков в соответствующие отделы.

8. Руководитель отдела внешних связей отвечает за следующие задачи:

1. Работа с иностранными партнерами:

- обмен информации с партнером на предмет подтверждения отелей и услуг;
- оптимизация загрузки ресурсов;
- получение информации от партнеров о предоставлении квоты мест в отелях на гарантийных условиях и свободной продажи;
- решение проблемных ситуаций с партнером (перепродажа, неподтверждение).

2. Отчетно-информационная работа:

- мониторинг баз данных с точки зрения корректности внесения информации по гарантийным отелям;
- передача смежным отделам информации от партнеров;
- ведение общей переписки и хранение архива final-листов.

9. Руководитель отдела автоматизации, тарифов и БД (баз данных) отвечает за:

- участие в формировании продукта:
 - внесение в базы данных цен и блоков на базовые услуги;
 - формирование прайс-листа;
 - наполнение баз данных справочной информацией по туристскому продукту;
- оперативное изменение ресурсов в БД — отражение изменений информации на сайте и контроль рассылки.

10. Основной функцией деятельности службы бронирования заявок является обработка заявок, полученных по факсу и e-mail'у, уточнение недостающих параметров заявки у клиентов, возможных альтернатив при невозможности удовлетворения заявки, внесение изменений по заявке, а также проставление формальных штрафов по аннулированным заявкам.

11. Основными функциями визовой службы являются:

- прием документов на визовое оформление;
- работа с консульствами:
 - поддержка конструктивных отношений с консульствами;
 - обработка документов в соответствии с требованиями консульств и отражения информации в БД;
 - передачу документов в консульство и получение их обратно;
- минимизация количества отказов до уровня, утвержденного стандартами компании.

12. Транспортная служба выполняет следующие функции:

- управление загрузкой рейсов;
- выписка проездных документов;
- организация деятельности отдела.

13. За отделом управления персоналом закреплены следующие функции:

- обеспечение реализации кадровой стратегии и кадровых политик с целью достижения стратегических целей компании;
- планирование, руководство поиском и профессиональным отбором персонала с целью удовлетворения потребности компании в кадрах;
- обеспечение внедрения системы мотивации, материального и нематериального стимулирования персонала с целью достижения целевых установок;

- анализ и предоставление аналитической и оперативной кадровой информации руководству компании;
- контроль разработки и внедрения организационно-распорядительных, регламентирующих и нормативных документов по управлению компанией.

14. Целью административно-хозяйственного отдела является административное, хозяйственное, материально-техническое и социально-бытовое обслуживание компании и ее подразделений. Задачи отдела следующие:

- материально-техническое обеспечение деятельности компании;
- содержание в надлежащем состоянии всех помещений, мебели, оргтехники и обеспечение чистоты и порядка;
- работа с таможенными службами;
- обеспечение компании печатной продукцией.

15. Основной целью деятельности филиалов является продвижение услуг компании на туристском рынке, при этом они ответственны за следующие задачи:

- активизация работы локальных заказчиков;
- информационная поддержка агентств;
- мониторинг туристского рынка вверенного региона;
- продвижение продукта компании во вверенном регионе.

Поскольку на рис. 5.8 представлена реальная организационная структура конкретного туроператора (название не указывается из-за конфиденциальности информации), то она имеет некоторые *недостатки*:

- превышение нормы управления (генеральному директору подчиняется 13 объектов управления при рекомендуемой норме 6—8 объектов);
- данная организационная структура построена по организационно-производственному принципу, т. е. наряду с производственным подходом (дается название отделов) используется организационный (дается название должностей), что является нежелательным (рекомендуется использовать в одной организационной структуре либо производственный, либо организационный подход;
- названия некоторых структурных элементов следует изменить, например, «Екатеринбург» на «Филиал в Екатеринбург» и т. п.

Организационная структура управления турагента

Иначе строится организационная структура управления **небольшой турфирмы — турагента**.

Рассмотрим функциональную организационную структуру турфирмы «XXXXX», которая представлена на рис. 5.10.

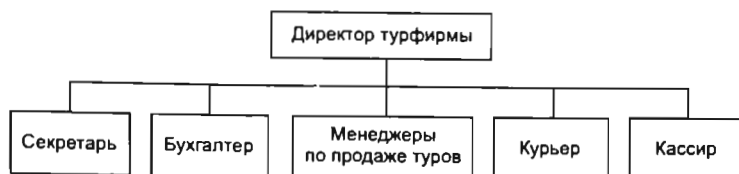


Рис. 5.10. Организационная структура турфирмы «XXXXX»

Как видно из данных рис. 5.10, такая организационная структура управления является линейной, как и в большинстве турагентских компаний. Все руководство компанией осуществляет ее директор. Такая структура является оптимальной для небольших турфирм с численностью сотрудников до 10 человек, каковыми и являются большинство турагентств.

Представленные в табл. 5.10 должностные обязанности в каждой конкретной фирме могут иметь свои особенности. Так, например, бухгалтер может не быть штатным сотрудником турфирмы, а вести бухгалтерский учет, составлять и сдавать отчетность в соответствующие инстанции на основании договора возмездного оказания услуг.

В представленном закреплении функций отсутствуют такие, как функции кадровой службы, маркетинга, информационных технологий и т. п. Как показывает практика, функции, связанные с приемом персонала, ведением трудовых книжек, может осуществлять секретарь или бухгалтер, маркетинговые функции распределены между директором (реклама, ценообразование, коммуникации) и менеджерами по продаже (исследование рынка). Функция, связанная с техническим обслуживанием компьютеров и специализированных компьютерных программ, также связана с аутсорсингом — передачей реализации функции сторонним специалистам в области IT-технологий.

Структура управления туристской фирмой постоянно меняется и совершенствуется в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды. Модификацию структуры

Таблица 5.10. Должностные обязанности сотрудников турагентств

№ п/п	Должность	Должностные обязанности
1	Директор	Организация и осуществление юридической, управленческой, маркетинговой деятельности, управление рекламной деятельностью, контроль деятельности сотрудников.
2	Бухгалтер	Организация и ведение бухгалтерского учета на предприятии, уплата налогов, составление и сдача бухгалтерской отчетности, работа с банком и другая деятельность, связанная с финансами и бухгалтерским учетом
3	Кассир	Операции по приему, учету и хранению денежных средств, ведение кассовой книги, составление кассовой отчетности
4	Секретарь	Организационно-техническое обеспечение деятельности директора, организация телефонных переговоров и встреч директора, делопроизводство, прием и перераспределение входящих звонков
5	Менеджер по продаже туров	Прием заявок на бронирование туров, отелей и т. п., оформление этих заявок и их выполнение. Консультации клиентов о правилах оформления заказов на туры и бронирование, ведение переговоров, Изучение конъюнктуры и тенденций развития рынка туруслуг
6	Курьер	Доставка деловых бумаг, писем, пакетов и т. п. клиентам и другим организациям, а также их получение и доставка от других организаций и частных лиц

управления нужно оценивать с точки зрения поставленных перед ней целей. Реорганизация системы управления направлена в первую очередь на повышение эффективности работы туристской фирмы посредством сокращения затрат, улучшения обслуживания клиентов, повышения качества туристского продукта и услуг, быстроты получения и обработки информации и пр.

5.6. Организационные структуры управления в гостиницах

Факторы, влияющие на организационную структуру гостиницы

Любая гостиница, независимо от того, является ли она крупным предприятием (от 300 номеров) или же совсем небольшим (не более 20 номеров), представляет собой довольно сложный

объект управления. В любом случае гостиница состоит из совокупности служб, большинство из которых, вне зависимости от ее размера, являются обязательными.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами (табл. 5.11).



Таблица 5.11. Факторы, влияющие на формирование структуры управления гостиничным предприятием

№ п/п	Факторы	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
1	Категория гостиницы	Количество звезд (*, **, ***, ****, *****)	Классификация гостиниц и других средств размещения предполагает наличие определенного комплекса услуг, а значит, и соответствующих им звеньев управления для гостиниц определенной категории
2	Ассортимент услуг	Основные и дополнительные услуги	Основные услуги — услуги размещения и питания, дополнительные услуги — торговые услуги, услуги аренды автомобилей, экскурсионные услуги и т. п.)
3	Вместимость гостиницы (номерной фонд)	Малая, средняя, крупная гостиницы	Малая гостиница может не оказывать услуги, оказываемые крупными гостиницами. Функциональные направления деятельности (финансы, маркетинг, кадры и т. п.) малых гостиниц могут быть представлены даже одним сотрудником, например маркетологом, специалистом по управлению персоналом и т. п. В крупных гостиницах это могут быть функциональные департаменты
4	Специализация гостиницы	Конгресс-отель, курортный отель, SPA-отель и т. п.	Определяется позиционированием отеля, ориентацией на определенные виды туризма — деловой туризм (бизнес-центр, комнаты переговоров, конгресс-залы с соответствующим оборудованием) — экскурсионный туризм (как правило, гостиницы 3 звезды типа B&B), лечебный туризм (лечебные отделения, услуги салонов красоты) и т. п.
5	Форма организации и управления бизнесом	Независимые гостиницы, гостиничные сети	В гостиничных сетях создается головной офис, который разрабатывает стратегию развития сети (департамент развития), координирует работу всех гостиниц и осуществляет контроль качества услуг и т. п.

Окончание табл. 5.11

№ п/п	Факторы	Пояснения	Как этот фактор отражается на организационной структуре турфирмы
6	Степень централизации (децентрализации) управления	Относительная степень делегирования прав и полномочий руководства нижестоящим уровням управления	Гостиницы, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, являются централизованными. В децентрализованных гостиницах полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Это может не отражаться в названиях отделов, а определяться содержанием полномочий, отраженных в «Положениях о службах» и должностных инструкциях их сотрудников

Кроме отмеченных в табл. 5.12 факторов, на формирование организационной структуры гостиничного предприятия так же, как и турфирмы, могут влиять и другие параметры, например структура постоянных гостей, изменения конъюнктуры рынка и появление на нем новых предложений, например кейтеринговых услуг и т. п.

Стандартная организационная структура гостиницы обычно является линейно-функциональной. При такой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов).

В современных условиях система управления должна быть простой и гибкой, чтобы быть конкурентоспособной.

Организацию деятельности каждой службы гостиничного предприятия рекомендуется рассматривать с точки зрения системного и процессного подходов:

- с позиции *системного подхода* каждая служба должна рассматриваться как система, в которой есть субъект и объекты управления, а между ними существуют определенные взаимосвязи (см. рис. 5.11);
- с позиции *процессного подхода* в каждой службе укрупненно описываются ее бизнес-процессы, указываются функции входящих в нее сотрудников (см. рис. 5.15).

Описание основных служб гостиничного предприятия

АДМИНИСТРАТИВНАЯ СЛУЖБА (Administration Department) разрабатывает стратегию предприятия, формирует управленческий стиль, отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

С позиции системного подхода типовая структура административной службы выглядит следующим образом (рис. 5.11).

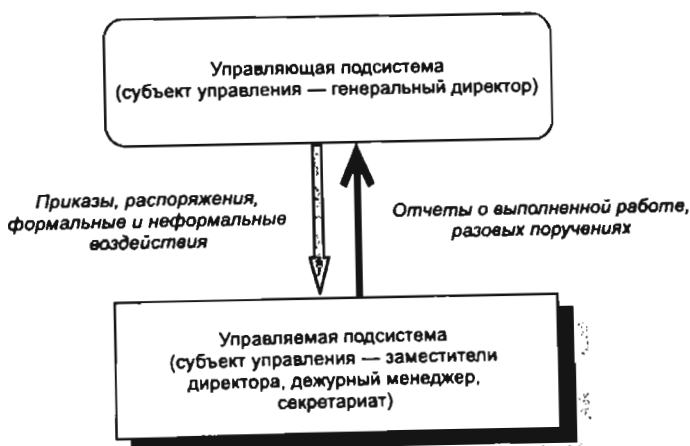


Рис. 5.11. Системный подход в управлении административной службой гостиницы

К административной службе обычно относятся: генеральный и исполнительный директора, дежурный менеджер, секретари (рис. 5.12). В малой гостинице в административную службу может также входить отдел кадров (менеджер по управлению персоналом) и бухгалтерия (расчетная часть).

Все сотрудники, входящие в административную службу, имеют свои должностные обязанности, которые закрепляются в их должностных инструкциях и утверждаются генеральным директором.

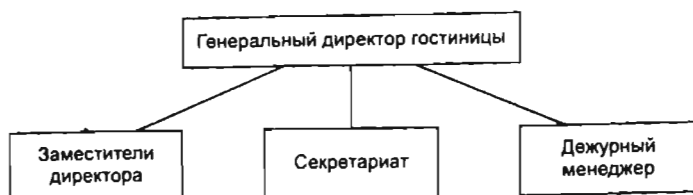


Рис. 5.12. Структура административной службы средней и крупной гостиниц

Виды деятельности сотрудников, входящих в административную службу гостиницы:

1. Генеральный директор — планирование и руководство финансово-хозяйственной и экономической деятельностью гостиницы, руководство ее структурными подразделениями и координация их деятельности, распределение обязанностей и определение степени ответственности работников гостиницы, контроль соблюдения стандартов качества оказания гостиничных услуг, представление интересов гостиницы в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления, а также во взаимоотношениях с иными хозяйствующими субъектами.

2. Заместитель директора — планирование и руководство соответствующим направлением деятельности гостиницы, руководство структурными подразделениями, находящимися в его подчинении, координация деятельности, распределение обязанностей и определение степени ответственности работников данных служб гостиницы (например, заместитель директора по финансам (финансовый директор) — руководит формированием, распределением и эффективным использованием финансовых средств гостиницы, заместитель по коммерческим вопросам (коммерческий директор) — разрабатывает маркетинговую политику гостиницы, участвует в разработке тарифной политики, разрабатывает рекламную политику, руководит рекламной деятельностью и PR (связями с общественностью)).

3. Дежурный менеджер (MOD — Manager on duty) — выполняет функции директора в ограниченном объеме — руководство деятельностью всех структурных подразделений во время его отсутствия. Эта должность официально может отсутствовать в гостинице, а функции дежурного менеджера администрации гостиницы может выполнять сотрудник гостиницы, ежедневно назначаемый из числа руководителей структурных подразделений. В ночное время эти функции выполняет штатный сотрудник — ночной менеджер (обычно время работы с 12 ч ночи до 8 ч утра,

график работы 2 дня через 2, предусматривается доплата за работу в ночное время — 40 %).

4. Секретарь директора (руководителя) отвечает за организационно-техническое обеспечение административно-распорядительной деятельности директора, прием и передачу корреспонденции, организацию телефонных переговоров, делопроизводство, прием документов и личных заявлений на подпись директору. Он записывает в отсутствие директора полученную информацию и доводит до его сведения ее содержание, по поручению директора составляет письма, запросы и другие документы, готовит ответы авторам писем, организует прием посетителей и встречи директора.

СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ НОМЕРНЫМ ФОНДОМ (Room Division). Это самая крупная служба гостиницы, в которой работает более 50 % персонала гостиницы. Служба управления номерным фондом состоит из подразделений, наиболее тесно вовлеченных в процесс предоставления услуг непосредственно гостям. Обычно в это подразделение включены: служба приема и размещения, подразделение хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы и обслуживающий персонал в униформе отеля (рис. 5.13).

Рассмотрим каждую из служб, входящих в службу управления номерным фондом. Поскольку служба персонала в униформе не всегда выделяется в отдельную структуру, то рассмотрим должностные обязанности сотрудников, входящих в нее в составе службы приема и размещения.

СЛУЖБА ПРИЕМА И РАЗМЕЩЕНИЯ занимается решением вопросов, связанных с бронированием и распределением номеров, приемом туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, а также отправкой домой или к следующему пункту маршрута путешествия. Также функциями службы приема и размещения являются расчеты с гостями и составление базы данных о клиентах гостиницы. С Reception гость контактирует больше всего, получает необходимую информацию, и от того, как он был встречен, зависит его впечатление о гостинице в целом. В состав службы может входить отдел бронирования, как это указано на рис. 5.13, или же этот отдел может быть в составе коммерческой службы.

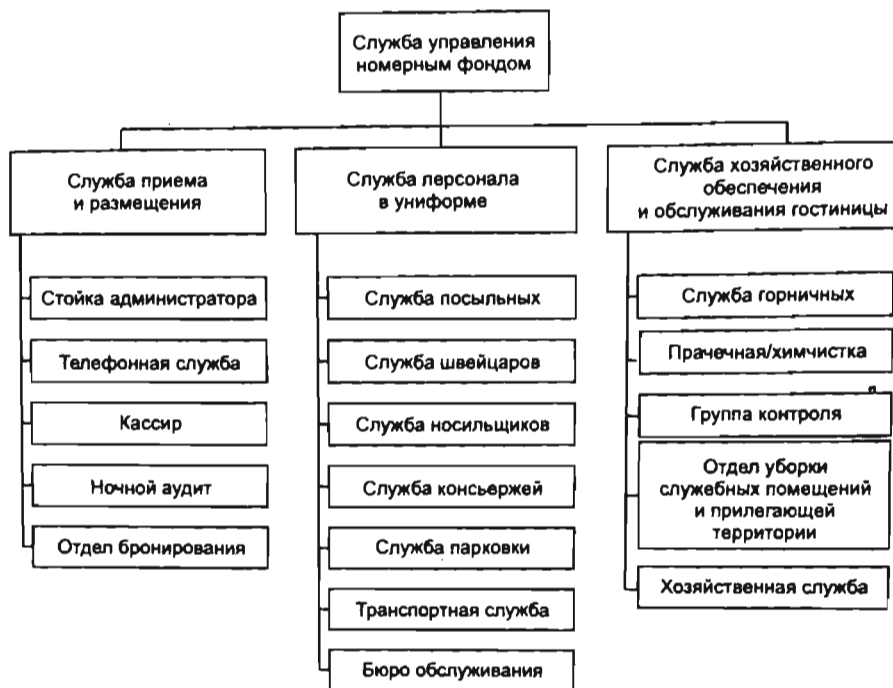


Рис. 5.13. Типовая производственная структура службы управления номерным фондом¹

В эту службу входят: директор службы, портье, менеджеры службы приема и размещения, ночные аудиторы, швейцары, багажисты, дворецкие, консьержи, пажи, телефонные операторы и др. (рис. 5.14).

Различные программные комплексы по автоматизации гостиниц позволяют формировать отчеты о деятельности как гостиницы в целом, так и отдельных ее служб. Так, программа OPERA Enterprise Solution, которую используют такие гостиницы высшей категории, как «Арабат Парк Хаят» и «Империял СПА отель», имеет модуль «Отчетов», созданный на основе базы данных OracleR Report Writer², который включает в себя систему автоматизации службы приема и размещения гостей — Property Management System.

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышова. Т. 2. М.: Интел универсал, 2001. С. 168.

² По данным сайта www.hrs.ru.

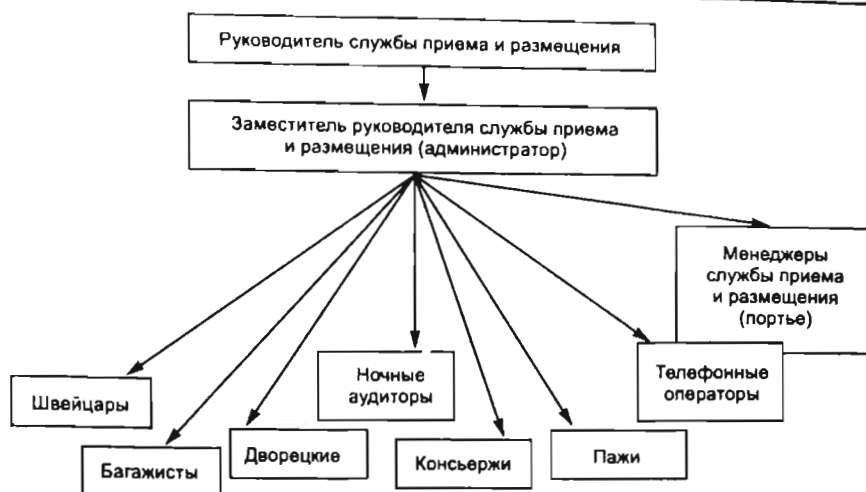


Рис. 5.14. Структура управления в службе приема и размещения гостиницы

В службе приема и размещения принято также выделять Front Desk (стойка приема и размещения, стойка администратора, портье, Reception) и Front Office. На стойке приема и размещения (Front Desk) работают менеджеры приема и размещения (портье), ночные аудиторы, могут быть консьержи, но обычно имеется отдельная стойка консьержей.

Внешний вид и размеры стойки службы приема и размещения в гостиницах различаются. В гостиничной практике сложилось, что размеры стойки составляют в высоту 1,1 м, в ширину — 0,76 м. Длина стойки зависит от количества номеров в гостинице, выполняемых операций за стойкой и общего дизайнерского решения холла.

Общим является условное разделение стойки на три секции:

- секция регистрации;
- секция кассовых операций;
- секция информации и почты.

В крупных гостиницах функции регистрации, кассовых операций, информации и почты выполняются специальными сотрудниками. В малых гостиницах один, два или три сотрудника выполняют весь цикл обслуживания клиентов.

Виды деятельности сотрудников, входящих в службу приема и размещения и службу персонала в униформе:

1. **Руководитель службы приема и размещения** (Front Office manager) руководит работой службы приема и размещения,

решает все вопросы, возникающие между персоналом и гостями; ведет учет и готовит ответы на письма и жалобы граждан, поступающие в гостиницу по вопросам приема и размещения, контролирует соблюдение пропускного и паспортно-визового режима.

2. Заместитель руководителя службы приема и размещения (ассистент руководителя службы приема и размещения, администратор, Front Desk manager) обеспечивает своевременное размещение туристских групп и участников других массовых заездов, принимая меры к полной и компактной загрузке номерного фонда, отвечает за правильное ведение служебной документации, ее сохранность, состояние архива, принимает меры по устранению конфликтов между персоналом и гостями.

3. Менеджеры службы приема и размещения (портье, супервайзеры службы приема и размещения, Front Desk Clerk, Registrator) отвечают за проверку документов, особенно иностранных граждан, предоставление номера прибывшему гостю, работу с жалобами клиентов, оформление гостя при заселении и выезде.

4. Ночные аудиторы (night auditor) выполняют функции портье в ночное время, а также составляют отчет о загрузке гостиницы и средней цене номера (другие показатели) за день, формируют окончательный отчет обо всех задолженностях по счетам гостей по всем службам гостиницы.

5. Консьержи (concierge) осуществляют персональное обслуживание гостей в гостиницах высшей категории — заказ такси для гостей, столика в ресторане, билетов в театр и т. п.

6. Дворецкие (батлеры (butler)) — услуги постоянного помощника гостя в отеле высшей категории — оказание помощи гостю на территории отеля (знакомство со службами отеля, персональная помощь в решении различных вопросов, возникающих у гостя, во время размещения в гостинице).

7. Швейцар (Doorman, Door attendant) несет дежурство у входных дверей, наблюдает за входом и выходом гостей. В отелях высокой категории — обеспечивает сохранность багажа гостей при входе в отель.

8. Телефонные операторы (tel. operators). В их обязанности входят побудка гостей, ответы на вопросы клиентов или переключают на службу информации (если такая есть).

9. Багажисты (bellman, bellboys) осуществляют поднос багажа (при заезде от двери до службы приема и размещения, до лифта, до номера гостя и т. п. и обратно при выезде).

10. Пажи (посыльный, pages) — сопровождение гостя в номер. Паж может нести ручной багаж, объясняет гостю правила пользования оборудованием номера, разносит по номерам корреспонденцию и выполняет другие функции посыльного.

Помимо указанных выше должностных обязанностей сотрудников службы приема и размещения, могут быть и другие. Например, телефонные операторы в гостиницах могут также заниматься ведением журнала регистрации иностранных граждан, составлением ежеквартальных отчетов для ОВИРа.

В функции сотрудников службы приема и размещения входит также показ отеля, поэтому сотрудники службы приема и размещения должны иметь полную информацию об истории гостиницы, номерном фонде, его структуре, ценах, инфраструктуре отеля (служба питания, дополнительные услуги — описание, цены), сведения о преимуществах данной гостиницы, современном состоянии и стратегии развития, другую информацию, касающуюся деятельности гостиницы и ее конкурентов.

Служба приема и размещения функционирует 24 часа в сутки, поэтому сотрудники обычно работают в три смены: с 7 до 15, с 15 до 23 и с 23 до 7 ч. Естественно, численность персонала в ночной смене меньше (не более трех человек, даже в крупной гостинице), чем в дневной.

Все сотрудники службы занимают свои места за стойкой, кроме оператора телефонной станции, руководителя отдела и его заместителя.

В гостиницах могут устанавливаться свои требования к сотрудникам службы приема и размещения. Так, в отелях «Холидей Инн Сушевский» и «Холидей Инн Лесная» ночными аудиторами могут работать только мужчины.

В обязанности всех сотрудников службы приема и размещения входит сбор информации о гостях отеля (вкусы, предпочтения, день рождения, другие важные даты и т. п.). Исключение делается только для VIP-клиентов, которыми в гостиницах категории 4—5 звезд обычно занимается менеджер по работе с гостями (guest relation manager).

На некоторые операции, выполняемые сотрудниками службы приема и размещения, могут быть установлены нормативы времени на обслуживание клиентов, например:

- 3 минуты при обслуживании VIP-клиентов;
- 8 минут при обслуживании индивидуальных клиентов;

- 15 минут при обслуживании группы до 30 человек;
- 30 минут при обслуживании группы от 30 до 100 человек.

Помимо категории VIP-клиентов, короткие сроки обслуживания предусматриваются в отелях категории 4—5 звезд для постоянных клиентов. Так, в отелях «Холидей Инн Сушевский» и «Холидей Инн Лесная» к такой категории относятся клиенты, пользующиеся бонусной системой «Priority Club». Чтобы получить такую пластиковую карту с идентификационным номером, любой клиент отеля может заполнить анкету «Priority Club Member». Помимо экономии времени при заселении в любой отель сети «Intercontinental Hotels Group», такая карта позволяет накапливать гостю очки-бонусы при каждом проживании в отелях сети, которые дают ряд преимуществ:

- гостиница должна сделать гостю upgrade (предоставление услуги размещения (номера) с повышением категории без взимания с туриста дополнительной платы), если это возможно;
- возможность бесплатного позднего выезда до 14.00;
- фрукты в номере;
- некоторые другие привилегированные условия.

В службе приема и размещения должен быть также специальный журнал (log book). Этот журнал необходим для более полного ознакомления администраторов следующих смен о текущем состоянии гостиницы и изменениях, произошедших за время их отсутствия. В нем также фиксируются все нестандартные, отклоняющиеся от нормы производственные ситуации.

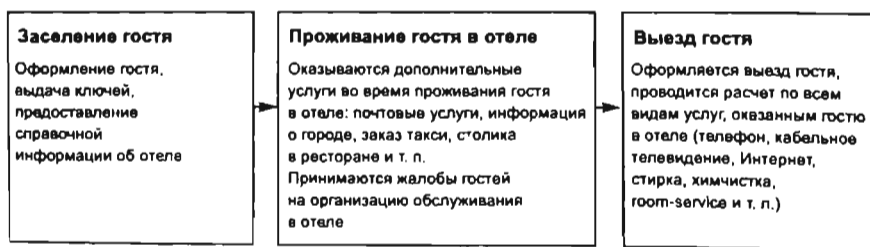


Рис. 5.15. Основные бизнес-процессы службы приема и размещения (процессный подход в менеджменте)

При составлении штатного расписания также необходимо учитывать рациональные нормативы численности сотрудников гостиницы. Для этого можно использовать, например, приказ Министерства строительства Российской Федерации, департа-

мента жилищно-коммунального хозяйства от 15 ноября 1994 г. № 11.

Таблица 5.12. Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих по организации приема и размещения гостей (начальник отдела (службы), администратор, оператор механизированного расчета, портье) для гостиниц категории 3—4 звезды

Количество кой- ко-мест	Среднесписочная численность работающих				
	до 100	101—200	201—800	801—1500	1500 и более
	Нормативная численность, чел.				
До 100	3—5				
101—200	5—6	6—8			
201—500	6—8	8—10			
501—1000		10—13	13—15		
1001—1500			15—17	17—19	
15 001—2000			17—20	20—23	
2001—3000			23—25	25—28	28—31
3001—5000				28—31	31—35
5000 и более					25—39

СЛУЖБА ОБСЛУЖИВАНИЯ (другие названия — служба хозяйственного обеспечения и обслуживания гостиницы, хозяйственная служба, служба обслуживания номерного фонда, служба обслуживания гостиничного фонда, поэтажная служба, house-keeping) работает в близком контакте с клиентами и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием, что включает встречу гостя, сопровождение его к номеру, предоставление необходимой информации, выполнение личных поручений, поддержание необходимого уровня санитарно-гигиенического состояния номеров и уровня комфорта жилых помещений, оказание бытовых услуг.

К этой службе относятся: руководитель службы, заместитель руководителя службы, супервайзеры, горничные, стюарды, дежурные по этажу, сотрудники прачечной, химчистки, уборщики, цветочники.

Виды деятельности сотрудников, входящих в службу обслуживания:

Руководитель службы (Housekeeping Manager) контролирует работу всех сотрудников службы и отвечает за эффективную работу своего подразделения, следит за соблюдением корпоративной политики предприятия, выработанных стандартов и должностных инструкций.

Заместитель руководителя службы (Assistant Housekeeper) обычно отвечает за состояние номеров гостиницы, готовит отчет о статусе номеров (занят, готов к сдаче, не подготовлен), непосредственно руководит персоналом по уборке, составляет график его работы.

Директор прачечной-химчистки (Manager Laundry/Dry Cleaning Service) отвечает за работу прачечной-химчистки внутри гостиницы и является вторым заместителем руководителя службы хозяйственного обеспечения и обслуживания, несет ответственность за обеспечение гостиницы чистым бельем для бесперебойной работы номерного фонда и службы питания, а также за выполнение заказов гостей по чистке и утюжке одежды.

Дежурный по этажу (старшая горничная, инспектор, HSKP Supervisor) возглавляет группу, состоящую из горничных и служащих по уборке, и оказывает помощь в размещении клиентов в номерах, отвечает за состояние закрепленной за ним части номерного фонда, контроль качества уборки жилых и нежилых помещений, проверяет убранные номера, ведет прием или передачу сообщений гостям на этаже, оформление журнала дежурств, а также составление отчетов о неисправностях и состоянии номеров. В его обязанности также входит обучение персонала, оптимальное распределение загрузки сотрудников во время генеральной уборки — мытья ковров, окон и других работ. Старшая горничная контролирует хранение и использование моющих средств и других материалов.

Супервайзер (Supervisor) — специалист по контролю и надзору за деятельностью различных объектов, как производственных, так и торговых, руководитель группы, звена. Он может входить в различные службы гостиничного предприятия, обычно в службу приема и размещения и службу гостиничного фонда. Супервайзер может выполнять функции дежурного по этажу или старшей горничной.

Горничная (chambermaid) — уборка гостиничных номеров (жилых помещений и ванных комнат), а в гостиницах высокой

категории еще и подготовка номера для сна. Горничная должна убирать 10—13 номеров в день в гостиницах высокой категории и 18—20 номеров в день в гостиницах экономического класса. В обязанности горничной также входит сбор из номера вещей, которые клиент хочет постирать или почистить, и передача их в соответствующие службы.

Служащий по уборке помещений (уборщик, cleaner) работает в номерном фонде и ежедневно занимается уборкой коридоров, кабин лифтов и лестничных зон, служебных, торговых и складских помещений, а также других специализированных или общественных зон, расположенных возле гостевых номеров, при необходимости помогает горничным во время генеральной уборки.

Ночной дежурный отвечает за подразделение после окончания дневных работ. Он занимается подведением баланса операций отдела за прошедший день, проверяет, убраны ли все занятые номера, все ли оборудование в них функционирует, присутствует ли необходимое белье и т. п.

Дежурный по складу белья несет ответственность за цикл использования белья в номерах, следит за его наличием, меняет при необходимости и принимает заявки гостей по замене или выдаче дополнительного белья. Он является связующим звеном между стойкой приема и размещения, техническим отделом и гостями в случае возникновения надобности в любых хозяйственных предметах. Обычно он также является оператором статуса номеров, под его руководством находятся сотрудники, которые занимаются выдачей и заменой покрывал, одеял, подушек и штор. В третью смену все эти функции выполняет ночной дежурный.

Цветочники (флористы, florist) — выбор и/или уход за растениями в холле отеля, на этажах, в ресторанах, кафе и других помещениях, декоративное оформление помещений гостиницы. В некоторых гостиницах в штате нет флористов, и функции по поставке и уходу за декоративными растениями, а также декоративному оформлению помещений переданы сторонней организации, специализирующейся на таких услугах, с которой гостиница заключает договор возмездного оказания услуг.

Для повышения качества обслуживания гостей и предотвращения нестандартных ситуаций в гостиницах разрабатываются стандарты уборки помещений, предусматривающие также норму уборки номеров одной горничной (в табл. 5.13 приведены нормативы в соответствии с приказом Министерства строительства

Российской Федерации, департамента жилищно-коммунального хозяйства от 15 ноября 1994 г. № 1).

Таблица 5.13. Нормативы численности горничных, работающих в первую смену для гостиниц категории 2—4 звезды

Количество комнат и мест в номере	Категория номеров									
	высшая		первая		вторая		третья		четвертая	
	нормы									
	Обслуживания (номеров)	Времени обслуживания номеров, ч	Обслуживания (номеров)	Времени обслуживания номеров, ч	Обслуживания (номеров)	Времени обслуживания номеров, ч	Обслуживания (номеров)	Времени обслуживания номеров, ч	Обслуживания (номеров)	Времени обслуживания номеров, ч
Трехкомнатные двухместные	3	2,67								
Двухкомнатные двухместные	4,5	1,78								
Однокомнатные одноместные			7	1,14	9	0,88	10	0,80	11	0,73
Однокомнатные двухместные			6,5	1,23	8	1,0	8,5	0,94	9	0,89
Однокомнатные трехместные			5,5	1,45	7	1,14	7,5	1,0	8	1,0
Однокомнатные четыrehместные							6,5	1,23	7	1,14

Норма уборки номеров одной горничной зависит от разных факторов:

- норм, установленных стандартами обслуживания сетевых гостиниц;
- категории гостиницы (чем выше категория, тем меньше норма уборки номеров);
- структуры номерного фонда (чем больше доля номеров полулюкс и люкс, тем меньше норма уборки номеров);
- политики руководства гостиницы (политика экономии, политика высоких стандартов обслуживания и т. д.).

СЛУЖБА ПИТАНИЯ может также называться *службой питания и напитков*. С точки зрения влияния на доходность гостиницы служба питания и напитков занимает второе место после подразделения номерного фонда. Большинство гостиниц обычно имеет несколько предприятий общественного питания, предоставляющих услуги такого рода. Это могут быть предприятия быстрого питания, рестораны, кофейни, бары, клубы или просто выносные столы. Подразделение питания и напитков ведет обслуживание в номерах, кейтеринг и организацию проведения банкетов. Важное значение для службы питания и напитков имеет также обслуживание различного рода торжественных мероприятий: свадеб, юбилеев и т. п.

На рис. 5.16 приведена типовая структура службы питания и напитков.



Рис. 5.16. Типовая структура службы питания и напитков крупного отеля¹

Как видно из данных рис. 5.16, структурными подразделениями службы питания могут быть:

1. **Кухня** является производственным центром. Заказы на производство конкретной продукции (блюд) поступают из ресторана от официантов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, работающего по предварительному заказу. На кухне повара готовят необходимые блюда.

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышова. Т. 2. М.: Интел универсал, 2001. С. 171.

2. Ресторан — предприятие питания, предоставляющее гостям широкий ассортимент блюд, напитков, кондитерских изделий, в том числе фирменных и сложного приготовления. Высокий уровень обслуживания в ресторанах обеспечивается квалифицированными поварами, официантами, метрдотелями и сочетается с организацией отдыха и развлечений.

В структуре больших гостиничных комплексов может быть несколько ресторанов, а в малой гостинице может не быть ни одного. В больших гостиницах, входящих в известные гостиничные цепи, обычно два ресторана — фешенебельный фирменный и небольшой с низким уровнем цен на блюда и напитки. Рестораны в гостиницах обслуживают как проживающих в них гостей, так и широкую публику. В большинстве ресторанов предусматривается музыкальная программа и проведение концертов.

В гостинице «Корстон» с номерным фондом 322 номера, категории 4 звезды, имеется несколько ресторанов, кафе, баров с разнообразной кухней (табл. 5.14).

Таблица 5.14. Рестораны и кафе гостиницы «Корстон» (бывшая гостиница «Орленок»)¹

Название	Местонахождение	Кол-во персон	Кухня	Время работы
480 лет до н. э.	Холл	50	Итальянская, пиццерия	24 ч
Гая	2-й этаж	25	Корейская, китайская	11.00—23.00
Закадыка	2-й этаж	60	Русская	24 ч
Панорама	20-й этаж	120	Европейская, восточная	11.00—24.00
Олон	2-й этаж	56	Китайская	12.00—23.00
Ури	1-й этаж	60	Корейская	12.00—23.00
Ясон	Балкон	70	Греческая	24 ч

Всего в гостинице 15 ресторанов и несколько баров, кафе: «Ночной каприз» (2-й этаж), «Мерфиз» (2-й этаж), Суши-бар «Хан Ба Да» (2-й этаж) и др.

3. Бар — специализированное предприятие питания, предоставляющее гостям широкий ассортимент смешанных, крепких алкогольных, слабоалкогольных и безалкогольных напитков, закусок, десертов, кондитерских изделий. Обслуживание посетите-

¹ По данным сайта www.hotelorlenok.ru.

лей ведется у стойки, также созданы условия для потребления напитков у барной стойки или в зале.

Бары можно классифицировать в зависимости от их расположения в гостиничном здании:

- вестибюльный бар (лобби-бар);
- ресторанный бар;
- банкетный бар (расположен в банкетном зале и используется исключительно для обслуживания банкетов и конференций);
- бар при бассейне;
- ночные бары;
- спортивные бары.

4. Кафе — предприятие питания, предоставляющее гостям ограниченный ассортимент блюд и напитков, мучных кондитерских изделий, кисломолочных продуктов в сочетании с отдыхом и развлечениями. Как правило, в кафе отпускают кофе, чай, прохладительные напитки, закуски, горячие вторые блюда.

5. Служба банкетинга обеспечивает проведение банкетов, питание участников конференций и других подобных мероприятий в ресторанах и банкетных залах гостиницы. Эта служба гостиницы может одновременно заниматься подготовкой самых разных мероприятий и иногда даже проводить их в течение одного дня. К особенностям организации деятельности службы банкетинга относятся повышенная (в сравнении с рестораном) цена, гарантированная загрузка (число гостей), относительно невысокие затраты труда. Как показывает практика, даже небольшие европейские отели (число номеров 100—150) имеют в среднем 5—10 банкетных залов, а в больших отелях (свыше 200 номеров) число таких залов может достигать двадцати, так как при успешной работе банкетная служба может выйти на второе место по величине дохода (после номерного фонда).

6. Обслуживание на этажах (другое название — обслуживание в номерах (Room service)). Понятие «обслуживание в номерах» какое-то время употреблялось по отношению ко всякому обслуживанию гостевых комнат в гостинице. В настоящее время оно используется в более узком смысле подачи еды и напитков в номера. Любая гостиница категории 4—5 звезд должна предоставлять услуги обслуживания в номерах (Room Service), даже если оно убыточно. Однако при должной организации эта служба может давать до 15 % доходов гостиницы. Меню в Room Service обычно ограничено (иногда готовится отдельно от ресторанно-

го), но в высококлассных гостиницах через эту службу можно заказать любое блюдо из ресторана. Блюдо доставляется на тележках в специальных контейнерах, обеспечивающих необходимую температуру пищи. Основная часть загрузки этой службы приходится на завтрак (до 70 %), причем, как правило, до $\frac{3}{4}$ всех утренних заказов — это простейший «континентальный» завтрак. В больших гостиницах служба Room Service работает круглосуточно. Цены в этой службе обычно выше ресторанных.

7. Служба кейтеринга (от англ. catering) — предоставление услуг общественного питания вне помещения кафе или ресторана. Различают два вида кейтеринга — *на природе* (обслуживание пикников, выездных мероприятий) и *в помещении клиента* (презентаций, фестивали, корпоративные праздники, свадьбы, юбилеи и т. п.).

8. Служба мини-баров — служба, отвечающая за техническое состояние и ассортимент мини-баров (маленькие бары с холодильником в гостевых комнатах). Мини-бар может быть с ключом, который, например, вкладывается в конверт, получаемый гостем при заселении в номер, или не иметь ключа. В мини-баре обычно находятся различные напитки в небольших емкостях, но могут быть и другие товары, например шоколадки и т. п., которые пополняются ежедневно, а их стоимость дополнительно включается в общий счет гостя. В некоторых гостиницах в мини-баре находится только вода, которая входит в стоимость номера. В этом случае за наличие воды отвечают горничные.

9. Секция уборки и мойки посуды обеспечивает мойку столовой и кухонной посуды, приборов, подносов, инвентаря, тары с применением моющих и дезинфицирующих средств.

Исходя из данного перечня подразделений службы питания очевидно, что в ее состав входит множество работников: директор службы, директора ресторанов и баров, шеф-повар, метрдотель, официанты, помощники официантов, менеджеры банкетинга, кейтеринга, мойщики посуды и др.

10. Столовая для персонала — обычно небольшое помещение, в котором согласно определенному графику организуется обслуживание сотрудников предприятия.

Функциональные обязанности сотрудников службы питания гостиницы:

1. Руководитель службы питания (Food & Beverage Department Manager) гостиницы составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам об-

служивающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии.

2. Шеф-повар (Head Chef) заведует кухней, обладает абсолютной властью и несет всю ответственность за качество и разнообразие блюд, т. е. в конечном итоге и за успех всего ресторанного бизнеса в гостинице. Шеф-повар разрабатывает меню. При этом нужно не только обеспечить его разнообразие и привлекательность для клиентов, но и установить такие цены, которые обеспечат и нужную прибыльность и загрузку ресторана, а это не так просто, поскольку с ростом цены загрузка в принципе падает.

Шеф-повар координирует работу персонала, обеспечивает равномерную загрузку подчиненных и взаимозаменяемость в непредвиденных ситуациях (болезнь сотрудников, аварии в оборудовании, неожиданный наплыв посетителей и др.). Шеф-повар отвечает также за закупку продуктов, проверку их качества и соответствие качества цене.

3. Заместитель шеф-повара (Assistant Chef), который может работать в случае его отсутствия (по болезни или, например, в утренние часы).

4. Повара (Cook), отвечающие за направления: первые блюда, вторые блюда, салаты и др. В больших ресторанах существует еще более узкая специализация (специалист по устрицам, специалист по мороженому, кондитер и т. п.).

5. Помощники повара (Assistant Cook) — непосредственные исполнители, занятые подготовкой блюд.

6. Главный стюард (Chief steward) — заведующий секцией мойки и уборки посуды, подчиняется непосредственно директору службы питания и отвечает за санитарное состояние кухни, банкетных помещений, кладовых, стационарных холодильников, морозильных камер и всего оборудования, ведение строгого учета посудной утвари, вызов специальных работников для проведения дезинсекции и дератизации, контролирует мытье посуды и уборку помещения, подачу посуды в банкетные залы, закупает и хранит посуду. В некоторых гостиницах секция уборки внутренних помещений и мойки посуды ответственна также за поддержание чистоты на самой кухне.

7. Директор (менеджер) службы обслуживания в номерах (Room Service Department Manager) отвечает за доставку еды и напитков в номера гостиницы, обслуживание гостей и последующую уборку посуды.

8. Менеджер службы обслуживания в номерах (официант службы обслуживания в номерах, Manager Of Room Service) осуществляет доставку блюд и напитков в номера, сервировку стола и последующую уборку посуды. Целесообразно поручать работу по обслуживанию номеров двум официантам: один занимается подготовкой заказов, следит за своевременной подачей каждого из них, делает подборку посуды, приборов, белья, специй, хлеба, укладывает их на тележки или подносы, готовит закуски и напитки, подает их в номер, принимает новые заказы; второй официант в основном доставляет продукты из ресторана в подсобный буфет, а в свободное время помогает первому официанту.

9. Метрдотель (Headwaiter) — должностное лицо в ресторане, распорядитель в торговом зале ресторана. Функции метрдотеля весьма разнообразны. По приходе на работу метрдотель проверяет состояние торговых помещений: качество проведенной уборки, наличие и исправность мебели, оборудования, оформления, освещения и принимает необходимые меры к устранению обнаруженных недостатков и неисправностей. Прежде чем дать распоряжение официантам о сервировке столов, он знакомится с записями метрдотеля предыдущей смены, наличием предварительно принятых заказов на обслуживание. В течение рабочего дня метрдотель наблюдает, направляет и контролирует работу официантов и других подчиненных ему работников, предупреждая возможные ошибки и нарушения в обслуживании, а при необходимости сам принимает участие в их ликвидации.

10. Старший официант (бригадир официантов (Captain Servers, Senior Waiter)). В больших ресторанах несколько официантов подчиняются старшему официанту, который руководит ими, обучает, принимает заказы у клиента и рассчитывается с ним.

11. Официанты (Servers, Waiters) — обслуживают гостей (организует сервировку стола, размещение гостей, предоставление меню, помощь в выборе блюд и напитков, их подачу, предъявление счета и расчет с посетителями, уборку стола и другие операции).

12. Помощники официантов (Assistant Waiters), в обязанности которых входит накрывать столы, убирать грязную посуду и помещение.

Кроме того, в службе питания работают сотрудники на временной основе по договору (так называемый аутстафинг). В разных гостиницах используются свои названия таких сотрудников.

Например, в гостинице «Swift отель Красные холмы» эти сотрудники называются партаймерами (от англ. part + time), а в гостинице «Балчуг Кемпински» хэлперами (от англ. help).

13. Директор (заведующий) службы банкетинга (Bangueting Department Manager) подчиняется непосредственно директору службы питания и отвечает за обслуживание банкетов, совещаний, выставок и прочих массовых мероприятий. Он работает в тесном сотрудничестве с офисом главного администратора, поскольку для размещения участников мероприятий могут потребоваться гостиничные комнаты. Необходимы также рабочие контакты с кухней. Шеф-повар предлагает меню, заведующий службой банкетинга рассматривает его с точки зрения приемлемости для клиента и сервисных возможностей. Иногда они работают вместе, выбирая такие блюда, которые отвечали бы всем требованиям, включая себестоимость и отпускные цены.

14. Координатор банкета (Coordinator of a Banquet) контролирует документацию и следит за тем, чтобы все мероприятие проходило в соответствии с заключенным договором. Он следит за тем, чтобы все документы были правильно подписаны, и проверяет поправки, внесенные в договор.

15. Менеджер по обслуживанию банкета (Manager of Bangueting) отвечает за обеспечение обслуживания клиентов. С того самого момента, когда директор службы представит его клиенту, менеджер принимает на себя подготовку мероприятия. Успех зависит от того, насколько четко все операции синхронизированы и насколько четко налажено материально-техническое обеспечение его указаний. Часто между окончанием совещания одной группы гостей и началом приема другой, за которым последует банкет, всего несколько минут.

16. Директор по кейтерингу (Catering Department Manager) руководит организацией выездного обслуживания.

17. Менеджер по продажам кейтеринг-услуг осуществляет продажи кейтеринг-услуг, заключение договоров с заказчиками. Эта должность бывает только в крупных гостиницах с хорошо развитым кейтеринговым обслуживанием.

18. Банкетный менеджер службы кейтеринга руководит работой официантов службы кейтеринга, следит за соблюдением стандартов и условий договора на кейтеринговое обслуживание.

19. Кейтеринг-сервис менеджер осуществляет различные виды работ, например, при проведении пресс-конференции он отвечает за расстановку мебели (президиум для выступающих и

стулья для участников пресс-конференции), наличие технических средств (видео- и аудиооборудование, звуковое оборудование, LCD-видеопроектор, экран и т. п.) и иных необходимых аксессуаров (размещение на столах канцелярских принадлежностей, размещение в зале банеров компаний и т. п.), обычно применяемых при проведении подобного рода мероприятий. В некоторых отелях функциональные обязанности банкетного менеджера совмещены с обязанностями кейтеринг-сервис менеджера.

Совершенно очевидно, что организационная структура службы питания конкретной гостиницы будет существенно отличаться от представленного выше перечня подразделений, поскольку определяется спецификой самой гостиницы.

КОММЕРЧЕСКАЯ СЛУЖБА (служба маркетинга и продаж) занимается вопросами маркетинга услуг, устанавливает контакты с партнерами и клиентами, занимается вопросами рекламы гостиницы, планирует использование помещений, обеспечивая максимальную загрузку гостиницы.

В службу входят: директор службы, менеджеры по продажам, специалисты по маркетингу, рекламе.

Также в состав этой службы может входить отдел бронирования, продаж банкетных залов.

Количество сотрудников этого подразделения в различных гостиницах может изменяться от одного до десяти и более человек (рис. 5.17). Обычно в функции подразделения маркетинга и продаж входят собственно продажи гостиничного продукта, а

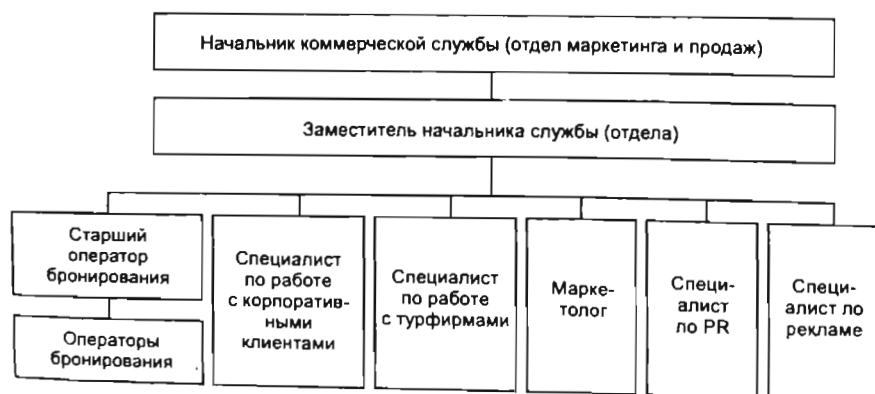


Рис. 5.17. Структура управления коммерческой службой гостиницы «XXXXX»

также предоставление услуг по проведению массовых мероприятий, организация рекламы и связь с общественностью (PR). Основной целью этой службы является продвижение гостиничного продукта и услуг.

Исходя из этого, персоналу подразделения маркетинга и продаж необходимо координировать свои усилия со службой приема и размещения и другими структурными отделами отеля для эффективного выявления потребностей гостей. Персонал службы маркетинга стремится привлечь потенциальных клиентов в отель путем исследования рынка, конкурирующих гостиничных продуктов, потребностей и ожиданий клиентов, влияющих на тенденции спроса в будущем.

Творчески переработанная информация используется в рекламных мероприятиях и PR. С другой стороны, персонал, ответственный за продажи, стремится создавать доход посредством предложения гостиничного продукта индивидуальным и групповым клиентам. Персонал службы приема и размещения также может выступать в качестве продавцов, отвечая на телефонные звонки и регистрируя прибывающих гостей.

Функциональные обязанности сотрудников коммерческой службы:

1. Начальник службы — разработка маркетинговой стратегии, общее руководство и координация деятельности в области маркетинга и продаж.

2. Заместитель начальника службы — руководство проведением маркетинговых исследований (анализ конъюнктуры целевых рынков, конкурентов, клиентов), разработки и реализации плана маркетинга.

3. Старший оператор бронирования — организация и общее руководство всеми операциями процесса бронирования.

4. Операторы бронирования — осуществление бронирования номеров в гостинице, консультации клиентов о правилах оформления бронирования услуг в гостинице, по другим вопросам.

5. Специалисты по работе с корпоративными клиентами — работа с корпоративными клиентами (юридическими лицами), уже являющимися клиентами отеля, либо работа по поиску потенциальных клиентов и заключению договоров с новыми клиентами.

6. Специалисты по работе с турфирмами — работы с турфирмами, размещающими туристов в номерах гостиницы.

7. Маркетолог — подготовка плана маркетинга, разработка мероприятий по совершенствованию ассортиментной и ценовой

политики гостиницы, программ стимулирования сбыта, оценка эффективности маркетинговой деятельности.

8. Специалист по PR — информирование представителей общественности и средств массовой информации о деятельности гостиницы, разработка и осуществление мер по формированию и улучшению имиджа гостиницы, организация пресс-конференций, брифингов, интервью руководителей организации в средствах массовой информации.

9. Специалист по рекламе — осуществление рекламной деятельности, планирование и координация деятельности при проведении рекламных кампаний, определение видов рекламы, разработка рекламного бюджета, участие гостиницы в специализированных выставках, оценка эффективности отдельных видов рекламы, рекламных кампаний.

ИНЖЕНЕРНЫЕ (ТЕХНИЧЕСКИЕ) СЛУЖБЫ создают условия для функционирования таких систем гостиницы, как кондиционирование, теплоснабжение, санитарно-техническое оборудование, системы телевидения и связи, ремонта и строительства.

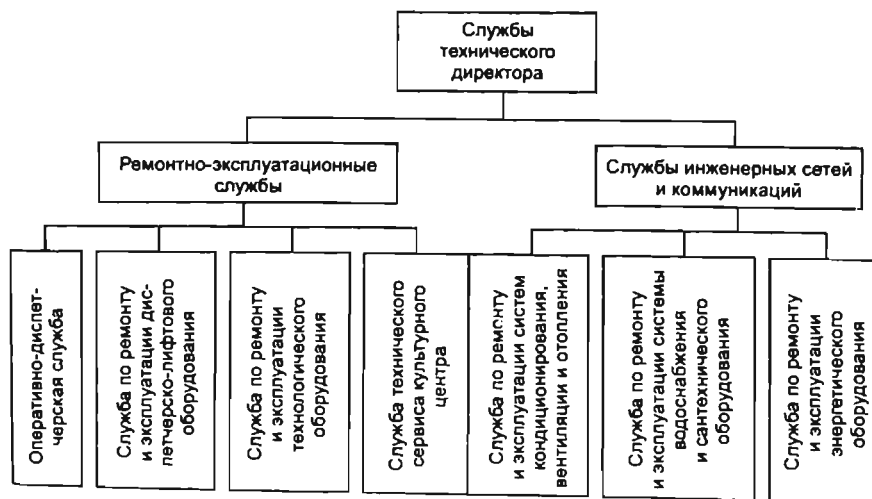


Рис. 5.18. Технические подразделения гостиницы «Космос»¹

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышова. Т. 2. М.: Интел универсал, 2001. С. 174.

Сюда входят: технический директор, инженеры, ремонтники.

Сложно переоценить важность данной службы в гостинице. Хотя она относится к вспомогательным, от ее эффективной организации зависит общее впечатление клиента об отеле. Задача руководителя технических подразделений прежде всего состоит не в том, чтобы своевременно исправить неисправность (протекающий кран, неисправный кондиционер и т. п.), а в том, чтобы не допустить случаев поломки, приводящих к жалобам клиентов. Для этого своевременно проводятся профилактические работы по проверке технического состояния всех систем гостиницы.

СЛУЖБА СНАБЖЕНИЯ обеспечивает бесперебойную деятельность гостиницы, может выполнять отдельные пожелания гостей. В службе снабжения работают: директор службы, рабочие, кладовщики.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ СЛУЖБЫ обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, химчистки. В информационном листке, имеющемся в каждом номере, гостю сообщается, когда, каким образом и по каким расценкам он может воспользоваться услугами данных служб. Ранее рассматривалось, что химчистка, прачечная и т. п. могут входить в службу управления номерным фондом (см. рис. 5.13).

В службу входят: работники прачечной, химчистки, портновской.

СЛУЖБА ПО ОКАЗАНИЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ предоставляет платные услуги, повышающие конкурентоспособность гостиницы. В ее состав входят парикмахерская, сауна, спортивный зал, другие подразделения в зависимости от специализации гостиницы.

Состав службы: директор службы, работники салонов красоты, парикмахерских, солярия, сауны, бизнес-центра, массажисты.

Для оказания бизнес-услуг в отеле необходимы специальные помещения — конференц-залы и комнаты переговоров. Также обязательным условием проведения конференций, семинаров и других аналогичных мероприятий является обеспечение питания.

Спортивно-оздоровительные услуги являются обязательным условием гостиницы категории 4—5 звезд. При этом форма их организации может быть разной.

БУХГАЛТЕРИЯ (финансовый отдел) решает финансовые и учетные вопросы. В эту службу входят: финансовый директор, главный бухгалтер, бухгалтеры, кассиры.

Подразделения бухгалтерского учета отвечают за учет и контроль внешней и внутренней финансовой деятельности гостиницы. Некоторые гостиницы для усиления возможностей этого подразделения используют внешние специализированные организации (аудиторские и консалтинговые компании). В этом случае персонал бухгалтерии лишь собирает и передает необходимые данные этой организации. Крупная гостиница, которая выполняет эти функции самостоятельно, должна иметь большой штат бухгалтеров. Типовая структура финансовой службы гостиницы дана на рис. 5.19.

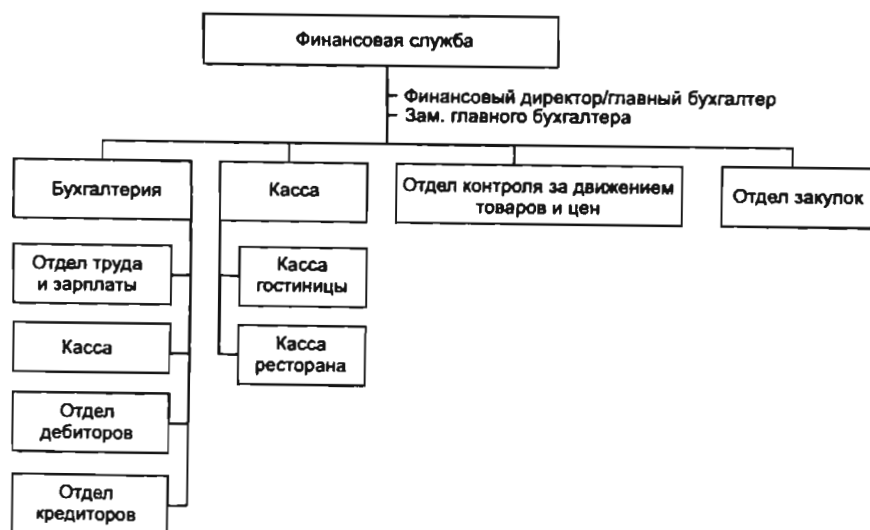


Рис. 5.19. Типовая структура финансовой службы гостиницы¹

В функции бухгалтерии входят: оплата счетов, направление счетов-фактур, сбор платежей, обработка платежных ведомостей, аккумулирование оперативных данных и подготовка финансовых отчетов. Кроме того, персонал бухгалтерии может быть ответствен за создание банковских депозитов, обеспече-

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышова. Т. 2. М.: Интел универсал, 2001. С. 173.

ние наличных займов и выполнение других управленческих функций, относящихся к гостиничному бизнесу. Во многих отелях ночной аудит и учет деятельности службы питания и напитков также относятся к компетенции этого подразделения. Успешная деятельность бухгалтерии во многом зависит от тесной координации с подразделениями, создающими доход гостиницы.

К наиболее общим финансовым операциям, выполняемым сотрудниками службы приема и размещения (кассирами), относятся: получение наличной оплаты за предоставленные услуги, проверка чековых книжек, авторизация кредитных карт, проверка изменений и внесение справок в счета гостей. В небольших гостиницах сотрудники этой службы несут также ответственность за определение кредитного статуса клиента.

СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (отдел кадров) занимается проблемами подбора и расстановки персонала гостиницы, повышением его квалификации. Также может награждать сотрудников по итогам работы.

В службе работают: директор отдела кадров, менеджер (специалист) по подбору персонала, менеджер (специалист) по обучению персонала (тренинг-менеджер), менеджер (специалист) по развитию персонала, менеджер (специалист) по социальному обеспечению (рис. 5.20).



Рис. 5.20. Служба управления персоналом крупной гостиницы

Служба управления персоналом в крупных гостиницах осуществляет разработку кадровой политики, подбор и отбор персонала, его адаптацию, обучение, проведение тренингов, учет движения персонала внутри компании, формирование команды и корпоративной культуры, разработку мотивационных программ, аттестацию персонала. К ее функциям также относится исследо-

вание кадрового потенциала сотрудников, формирование кадрового резерва, планирование карьеры сотрудников.

Функциональные обязанности сотрудников службы управления персоналом (отдела кадров, отдел персонала, HR):

1. **Директор службы управления персоналом** разрабатывает кадровую политику гостиницы, определяет основные принципы подбора и отбора персонала, используемые методики, руководит процессом разработки адаптационных программ, программ стимулирования персонала, горизонтальной и вертикальной ротацией (перемещением) кадров внутри организации, проведением аттестаций, анализирует причины текучести кадров и принимает меры по ее сокращению.

2. **Менеджер по подбору персонала** — обеспечение организации кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями гостиницы; подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой документации, информирование работников организации об имеющихся вакансиях; использование средств массовой информации для найма работников, установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

3. **Менеджер по обучению персонала (тренинг-менеджер)** — составление планов подготовки, переподготовки кадров, повышения квалификации, графиков направления руководящих работников и служащих в учебные заведения для повышения квалификации, оценка результатов итоговых экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства, подготовка материалов для представления работников к поощрениям или для привлечения работников к материальной и дисциплинарной ответственности, проведение тренингов.

4. **Менеджер по развитию персонала** совместно с руководителями структурных подразделений осуществляет расстановку кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, подготавливает предложения по горизонтальной или вертикальной ротации кадров (перемещение внутри организации), занимается планированием карьеры сотрудников, работая в тесном сотрудничестве с менеджером по обучению персонала.

5. **Менеджер по социальному обеспечению** — вопросы социальной помощи сотрудникам, приобретения путевок за счет гос-

тиничности или с частичной оплатой за счет средств гостиничности, вопросы взаимодействия с медицинскими учреждениями и страховыми компаниями (подготовка и контроль реализации договоров страхования жизни и здоровья сотрудников, медицинского обслуживания).

Кадровая служба является функционально-вспомогательным подразделением гостиничности. Это связано с тем, что ее сотрудники участвуют в создании гостиничной услуги не прямо, а косвенно. Как правило, работники кадровой службы выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т. д.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих по комплектованию и подготовке кадров по приказу Министерства строительства Российской Федерации, департамента жилищно-коммунального хозяйства от 15 ноября 1994 г. № 1 указаны в табл. 5.15.

Таблица 5.15. Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих по комплектованию и подготовке кадров (начальник отдела, инспектор по кадрам, инженер по подготовке кадров) для гостиниц категории 1—4 звезды

Количество койко-мест	Среднесписочная численность работающих			
	до 200	201—800	801—1500	1501 и более
	Нормативная численность, чел.			
До 1000	1—2	2—2,5		
1001—1500		2,5—3	3—3,5	
1501—3000		3—3,5	3,5—4	
3001—5000		3,5—4	4,5—5	5—7
5001 и более			7—8	8—10

СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ обеспечивает безопасность гостей и их собственности, имущества гостиницы, может решать некоторые проблемные вопросы с гостями.

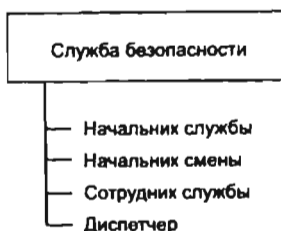


Рис. 5.21. Типовая структура службы безопасности¹

Работу службы обеспечивают операторы, охранники.

Программа безопасности считается эффективной, когда все служащие отеля участвуют в ее реализации. К примеру, служащий стойки администратора (портье) выполняет основную роль в контроле за ключами от номеров гостей. Он обязан выдавать их только зарегистрированным клиентам. Все служащие отеля должны настороженно относиться к подозрительным действиям и сообщать об этом в службу безопасности. Ключевая роль сотрудников подразделения безопасности — поддерживать осведомленность персонала в вопросах безопасности через обучение и соблюдение установленных стандартов.

Конечно, в разных гостиницах эти службы организованы по-разному, они могут быть объединены друг с другом, либо, наоборот, разбиты на еще более мелкие отделы.

Службы гостиницы находятся в прямой или косвенной взаимосвязи друг с другом, оповещая приближенные службы о планах деятельности, например, техническая служба должна контактировать со службой размещения, чтобы знать о состоянии помещений гостиницы; служба питания непосредственно связана с отделом снабжения, служба приема и размещения — с коммерческой службой. Тем самым обеспечивается отлаженная работа гостиничного предприятия.

Многие гостиницы имеют целый ряд дополнительных подразделений, позволяющих наиболее полно удовлетворять по-

¹ Организация и управление гостиничным бизнесом / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышова. Т. 2. М.: Интел универсал, 2001. С. 175.

требности гостей. Ниже перечислены только некоторые, наиболее популярные в последнее время услуги, оказываемые специальными подразделениями.

ФИРМЕННЫЕ РОЗНИЧНЫЕ МАГАЗИНЫ. Современные гостиницы часто имеют обширную сеть магазинов, газетных киосков, фирменных бутиков и т. п., расположенных как в вестибюле, так и в других общественных местах отеля. Эти предприятия розничной торговли пополняют бюджет гостиницы за счет отчислений процента с продаж или арендной платы.

РАЗВЛЕЧЕНИЯ. Некоторые отели, преимущественно курортные, содержат в своей структуре подразделения, предоставляющие услуги отдыха и развлечений. Помимо парковых зон и бассейна это могут быть гольф, теннис, кегельбан, подводное плавание, купание, пешие и велосипедные походы, верховая езда и т. п. Здесь же могут быть организованы разнообразные экскурсионные программы, посещение спортивных и тематических мероприятий. Как правило, эти подразделения сами взимают плату за свои услуги или принимают меры для включения этих сумм в счета гостей.

Гостиницы-казино имеют в своем составе подразделение, ответственное за организацию и проведение игровых мероприятий. Здесь применяются самые разнообразные формы и методы, вовлекающие гостей в азартную игру. Для этого вида гостиниц характерно, что доходы от игрового бизнеса во много раз превышают поступления от услуг размещения и питания. Соответственно все приоритеты деловой активности этой гостиницы часто смещены в сторону казино.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что перечень структурных подразделений гостиницы и их названия могут быть разными, что подтверждают следующие схемы организационных структур гостиничных предприятий.

Организационная структура управления в сетевых гостиницах

Организационная структура управления в сетевых гостиницах имеет свои особенности, определяемые спецификой сетевого бизнеса. Обычно структура управления в таких компаниях строится по дивизиональному признаку, т. е. имеется головная

компания, которая осуществляет стратегические виды деятельности (разработка стратегии гостиничной сети в целом и ее функциональных направлений — стратегии маркетинга, кадровой, финансовой стратегии и т. п.). В этих компаниях создаются соответствующие департаменты или отделы (департамент стратегического или организационного развития, департамент маркетинга и рекламы, департамент управления персоналом и т. п.). Здесь же находятся центры подготовки кадров (учебные центры), центры закупок. В гостиницах, расположенных в разных городах и даже странах, могут создаваться отделы, наделенные ограниченными полномочиями в функциональных областях деятельности, т. е. там тоже может быть отдел маркетинга, отдел кадров, бухгалтерия, но сотрудники этих отделов выполняют в основном текущие, учетные функции по подготовке документации и ее передаче в головной офис, а также решению текущих задач на уровне гостиницы.

Возможны ситуации, когда в одной стране, городе находится несколько гостиниц, входящих в одну гостиничную сеть. В этом случае могут создаваться единые функциональные подразделения по организации деятельности этих гостиниц. Например, у находящихся в Москве трех гостиниц «Марриотт» один общий отдел маркетинга, который не находится ни в одной из гостиниц «Марриотт», а сотрудники этого отдела работают в помещении бизнес-центра «Парус».

В качестве примера управления гостиничной сетью рассмотрим организационную структуру в «Heliopark Hotels & Resorts».

Организационная структура управления в гостиничной сети
«Heliopark Hotels & Resorts»

Сейчас у «Гелиопарк Групп» три приоритетных направления работы: торговая деятельность, гостиничный бизнес, строительство и архитектура. В состав группы компаний входит дизайн-бюро по проектированию зданий и сооружений, а также строительная компания с богатым опытом строительства и реконструкции гостиничных комплексов.

Основные направления деятельности компании «Гелиопарк Групп» представлены на рис. 5.22.

Входящая в «Гелиопарк Групп» компания «Гелиопарк Отель Менеджмент» предоставляет полный цикл услуг в области гостеприимства. Она является управляющей компанией гостиничной

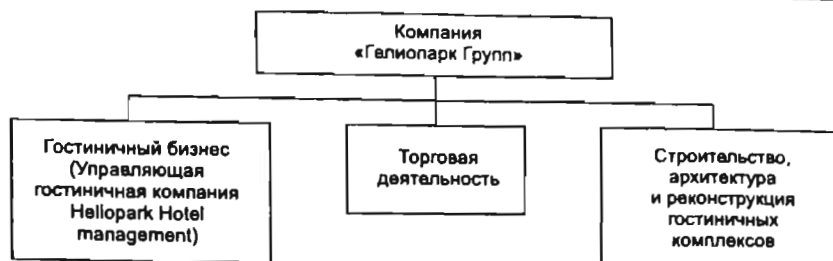


Рис. 5.22. Основные направления деятельности компании «Гелиопарк Групп»

сети «Heliopark Hotels & Resorts», в которую входит по состоянию на сентябрь 2006 г. 11 отелей с номерным фондом около 1200 мест.

За все время существования гостиничной компании «Гелиопарк Отель Менеджмент» имели место две реорганизации на уровне всей компании. Действующая организационная структура представлена на рис. 5.23.

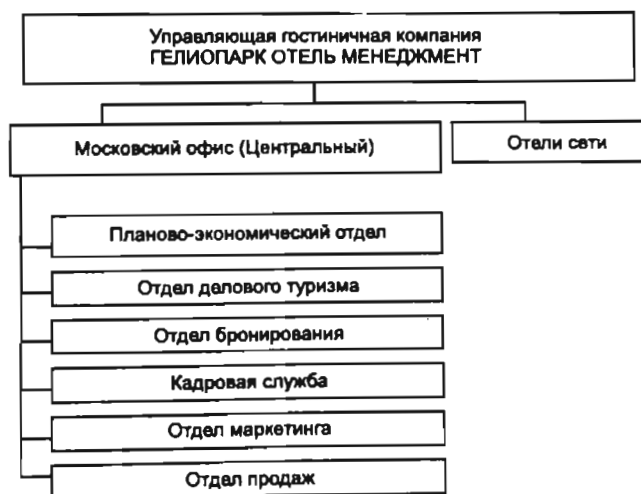


Рис. 5.23. Структура Управляющей гостиничной компании ГЕЛИОПАРК ОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ

Далее рассмотрим организационную структуру управления одного из отелей на примере «Гелиопарк Талассо Клуб Отель», представленную на рис. 5.24.

Закрепление функций управления за сотрудниками отеля «Гелиопарк Талассо Клуб Отель» представлено в табл. 5.16.

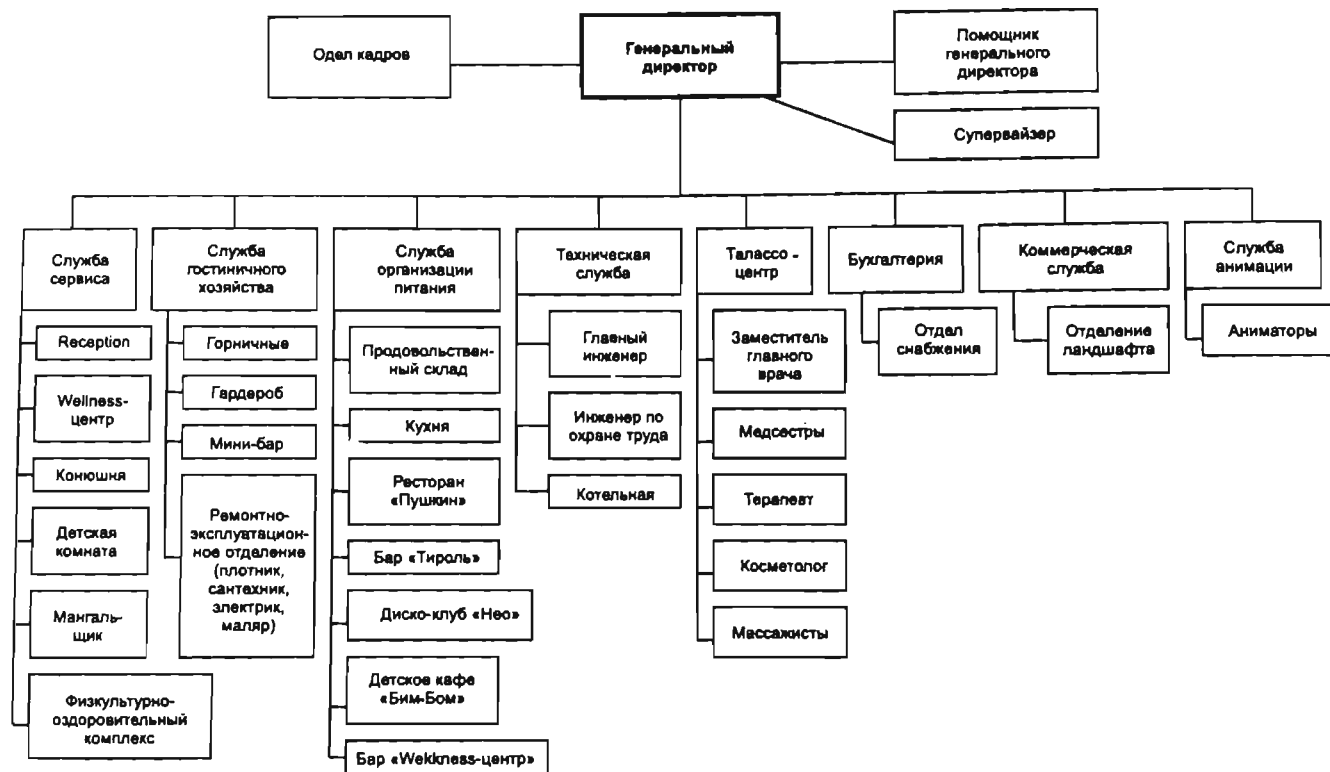


Рис. 5.24. Организационная структура управления ЗАО «Гелиопарк Талассо Клуб Отель»

Таблица 5.16. Закрепление функций управления за сотрудниками отеля «Гелиопарк Талассо Клуб Отель»

Должность	Виды деятельности
Генеральный директор	Организация и осуществление юридической, управленческой, маркетинговой деятельности
Помощник генерального директора	Ответственность за работу организации в целом, маркетинговая деятельность и формирование корпоративных клиентов
Отдел кадров	Кадровая политика предприятия, подбор персонала
Супервайзер	Контроль за работой службы горничных
Служба сервиса	Услуги по приему и размещению гостей, организации досуга
Служба гостиничного хозяйства	Организация работы горничных, гардероба, ремонтно-эксплуатационное отделение
Служба организации питания	Организация работы кухни, ресторана, бара
Техническая служба	Работа котельной, контроль за техникой безопасности
Талассо-центр	Организация и проведение лечебно-оздоровительных процедур
Бухгалтерия	Организация и ведение бухучета, уплата налогов, составление и сдача бухгалтерской отчетности, работа с банком, выплата заработной платы и т. д.
Коммерческая служба	Украшение территории и помещений отеля, отдел дизайна, охрана
Служба анимации	Организация досуга

Производственная и организационная структура управления в крупной и средней гостиницах

Представленное выше описание основных служб и структуры управления ими являются типовыми. Организационная структура же конкретной гостиницы будет зависеть от множества факторов, часть из которых отражена в табл. 5.1.

Рассмотрим в качестве примера организационные структуры конкретных гостиниц (названия гостиниц из-за соображений конфиденциальности отсутствуют, только дана общая характеристика — номерной фонд и категория) — рис. 5.25—5.27.

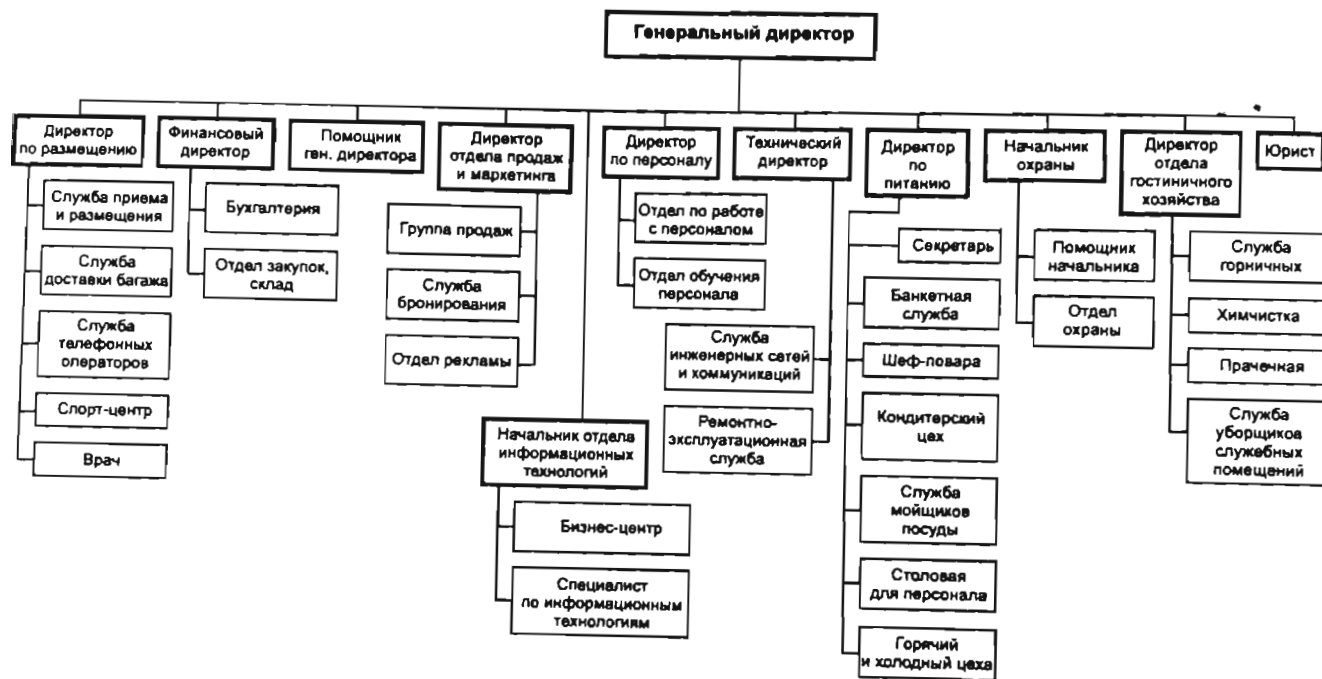


Рис. 5.25. Организационная структура гостиницы «XXXXX», г. Москва (235 номеров, 5 звезд)

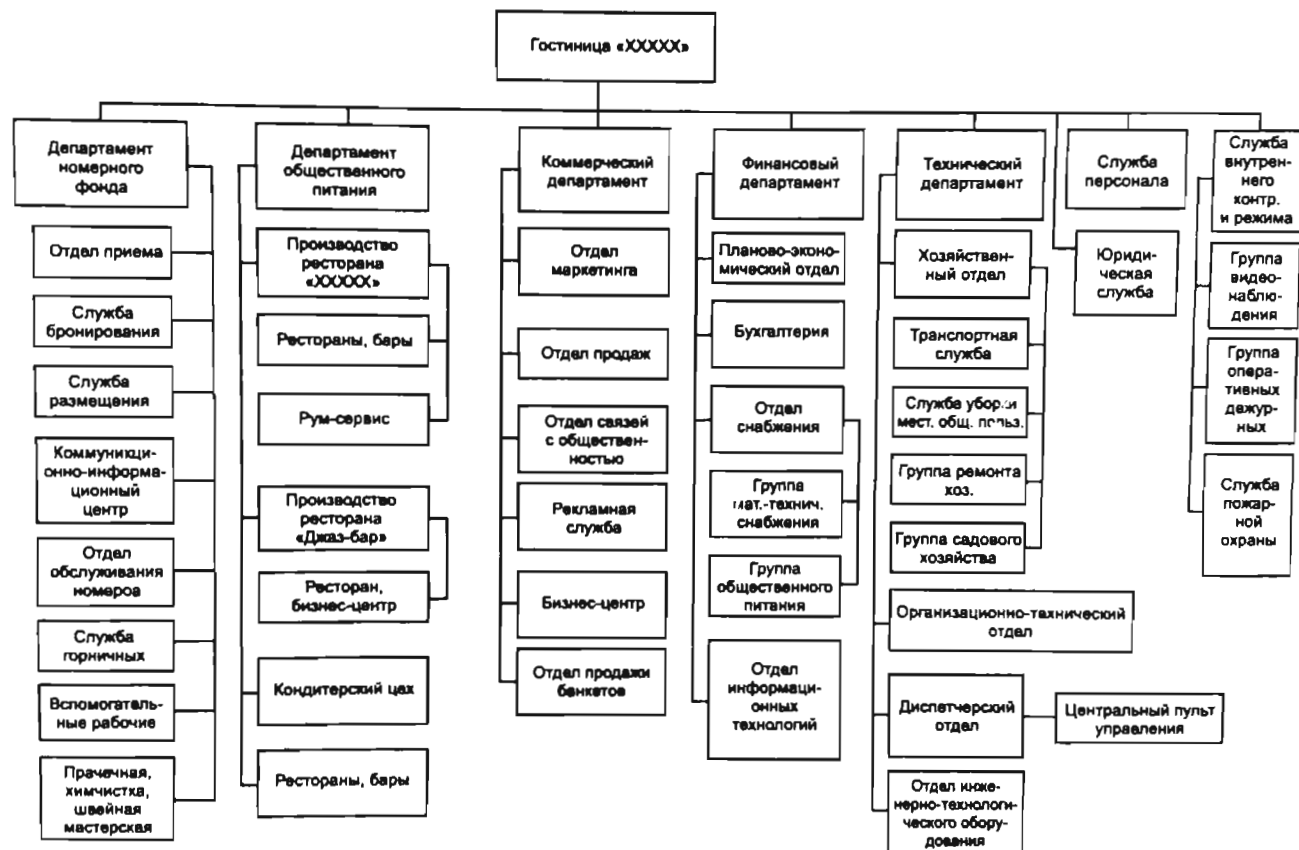


Рис. 5.26. Производственная структура гостиницы «XXXXX», г. Москва (1018 номеров, 4 звезды)

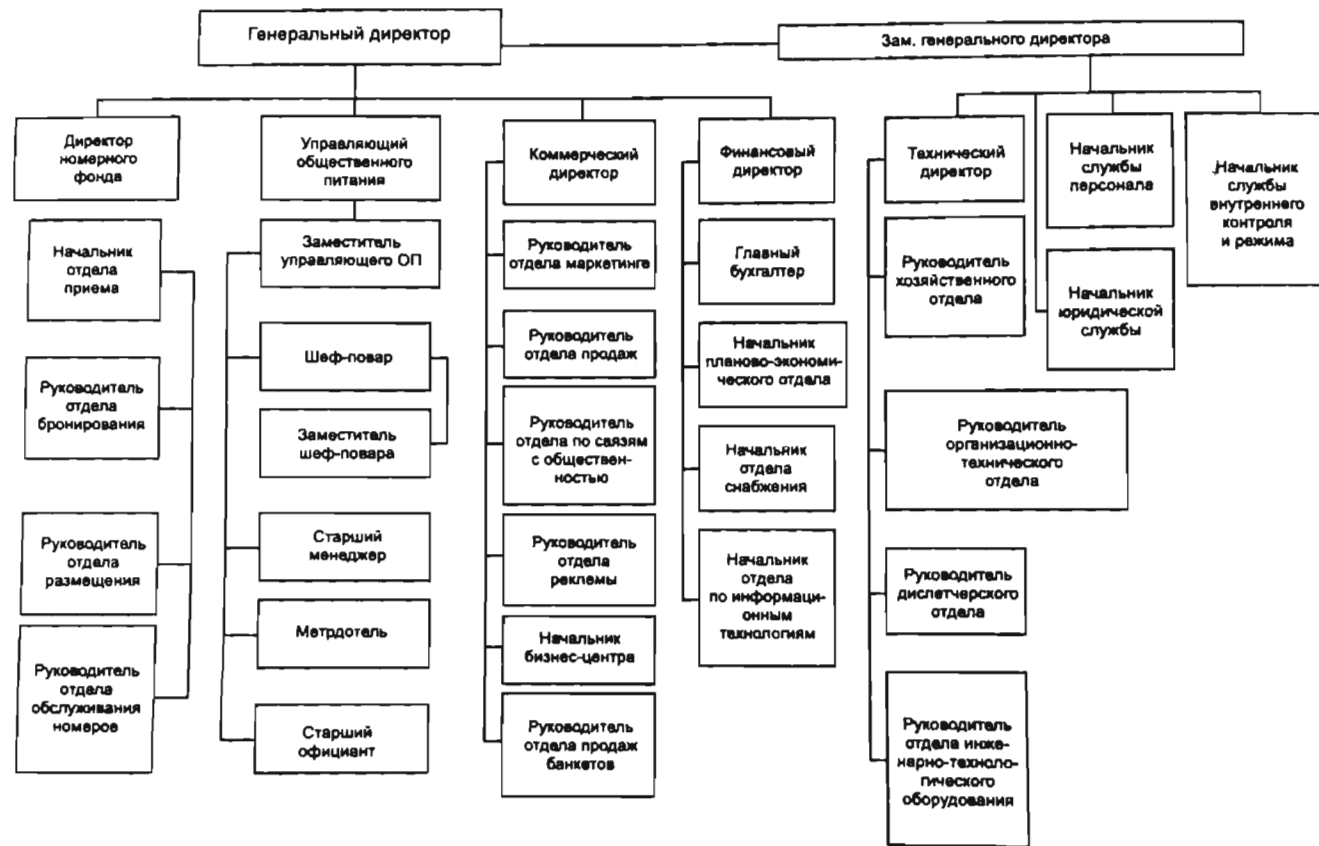


Рис. 5.27. Организационная структура управления в гостинице «XXXXX», г. Москва (1018 номеров, 4 звезды)

Представляют интерес структуры на рис. 5.25 и 5.26, так как это структуры одного и того же предприятия, но первая структура отражает производственный подход, т. е. в ней даны названия отделов, производственных звеньев, а во второй — названия должностей сотрудников, которые возглавляют данные отделы, т. е. представлена организационная структура управления. Хотя в большинстве реальных организационных структур гостиниц используется смешанный подход к построению структуры управления, все же предпочтительным является второй подход с указанием конкретных должностей сотрудников, возглавляющих ту или иную службу гостиницы.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 5

ЗАДАНИЕ 1

Рассмотрите следующие рекомендации по организации деятельности сотрудников службы приема и размещения гостиницы:

Рекомендации для швейцара:

- Вовремя открывайте гостям двери машины и отеля.
- Приветствуйте гостей дружелюбно и с улыбкой.
- Быстро загружайте и разгружайте багаж.
- Объясните гостям правила стоянки.
- Покажите, где регистрация.
- Узнав фамилию гостя (если он представится или же пометке на багаже), обращайтесь к нему уважительно («господин/госпожа...»).
- Проявляйте внимание.
- Никогда не оставляйте багаж без присмотра.
- Благодарите отъезжающих гостей за проживание в отеле и прощайтесь с ними.
- В отеле должно быть место для хранения багажа.
- Регистрация/выписка не должны занимать более десяти (10) минут.
- При неблагоприятных погодных условиях швейцар должен предлагать гостям большой зонт.

Рекомендации для портье (менеджера службы приема и размещения)

Регистрация гостя

- Служба приема и размещения должна работать круглосуточно.
- Распределите номера предварительно и подготовьте конверты с ключами и карточкой отеля.
- Не игнорируйте гостей, даже если все сотрудники заняты.
- Приветствуйте гостей быстро и с улыбкой.
- Как только вы узнаете фамилию гостя, обращайтесь к нему «Господин...»
- Прежде чем зарегистрировать гостя, проверьте его адрес и заручитесь подписью.
- Проверьте всю информацию по бронированию (т. е. тип номера, тип кровати, курящий или некурящий, особые пожелания, дата отъезда).
- Подтвердите стоимость и, если нужно, объясните порядок (т. е. время еды, стоимость проживания в выходные дни).
- Проверьте кредит и расчет или гарантию оплаты.
- В некоторых случаях генеральный менеджер может упростить регистрацию, отказавшись от подписи и проверки кредита.
- Имейте наготове телефонные сообщения, оставленные до приезда гостей.
- Выясните, какую газету гость предпочитает для утренней доставки в номер.
- Незаметно предупредите коридорного о прибытии гостя.
- Поручите сотруднику проводить гостя в номер.

Выписка гостя

- Выписка должна проходить быстро.
- Гости приветствуют радушно, сердечно и незамедлительно.
- Не игнорируйте гостя, даже если все сотрудники заняты.
- Гости не должны ждать кассира более двух (2) минут.
- Спросите, доволен ли гость.
- Проверьте досье гостя вместе с ним.
- Узнайте у гостя, нет ли дополнительных расходов, еще не внесенных в досье.
- Отдайте ему счет в папке/конверте.
- Кассир должен спросить, когда номер буден освобожден.

- Поблагодарите гостя за проживание в отеле.
- Предложите ему забронировать любой отель сети.
- Предложите помощь с багажом.
- Попрощайтесь.
- Выписка должна занимать не более восьми (8) минут.

Задание

1. Выделите основные операции, виды деятельности швейцара.
2. Выделите основные операции, виды деятельности портье.

ЗАДАНИЕ 2

Проанализируйте следующую структуру отдела кадров гостиницы (150 номеров, 4 звезды) и закрепление функций управления за ее сотрудниками. Выявите недостатки в ее организации (см. также табл. 5.15). Составьте усовершенствованную табл. 5.17 после устранения замечаний и недостатков.



Таблица 5.17. Закрепление функций управления персоналом в гостинице «XXXXX»

Функции	Ответственное лицо	Степень реализации функции
1. Найм, отбор и прием сотрудников	Менеджер по персоналу	Реализуется в полном объеме
2. Обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров	Менеджер по персоналу	Частично реализуется
3. Стимулирование трудовой деятельности	Менеджер по персоналу	Частично реализуется
4. Ведение кадрового делопроизводства	Инспектор отдела кадров	Реализуется в полном объеме

Окончание табл. 2.5

Функция	Ответственное лицо	Степень реализации функции
5. Планирование комплектования штата сотрудников	Директор по персоналу	Частично реализуется
6. Планирование карьерного роста	Директор по персоналу	Частично реализуется
7. Разрешение конфликтных ситуаций между работниками	Директор по персоналу и менеджер по персоналу	Реализуется в полном объеме

ЗАДАНИЕ 3

Проанализируйте организационные структуры управления, представленные на рисунках в гл. 5, и выявите недостатки при построении этих структур. В качестве основы используйте ответы на следующие вопросы:

- не превышена ли норма управления (у одного субъекта управления в подчинении может быть не более 6—8 объектов управления);
- все ли службы имеют правильное подчинение (не входят ли в состав одной службы подразделения, относящиеся к разным видам деятельности).

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 5

1. Выполнение сотрудниками определенной функции управления лежит в основе образования

- а) уровня управления;
- б) звена управления;
- в) линии управления;
- г) горизонтальной дифференциации;
- д) вертикальной дифференциации;
- е) нет правильного ответа.

2. Одному субъекту управления должно подчиняться не более:

- а) 10 объектов управления;
- б) 8 объектов управления;
- в) 6 объектов управления;

- г) 4 объектов управления;
- д) 2 объектов управления;
- е) 1 объекта управления.

3. Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, называются:

- а) линейными полномочиями;
- б) чрезвычайными полномочиями;
- в) штабными полномочиями;
- г) матричными полномочиями;
- д) дивизиональными полномочиями;
- е) стратегическими полномочиями.

4. Какая организационная структура подразумевает наличие отдельных подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов деятельности:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) дивизиональная
- г) матричная;
- д) проектная;
- е) линейно-функциональная.

5. Элементами организационной структуры не являются:

- а) звенья;
- б) уровни управления;
- в) бизнес-процессы;
- г) связи подчинения;
- д) вертикальное разделение труда;
- е) горизонтальное разделение труда.

6. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

- а) функциональная;
- б) линейная;
- в) линейно-функциональная;
- г) дивизиональная;
- д) матричная;
- е) штабная.

7. Какая организационная структура непригодна для работы в критической ситуации, например, при возникновении форсмажорных обстоятельств:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) дивизиональная;
- г) матричная;
- д) штабная;
- е) линейно-функциональная.

8. Делегирование полномочий является составной частью:

- а) бюрократизации;
- б) централизации;
- в) концентрации;
- г) децентрализации;
- д) организации;
- е) контроля.

9. Турагентства, как правило, имеют оргструктуру:

- а) линейную;
- б) функциональную;
- в) дивизиональную;
- г) матричную;
- д) штабную;
- е) проектную.

10. Гостиницы (номерной фонд до 200 номеров), как правило, имеют оргструктуру:

- а) линейную;
- б) функциональную;
- в) линейно-функциональную;
- г) матричную;
- д) штабную;
- е) проектную.

11. Стюард является сотрудником службы:

- а) приема и размещения;
- б) коммерческой;
- в) секретариата;
- г) службы питания;

- д) консьержей;
- е) безопасности.

12. Метрдотель является сотрудником службы:

- а) приема и размещения;
- б) коммерческой;
- в) секретариата;
- г) службы питания;
- д) консьержей;
- е) безопасности.

13. Портье является сотрудником службы:

- а) приема и размещения;
- б) коммерческой;
- в) секретариата;
- г) службы питания;
- д) консьержей;
- е) безопасности.

14. В службу приема и размещения входят следующие сотрудники:

- а) стюарды;
- б) ночные аудиторы;
- в) горничные;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «а» и «в»;
- е) ответ «б» и «в».

Глава 6

МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

6.1. Мотивация и стимулирование

Мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Взаимосвязь понятий «мотив» и «стимул» графически представлена на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Взаимосвязь понятий «мотив» и «стимул»

Мотивация (мотивирование) заключается в том, чтобы стимулировать членов организации выполнять работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом.



Есть и другие определения мотивации: **мотивация** — это процесс, начинающийся с физиологической или психологической *потребности*, которая создает *побуждение или мотив*, активизирующий *поведение или действие*, направленное на достижение *цели или вознаграждения*, удовлетворяющий в

итоге возникшую потребность¹ Такая последовательность событий, действий получила название **мотивационного цикла**.

Мотивация — создание внутреннего побуждения к действиям, что является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы используемые предприятием стимулы воспринимались конкретным сотрудником как мотив для изменения своего поведения, руководителю следует определить, каковы на самом деле потребности сотрудника, и обеспечить работнику условия для удовлетворения потребности за счет улучшения, повышения эффективности своей профессиональной деятельности.

Основополагающую роль в теории и практике мотивации играют потребности. Большинство психологов соглашается, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности. Человек испытывает **нужду**, когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности.

Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические, например потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому- или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

По теории Абрахама Маслоу, потребности первых, т. е. нижних, уровней требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают проявляться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведе-

¹ Музыченко В. В. Управление персоналом. М.: Академия, 2003. С. 363.



Рис. 6.2. Иерархия потребностей по Маслоу

нии человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Основные выводы, которые можно сделать из теории иерархии потребностей:

- потребности высших уровней не могут стать мотивами до тех пор, пока не будут удовлетворены первичные потребности;
- чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами;
- неудовлетворенные потребности стимулируют работника, а удовлетворенные перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности;
- удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей более высокого уровня.

Особая роль в мотивации принадлежит **закону результата**, который заключается в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее уже опробованным способом.

Вознаграждение — материальная или нематериальная оценка действий человека. Значимость вознаграждения для конкретного человека зависит от того, насколько человек считает это ценным

для себя. Понятие ценности у людей значительно различается, как и оценка вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение — это то удовлетворение, которое получает сотрудник от достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Наиболее простой способ получения сотрудником внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и четкая постановка задачи (что именно нужно сделать, в какие сроки, какие ожидаются от сотрудника результаты).

Внешнее вознаграждение обеспечивает только организация. Примеры внешних вознаграждений — различные виды материальных и моральных стимулов.

Конкретные средства, с помощью которых может осуществляться воздействие, достаточно разнообразны, что обуславливает множество классификаций стимулов в зависимости от различных аспектов¹.

Наиболее распространенной является классификация стимулов:

- по видам на материальные (денежные и неденежные) и моральные;
- по характеру проявления — непосредственные и опосредованные;
- по интенсивности воздействия — слабые, средней силы и сильные стимулы;
- по учету отклонения результатов деятельности от нормы при назначении стимула: позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) и негативные (при назначении стимула оценивается недостижение, отставание, отклонение от нормативов);
- с точки зрения объекта стимулирования в рамках компании выделяют: индивидуальное (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) и коллективное (величина стимула устанавливается по результатам деятельности всего коллектива) стимулирование.

Большие возможности таит в себе деление стимулов на опережающие и подкрепляющие. В случае, если стимул известен до начала действия и объект стимулирования, благоприятно оценив

¹ Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 1999.

шансы его получения, совершает необходимые действия, мы имеем дело с опережающим стимулированием. Если до начала деятельности объекту стимулирования не известно о конкретных последствиях его действий, но он предполагает, что за успешную работу будет поощрен, а за ошибки наказан, мы имеем дело с подкрепляющим стимулированием, при котором упор делается на подкрепление социально полезной деятельности вознаграждением по результатам.

По факту между результатами деятельности и получением стимула форма стимулирования бывает непосредственная (стимул вручается сразу по завершении деятельности), текущая (стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до года — еженедельно, ежеквартально, ежемесячно) и перспективная (стимул назначается с отставанием от результатов деятельности не менее года — вознаграждение по итогам за год, за пять лет, при выходе на пенсию).

По степени и характеру конкретности условий получения стимула форма стимулирования бывает: общая (отсутствует конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула), эталонная (стимулы учреждаются за достижение заранее оговоренных результатов) и состязательная (стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе).

В теории управления выделяют три группы методов управления с точки зрения характера их воздействия на работника.

В первую группу входят методы непосредственной мотивации труда, характеризующиеся прямым воздействием на личность работника. К ним можно отнести методы убеждения, агитации, внушения, вознаграждения.

Вторую группу составляют методы властной принудительной мотивации. Основу их воздействия составляют угрозы снижения уровня удовлетворения потребностей человека, наказания, взыскания, увольнения в случае неисполнения. Другой важнейшей особенностью этих методов является отсутствие свободы личности выбора. К таким методам относятся приказы, распоряжения, указы, законы, кодексы и другие директивные документы.

Третью группу методов управления составляет опосредованное стимулирование труда, т. е. создание внешней ситуации, побуждающей работника действовать определенным образом. Элементами создания такой ситуации являются: условия воспитания и жизнедеятельности человека, предметно-вещественная среда, организационная культура компании, практика взаимоот-

ношений. Использование методов стимулирования на практике обычно носит комплексный характер, подразумевающий сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования в зависимости от объектов управления и направления их деятельности.

Виды материальных и нематериальных стимулов представлены в табл. 6.1.



Таблица 6.1. Виды стимулирования труда

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
<i>Прямые денежные:</i> заработная плата, премии	<i>Моральные:</i> уважение со стороны друзей, родственников, награды
<i>Косвенные денежные:</i> путевки, лечение, транспорт	<i>Социальные:</i> престижность труда, социальный статус, возможность карьерного роста
	<i>Творческие:</i> возможность самосовершенствования, самореализации, возможность использования творческого подхода в работе

В зависимости от того, какие виды стимулов являются актуальными для сотрудника, разрабатываются конкретные мероприятия (табл. 6.2).

В целях максимизации воздействия стимулов необходимо соблюдать определенные принципы:

- **доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными;
- **ощутимость.** Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Для одних работников ощутимым может быть стимул и в 500 рублей, для других мало и 10 000. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула;
- **постепенность.** Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника;

Таблица 6.2. Основные виды стимулов

Название группы стимулов	Параметры, характеризующие стимулы
Материальное вознаграждение	Заработная плата, участие в прибылях, приобретение акций предприятий, материальные выплаты, выплаты по результатам работы
Социальное обеспечение	Медицинское страхование, дополнительное пенсионное страхование, социальные льготы, забота о детях и родственниках, оздоровительные мероприятия, особые условия труда
Моральное вознаграждение	Грамоты, ценные подарки, сувениры, устное поощрение, благодарность
Обучение, повышение квалификации	Проведение тренингов, курсов, семинаров в рамках фирмы и за ее пределами, реализация адаптационных программ
Групповая мотивация	Участие в разработке миссии, целей, стратегии предприятия, корпоративная культура, принадлежность к команде, социально-психологический климат
Уровень ответственности и делегирование полномочий	Ответственность за других людей, создание условий для участия сотрудников в управлении, для самовыражения, ощущения значимости, проявления инициативы
Возможность карьеры, участие в принятии решений	Создание условий для удовлетворения амбиций сотрудников, достижения более высокого положения в обществе, применения имеющихся знаний и навыков
Оценка труда	Признание достигнутых результатов, ориентация на успех, уважение со стороны коллег и руководства

- **минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.** Переход большинства зарубежных фирм на еженедельную и даже ежедневную оплату труда обоснован прежде всего необходимостью соблюдения этого принципа. Одномоментность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитает принцип «лучше меньше, но сразу». Кроме того, повышение частоты вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — сильный

мотиватор. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и мотивацию;

- **сочетание материальных и моральных стимулов.** По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и объекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол и другие особенности работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6.2. Теории мотивации

Все концепции, теории мотивации можно разделить на две группы: «донаучные» и научные концепции.

Старые, «донаучные» системы мотивации во многом строились на интуиции. Так, хорошо известен на протяжении веков **«метод кнута и пряника»**. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время считалось само собой разумеющимся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей стала улучшаться и управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда и не всех работников заставляет трудиться усерднее.

Современные теории мотивации основываются на последних достижениях в различных науках, так или иначе связанных с деятельностью человека. Исследование поведения человека в трудовом процессе дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Современные теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

1. Содержательные теории мотивации основываются на *идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.*

Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

1.1. Теория потребностей А. Маслоу. В теории потребностей Абрахама Маслоу, как уже отмечалось (рис. 6.2), выделяются пять видов потребностей. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему- или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании. Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

1.2. Теория потребностей МакКлелланда делает основной акцент на потребностях высших уровней. Дэвид МакКлелланд считал, что людям присущи *три потребности: власти, успеха и причастности*. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Сотрудники с мотивацией на основании потребности в причастности заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

1.3. Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять *гигиенические факторы и мотивацию*. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация — с самим характером и сущностью работы. Во второй половине 50-х гг. Фредерик Герцберг обосновал, что отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работни-

ков на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены: успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

2. Процессуальные теории мотивации более поздние и основываются на представлениях о том, *как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания*. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера — Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

2.1. Теория ожиданий связана с работами Виктора Врума и основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания — это потенциальная оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

***затраты труда → вознаграждение → удовлетворенность
вознаграждением***

Если сотрудники организации не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то их мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неадекватной самооценки работника, его недостаточной профессиональной подготовки, отсутствия или недостатка прав, полномочий у работника для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении вознаграждения результатов деятельности — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в результате достижения сотрудником определенных результатов.

2.2. В теории справедливости обосновывается, что сотрудники организации субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других сотрудников, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, например, работник считает, что его коллега получил за такую же

работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. Если такая ситуация возникает, необходимо снять напряжение и восстановить справедливость. Обычно, когда сотрудники считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Те, кто считает, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение. Для эффективного использования теории справедливости на практике необходимо установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее особенности всем сотрудникам организации.

2.3. Модель Портера — Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, в которой используется пять переменных: *затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения*. Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в данной теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Еще одним важным понятием в теории и практике мотивации является **«мотивационное поведение»**, которое состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим рассматривают потребность как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. В результате появления потребности у человека появляется мотив для ее удовлетворения, что приводит к концентрации действий на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Таким образом, действия предприятия по реализации функции мотивации состоят в определении потребностей сотрудника, разработке и реализации мотивационных программ, оценке результатов деятельности по стимулированию сотрудников и внесению в нее необходимых коррективов (рис. 6.3).

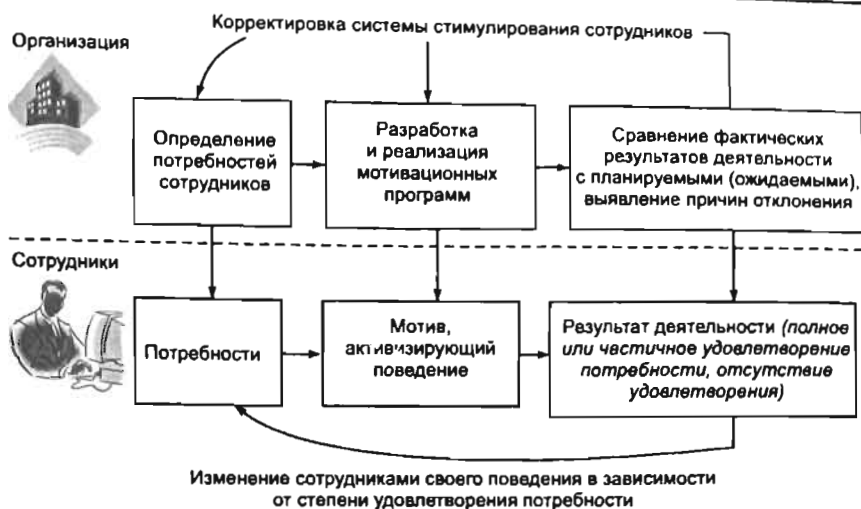


Рис. 6.3. Основные этапы деятельности организации по разработке и реализации системы стимулирования сотрудников

Таким образом, схема, представленная на рис. 6.3, показывает, что эффективность системы стимулирования прежде всего зависит от того, насколько верно были определены потребности сотрудников. Бывают ситуации, когда потребности были определены верно, но ошибки были допущены при разработке мотивационных программ либо при их реализации, и тогда, как показано на рис. 6.3, коррективы вносятся на 2-м этапе данной деятельности. В свою очередь сотрудники также могут менять свое поведение в зависимости от того, насколько удовлетворены или не удовлетворены их потребности. Если же потребность удовлетворена, актуальной становится другая потребность и сотрудник меняет свое поведение для ее удовлетворения. Если же потребность не удовлетворена, то сотрудник ищет пути ее удовлетворения в этой организации либо уходит в другую организацию, где, по его мнению, эта потребность может быть удовлетворена. Например, в службе питания данной гостиницы у сотрудника есть возможность карьерного роста только до должности метрдотеля, а в другом ресторане — до должности заместителя директора, поэтому сотрудник, потребностью которого является карьерный рост, уходит из данной гостиницы. Поэтому если гостиница заинтересована в этом сотруднике, то она разрабатывает соответствующую мотивационную программу, чтобы заинтересовать сотрудника остаться работать на прежнем месте.

6.3. Особенности стимулирования в индустрии туризма

В туризме и гостиничном бизнесе **особенности мотивационных программ зависят от ряда факторов:**

- *принадлежности предприятия к предпринимательской сети* (гостиничные и туристские сети разрабатывают общие программы, например, в компенсационный пакет сотрудников гостиницы, входящей в гостиничную сеть, может входить предоставление скидки на проживание в других отелях этой сети);
- *конъюнктуры рынка труда* (на современном рынке труда спрос на отдельные категории специалистов в индустрии туризма превышает предложение, а потому такие квалифицированные сотрудники при выборе места работы ориентируются на сложившийся на рынке уровень зарплат и состав социального пакета);
- *особенностей деятельности отдельных сотрудников* (например, шеф-повар многих крупных гостиниц должен быть всегда доступен, а потому ему оплачивается мобильная связь).



Примеры стимулирования в ресторанном бизнесе. В ресторане «Охота» отличившимся сотрудникам предоставляется возможность пригласить в ресторан пообедать своих родственников или друзей, при этом расценки на услуги будут льготными.

В ресторане «Морской яхт-клуб» персонал, помимо зарплаты, может получать различные бонусы, при этом предприятие не имеет никаких дополнительных затрат. Дело в том, что в данном ресторане установлены достаточно высокие штрафы за опоздание — от 10 до 50 у. е., но в конце месяца всю получившуюся сумму делят среди ни разу не опоздавших официантов. Официант, предавший наибольшее количество специальных блюд, получает в конце рабочего дня премию наличными.

Эффективное использование мотивационных программ позволяет снизить уровень текучести кадров. Так, в США в ресторанах среднего уровня текучесть персонала составляет примерно 200 % в год. Официанты там в основном студенты, которые ищут работу. В России этот показатель примерно 20 %, т. е. по сравнению с уровнем США текучесть в России очень маленькая, поскольку персонал стремится к стабильности. Хотя в последнее время отмечается тенденция роста текучести кадров, что также связано с ростом количества новых ресторанов и повышением возможностей выбора нового места работы.

В зависимости от выявленных важнейших для конкретного сотрудника потребностей в исследуемом периоде разрабатывается мотивационная программа сотрудников предприятий туризма и гостиничного бизнеса (табл. 6.3).



Таблица 6.3. Элементы мотивационных программ

Цели сотрудника	Вид потребности (по А. Маслоу)	Виды стимулов, используемых в мотивационных программах
Питание во время рабочего дня	Физиологические потребности	Организация столовой для сотрудников в гостинице, организация кухни в фирме — крупном туроператоре, заключение договора на доставку питания в офис турфирмы, полная или частичная оплата питания в близлежащем кафе, ресторане
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	Потребность в безопасности	Заключение долгосрочного или бессрочного трудового договора, разработка, доведение до сотрудников «Положения о премировании в организации» и его выполнение
Безопасность в течение рабочего дня	Потребность в безопасности	Организация охраны на предприятии (охранник у кассы турфирмы, охранники в холле гостиницы, видеокмеры на этажах и перед входом в гостиницу)
Принадлежность группе	Потребность в принадлежности	Формирование корпоративной культуры, использование различных форм формального (производственные совещания, совместные проекты, доступность информации) и неформального (корпоративные мероприятия как в фирме, так и за ее пределами) воздействия
Статус, положение внутри компании	Потребность в уважении	Привлечение сотрудников к важным проектам в качестве специалистов по какому-либо направлению деятельности, планирование карьеры сотрудников, вручение грамот за трудовые достижения, другие виды моральных и материальных стимулов
Творчество	Потребность в самовыражении	Создание творческой атмосферы в коллективе, поощрение креативности, инновационности в деятельности сотрудников, привлечение сотрудников к решению нестандартных ситуаций, требующих творческого подхода, особенно в обслуживании клиентов
Успех	Потребность в самовыражении	Привлечение сотрудников к стратегическим проектам, проведение конкурсов, например, «Лучший сотрудник отдела продаж этого месяца», «Лучший шеф-повар гостиничного комплекса Москвы», использование потенциала сотрудников

Как видно из табл. 6.3, в мотивационную программу могут входить как элементы социального пакета, так и стимулы, предусмотренные системой премирования сотрудников, другими корпоративными документами и правилами.

Совершенно очевидно, что при большой численности персонала, например, в крупной гостинице нет возможности детальной разработки мотивационной программы для каждого сотрудника. Поэтому все сотрудники могут делиться на отдельные категории, для которых и будут разрабатываться мотивационные программы с разной степенью детализации. Основные факторы отнесения к таким категориям:

- важность решений, принимаемых сотрудником;
- уровень ответственности,
- место в бизнес-процессе;
- степень влияния на результат деятельности предприятия, службы;
- положение в системе «предприятие—клиент» (сотрудники, непосредственно работающие с клиентами).

Например, может быть следующее разделение сотрудников крупного туроператора на категории (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Уровни переменной части совокупного дохода сотрудников туроператорских компаний для разных категорий персонала

Категория	Состав персонала	Переменная часть по категориям (в % к окладу)
1	Руководители бизнес-направлений отвечают за прибыль по направлению	100 и более
2	Менеджеры по продажам отвечают за доход по своему блоку (регион или отрасль)	50—70
	Продукт-менеджеры отвечают за доход по продукту	
	Маркетологи отвечают за качество прогнозов, эффективность маркетинговых программ и т. д.	
	Кураторы отвечают за поток доходов от курируемых ими турагентств	
	Руководители и персонал подразделений, задействованных в основных бизнес-процессах, отвечают за достижение результатов процессов (количественные параметры)	

Окончание табл. 6.4

Категория	Состав персонала	Переменная часть по категориям (в % к окладу)
3	Руководители и сотрудники подразделений, задействованных во вспомогательных бизнес-процессах (экономисты, юристы)	20—50
4	Вспомогательный персонал (уборщики, вахтеры)	0—10

В туроператорских фирмах может быть использована следующая система стимулирования сотрудников (табл. 6.5).

Таблица 6.5. Элементы системы стимулирования сотрудников туроператорской компании

№	Социальный стимул	Категория персонала	Размер льгот, руб
Постоянная часть			
1	Оплата питания	Все категории	1500 в месяц
2	Оплата проезда	Курьеры	500 в месяц
3	Оплата ГСМ	Водители	5000 в месяц
4	Страхование	Все категории	8000—15 000 в год
5	Фирменная одежда	Информационный отдел, менеджеры по продажам (розничные офисы)	6000 за комплект
Переменная часть			
1	Ежегодная оплата курсов повышения квалификации	Отдел маркетинга, финансовый отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерия, руководители среднего звена, отдел размещения	6000—15 000 в год
2	Оплата отдыха	Все сотрудники, работающие в компании не менее 1 года	15 000 в год
3	Оплата отдыха родственникам сотрудников	Все сотрудники, работающие в компании не менее 1 года	10 % от стоимости путевки
4	Мобильная связь	Курьеры, водители	1500 в месяц
		Руководители среднего звена	3000 в месяц
		Руководители высшего звена	6000 в месяц

Представляется целесообразным, что компенсационный пакет должен быть различным в зависимости от занимаемой должности. Так, в сетевых гостиницах социальный пакет для топ-менеджеров может включать:

- оплачиваемый проезд до места работы;
- обучение детей сотрудников — целевые дотации сотрудникам на обучение детей;
- бесплатное питание в столовой отеля;
- скидка 20 % при проживании в отелях московской сети «XXXXX»;
- скидка 20 % при пользовании услугами отеля «XXXXX — Y»;
- дополнительно оплачиваемые к отпуску 4 календарных дня;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- финансирование повышения квалификации сотрудников;
- выделение средств на образование работников, обучающихся в вузах;
- организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями;
- дополнительные отчисления в пенсионный фонд;
- заключение договоров по программам предоставления беспроцентного кредита для приобретения жилья;
- страхование жизни работника и медицинское страхование членов его семьи.

Однако исследования в области мотивации показывают, что далеко не для всех категорий сотрудников гостиниц имеют важное значение вышеперечисленные позиции. Мотивация каждого конкретного сотрудника зависит от множества факторов, поэтому так важно выявить мотивационные установки сотрудников и разработать индивидуальные мотивационные программы. В крупных (от 500 мест) и средних (от 100 до 500 мест) гостиницах эту деятельность следует начинать с определения мотивационных программ для членов группы внедрения и руководящих кадров гостиниц.

В гостинице «Катерина-Сити» используются следующие формы стимулирования сотрудников:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- присвоение звания лучшего по профессии;

- присвоение звания «Работник месяца»;
- награждение Почетной грамотой;
- вручение Серебряного нагрудного знака (за 10 лет работы в гостинице);
- вручение Золотого нагрудного знака (за стаж работы на предприятии не менее 20 лет).



При разработке мотивационных программ важно использовать опыт других аналогичных предприятий, исследователей в данной сфере, научные методики и т. д. Например, американские ученые Павесик и Брюмер провели исследование, к которому были привлечены 442 выпускника из 11 американских колледжей, готовящих менеджеров для индустрии гостеприимства, целью которого являлось выяснение роли требований в работе и карьерного продвижения в удовлетворенности работой [14, с. 92].

Вопросы относительно причин, вызывающих удовлетворенность и неудовлетворенность работой в индустрии гостеприимства, были собраны в пяти и шести группах соответственно.

Наиболее распространенным ответом удовлетворенности работой была прямая вовлеченность в работу. Далее шли взаимоотношения с другими работниками; природа среды (включая возможности роста и продвижения); быстрые и прочные шаги вперед; извлечение пользы, путешествия и престиж — соответственно. Женщины наибольшее предпочтение отдавали второй группе факторов в отличие от мужчин, которые предпочтение отдали первой группе вопросов.

Самой распространенной причиной неудовлетворенности работой среди опрошенных была продолжительность работы, а также работа в ночное время и во время каникул. Далее шли низкая оплата труда, стрессы на работе, требования начальников и обязанности, нехватка свободного времени, уровень жизни, рутинный характер труда, отсутствие возможности продвижения, малое признание их роли, политика компании и менеджмент; сокращения персонала, недостаточность мотивации труда — соответственно. Здесь женщины больше были неудовлетворены менеджментом, а мужчин больше всего не удовлетворяла низкая оплата труда и продолжительность работы.

Удовлетворение как индивидуальных, так и социальных потребностей работников можно осуществлять с помощью реструктуризации и реорганизации труда с применением двух взаимосвязанных подходов. Первый из них заключается в реструктуризации индивидуального труда, второй связан с изменениями в организационном контексте. Основными методами реструктуризации индивидуального труда являются ротация (движение сотрудников с одного места работы на другое, из

одного департамента в другой для приобретения определенного опыта работы в разных службах), расширение (горизонтальное увеличение круга выполняемых работ и задач персонала с помощью комбинации нескольких взаимосвязанных друг с другом работ одного и того же уровня) и обогащение труда (вертикальное расширение с помощью увеличения обязанностей и возможностей для дальнейшего развития, нацеливая служащих на большую автономию при планировании и исполнении своих функций).

Первый метод помогает предприятиям индустрии гостеприимства проводить более гибкий подбор персонала и сокращать различия в занимаемых позициях. Например, ротация работников в отеле, скажем, из службы размещения в ресторан помогает работникам получить полное представление об общей работе отеля и дает ощущение разнообразия в труде, предотвращая нежелательную монотонность.

Расширение труда является не очень популярным мероприятием среди персонала организаций индустрии гостеприимства из-за того, что оно не может обеспечить достаточного уровня внутренней удовлетворенности работой и должным образом развивать трудовые навыки работников. Последние в нем видят скрытое увеличение обязанностей и задач, а также причину для увеличения рутинности. Это все заметно, например, при расширении полномочий официантов при обслуживании разных мероприятий в отеле. Если раньше оказываемые ими услуги могли являться частью обслуживания отдельных посетителей ресторана, то теперь они обязаны оказать полное обслуживание даже не одному посетителю, а отдельной малой группе участников мероприятия.

Последний метод позволяет служащим обеспечить комплексное обслуживание с помощью их прямого контакта с клиентами, снижая роль вмешательства руководства в их работу. Например, в некоторых гостиничных цепях внедрена соответствующая система для горничных. Руководство в этой системе проводит пробную проверку их работы. Применение всех этих методов может оказаться эффективным и полезным, если их применять систематично и нехаотично.

В подходе, связанном с организационными изменениями, основное внимание уделяется эффективному использованию человеческих ресурсов, развитию навыков и организационным функциям с применением в основном методов так называемых автономных рабочих групп (маленькие группы служащих, обязанных самостоятельно организовать и регулировать свою работу, но имеющих большую степень свободы действий и выбора). Например, предоставление участка труда, т. е. определенного количества номеров для уборки группе горничных, которые несут ответственность за свой участок, а внутри группы сами раз-

деляют обязанности), здесь немалое значение имеет также и стиль менеджмента (обеспечение атмосферы доверия со стороны менеджеров и активное привлечение персонала в процесс принятия решений, особенно в вопросах, связанных с оплатой труда, методов поощрения, условий труда и др.).



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 6

ЗАДАНИЕ 1

1. Подумайте, как соотносятся понятия «мотив» и «стимул».
2. Проанализируйте с этой точки зрения следующие два высказывания:

«Я убежден, что жизнь любого человека должна быть наполнена постоянными и неожиданными стимулами, которые будут побуждать его держаться каждый раз на самом высоком уровне».

*Вашингтон Букер Тальяферро (1858—1915) —
идеолог негритянской буржуазии в США*

«Он был уверен, что ХХХХ и ХХХХ не подведут. Деньги и вера всегда были сильной мотивацией».

Дэн Браун. Код да Винчи

ЗАДАНИЕ 2

Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей.

На стойке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоят века».

ЗАДАНИЕ 3

Теория

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89 % американских компаний считает льготы необходимым

средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68 % организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.



Рис. 6.4. Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

63 % руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

Задание

Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам? Какие цели преследуют российские компании?

ЗАДАНИЕ 4

Теория

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, уда-

лось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40 % менеджеров среднего звена и 5 % сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50 % высших руководителей, 20 % менеджеров среднего уровня и 10 % сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание

Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

ЗАДАНИЕ 5

Теория

Управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети:

- Мы формируем дружный коллектив высококлассных специалистов в сфере предоставления гостиничных услуг мирового уровня, заинтересованных в создании приветливой, дружелюбной и гостеприимной атмосферы для наших гостей.
- Для того чтобы оказать теплый прием гостю, обусловленный концепцией «К Вашим услугам», мы создаем все условия, чтобы наши сотрудники чувствовали себя спокойно и уверенно.

Наша корпоративная политика «Довольный сотрудник — довольный клиент» направлена на обеспечение наиболее комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников.

Мы гарантируем:

- стабильную заработную плату;
- систему поощрений;
- медицинскую страховку;
- питание;
- профессиональный рост;
- доброжелательный коллектив;
- проживание в отелях «Holiday Inn» по всему миру по специальным корпоративным тарифам.

Задание

Почему, заботясь об интересах клиентов в корпоративных стандартах, данная гостиничная сеть много внимания уделяет вопросам обеспечения комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников?

ЗАДАНИЕ 6

По данным исследования ГКЦ «Персона пяти звезд» в 2005—2006 гг., можно представить полученные данные о компенсационном пакете, используемом в гостиничном бизнесе Москвы, в виде следующей диаграммы (рис. 6.5).

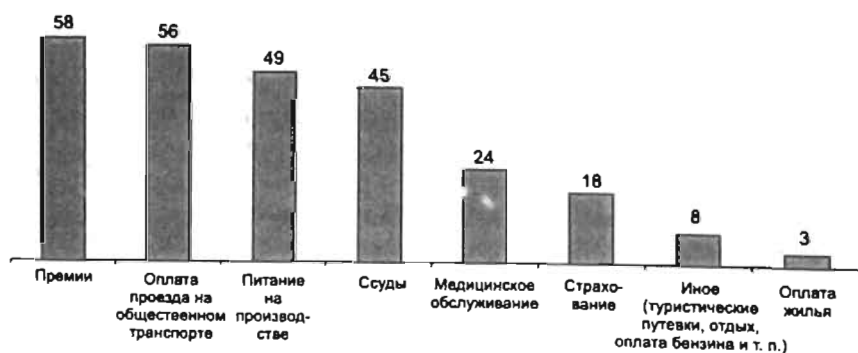


Рис. 6.5. Ответы руководителей московских гостиниц на вопрос о составе компенсационного пакета, ед.¹

¹ Вопросы совершенствования подготовки кадров для гостиничной отрасли города Москвы. Практические рекомендации. М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2006. С. 12.

Задание

Как видно из представленной диаграммы, почти 60 % респондентов назвали в составе компенсационного пакета премии, правильно ли это? В чем различие в значении для сотрудника «премии» и «компенсационного пакета»?

ЗАДАНИЕ 7

Рассмотрите следующее высказывание о лояльности персонала. Подумайте, какую роль играет работа в обеспечении лояльности персонала в гостиничном и туристском бизнесе и как это влияет на мотивацию персонала этих предприятий?

«Лояльность персонала — один из невидимых, хотя, безусловно, очень важных факторов, влияющих на успешность функционирования любой организации. Отметим, что данная проблема сегодня особенно актуальна для такой специфической сферы деятельности, как гостинично-ресторанная отрасль.

Мы напрямую связываем проблему лояльности персонала с проблемой его мотивации, а соответственно, с эффективностью работы сотрудника, поскольку эти понятия взаимообусловлены. Проявлением лояльности можно считать желание сотрудника защитить свою гостиницу, отстаивать ее интересы, сделать все для того, чтобы работа приносила выгоду не только ему самому, но и всему предприятию. Лояльность сотрудников предполагает неразглашение конфиденциальной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности предприятия, формирует благоприятный психологический климат. Лояльность персонала проявляется и тогда, когда общие цели и интересы организации не вытесняются на второй план, когда они превращают группу людей в организацию, в коллектив, в единый организм, когда мотивационным фактором становится не только уровень заработной платы, но и моральная удовлетворенность персонала самим процессом работы. К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему предприятию, если соблюдают все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из компании. Однако лояльность — понятие гораздо более широкое. Это инте-

грация сотрудника и организации, ощущение себя как частицы единой целостной системы»¹

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 6

1. *Функция менеджмента, направленная на стимулирование членов организации для выполнения своей работы в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом, называется:*

- а) организация (организовывание);
- б) планирование;
- в) мотивация (мотивирование);
- г) контроль;
- д) регулирование;
- е) координация.

2. *Внутреннее состояние физиологического или психологического ощущения недостаточности чего-либо называется:*

- а) восприятием;
- б) потребностью;
- в) ожиданием;
- г) желанием;
- д) дискомфортом;
- е) недостатком.

3. *Мотив является внутренним побуждением к эффективной деятельности сотрудника:*

- а) верно;
- б) не верно;
- в) скорее «а», чем «б»;
- в) скорее «б», чем «а»;
- г) в зависимости от обстоятельств;
- д) нет правильного ответа.

4. *Какую мотивационную модель разработал ученый А. Маслоу:*

- а) иерархия потребностей;
- б) концепцию «ситуационного анализа»;
- в) концепцию жизненного цикла;
- г) двухфакторную модель «Х» и «У»;

¹ По данным сайта ГАО «Москва» — www.gaomoskva.ru.

- д) системную модель;
- е) нет правильного ответа.

5. Мотивационный цикл включает в себя следующие элементы в указанной последовательности:

- а) потребность — поведение — побуждение — цель;
- б) поведение — потребность — побуждение — цель;
- в) потребность — побуждение — поведение — цель;
- г) нет правильного ответа.

6. К первичным потребностям относятся потребности в:

- а) успехе;
- б) безопасности;
- в) еде, воде;
- г) уважении коллег;
- д) ответ «а» и «г»;
- е) ответ «б» и «в».

7. К вторичным потребностям относятся потребности в:

- а) успехе;
- б) безопасности;
- в) еде, воде;
- г) уважении коллег;
- д) ответ «а» и «г»;
- е) ответ «б» и «в».

8. Наиболее эффективными в большинстве ситуаций являются:

- а) приемы стимулирования;
- б) приемы дестимулирования;
- в) ответ «а» и «б»;
- г) скорее «б», чем «а»;
- д) в зависимости от обстоятельств;
- е) нет правильного ответа.

9. Какая из теорий мотивации относится к «процессным (процессуальным) теориям»:

- а) пирамида потребностей;
- б) теория справедливости;
- в) теория Герцберга;
- г) теория МакКлелланда;
- д) комплексность;
- е) ошутимость.

10. К содержательным теориям мотивации относятся:

- а) теория справедливости;
- б) пирамида потребностей А. Маслоу;
- в) теория ожиданий;
- г) теория мотивации МакКлеланда;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) нет правильного ответа.

11. Потребность влиять на других в теории потребностей МакКлеланда называется:

- а) потребностью успеха;
- б) потребностью в сопричастности;
- в) потребностью во власти;
- г) потребностью в самовыражении;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) нет правильного ответа.

Глава 7

КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

7.1. Понятие и виды контроля



Контроль представляет собой процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей.

Контроль предусматривает разработку стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Объектами контроля выступают предприятия, организации. Внутри организаций контролю подвергаются происходящие в них бизнес-процессы или отдельные элементы системы.

Субъектом контроля выступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как государственные органы, так и ведомственные и частные.

Требования, предъявляемые к контролю:

1. *Стратегическая направленность контроля* является одним из главных условий его эффективности. Контролироваться должны результаты деятельности организации по стратегическим направлениям на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять нечасто, о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут необычно большими.

2. *Ориентация на результаты.* Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом и обязаны осуществить на ее основании соответствующие изменения.

3. *Соответствие виду деятельности.* Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию.

4. *Своевременность контроля* заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Это связано с важнейшей целью контроля — необходимостью устранять отклонения, прежде чем они примут серьезные масштабы.

5. *Гибкость контроля*, как и гибкость планов, необходима для приспособления к происходящим изменениям.

6. *Простота контроля.* Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают экономичность контроля. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправданно до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль.

Классификация видов контроля

По стадии производственного процесса: входной, операционный, готовой продукции, транспортировки, хранения.

По исполнителю: самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный контроль, государственный контроль, международный контроль.

По принимаемым решениям: активный (предупреждающий), пассивный (по отклонениям).

По степени охвата: сплошной, выборочный.

Основные этапы процесса организации контроля можно представить в виде рис. 7.1.

Рассмотрим основные виды контроля.

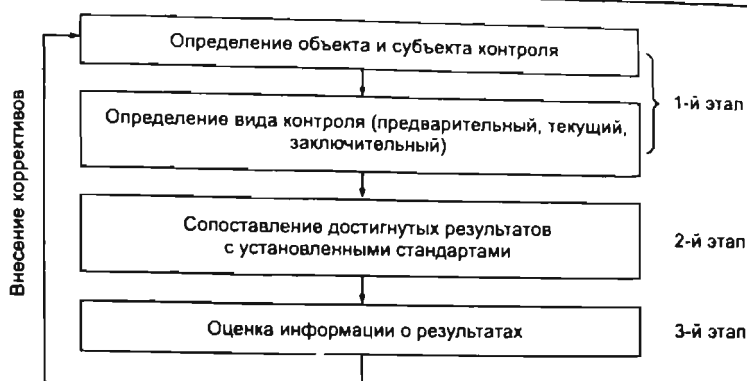


Рис. 7.1. Основные этапы процесса организации контроля

1. Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы. Он включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение позволяет убедиться в том, что работа развивается в заданном направлении. Поэтому необходимо писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать кадры, имеющие соответствующую их обязанностям квалификацию. Кроме того, предварительный контроль предшествует хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений. При планировании, составлении смет, заключении договоров этот вид контроля имеет наиболее высокую эффективность. Благодаря предварительному контролю устраняются диспропорции в финансировании. Примером предварительного контроля может быть контроль продуктов питания, поступающих на кухню службы питания гостиницы.

Человеческие ресурсы — одна из сфер предварительного контроля. Контроль осуществляется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и подбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. В ходе подбора нужно установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверять документы и рекомендации, проводить психологические тесты и многочисленные собеседования с работником. Предварительное

обучение повышает вероятность эффективной работы новых сотрудников.

Материальные ресурсы должны проходить предварительный контроль, так как, например, приготовить высококачественное блюдо из плохих продуктов невозможно. Контроль осуществляется путем разработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения проверок соответствия поступающих продуктов и материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы подвергаются предварительному контролю путем составления бюджета — текущего финансового плана. Бюджет дает уверенность в том, что денежные средства, когда они потребуются, у организации будут. Бюджеты устанавливают пределы затрат и не позволяют исчерпать средства, не достигнув поставленных целей.

2. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом являются подчиненные сотрудники, текущий контроль традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяют не отклоняться от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей. Задачи текущего контроля — оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий.

Текущий контроль осуществляется на основе обратной связи. Материальные, финансовые и человеческие ресурсы составляют «вход» системы обратной связи, а готовая продукция, услуги — «выход». В роли регулятора системы выступает руководитель-менеджер, который осуществляет контроль за заданными параметрами. Контроль дает возможность также своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы.

3. Заключительный, или последующий, контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Фактически полученные результаты сравниваются с предусмотренными. Целями этого вида контроля являются установление правильности и экономической целесообразности производимых работ и хозяйственных

операций, вскрытие недостатков и упущений в работе. При заключительном контроле формируется информация для учета, если аналогичная работа повторяется в будущем. Она используется для мотивации труда.

Как показано на рис. 7.1, в организации системы контроля отражен также этап по сопоставлению достигнутых результатов с установленными стандартами. Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям (планам, стандартам, нормативам и т. п.). При этом он должен понимать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Общий алгоритм действий по сравнению фактических данных с базой сравнения в системе контроля показан на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Алгоритм действий по сравнению фактических данных с базой сравнения

Сравнение фактических данных с базой сравнения (запланированными значениями тех или иных показателей) осуществляется с точки зрения «качественной» оценки. Например, был запланирован коэффициент текучести кадров, равный 0,1, а по результатам отчетного периода он составил 0,05. Отнимаем от

фактического значения плановое, получаем «-0,05», т. е. отрицательное значение. Однако с точки зрения качественной оценки это отклонение является положительным, так как снижение текучести кадров — положительная тенденция, к которой стремятся все предприятия. То же самое можно сказать о качественной оценке снижения доли неудовлетворительных отзывов клиентов о работе какой-либо службы гостиницы или отдела в турфирме (с позиции количественной оценки это отклонение будет оцениваться как отрицательное, а с точки зрения качественной оценки — как положительное, так как качество обслуживания улучшилось).

Одна из характерных черт качественного стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски отклонения параметров цели. Например, если целью было получить в наступающем году прибыль в размере 900 тыс. руб. в месяц, а предприятие получило прибыль в размере 880,5 млн руб., то отклонение составит 2,2 %. Это отклонение от установленного стандартного уровня незначительно, однако руководство должно заблаговременно установить величины допустимого отклонения, в пределах которого отклонение результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение допустимых отклонений — вопрос очень важный, поскольку сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

Для измерения результатов необходимо выбрать единицу, соответствующую виду контролируемой деятельности, причем такую, которую можно преобразовать в единицы стандарта. Так, если установленный стандарт — это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Общее правило — стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Необходимо, чтобы скорость, частота и точность измерений были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Использование компьютеров для контрольных измерений

сделало эти проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными.

Оценка информации о результатах — это заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов. Менеджер решает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного решения. Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Нередко, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать связь запланированных и фактически достигнутых результатов. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение о необходимости действий.

Действия, проводимые после сопоставления результатов с установленными стандартами, можно подразделить на три вида (см. рис. 7.2).

«Ничего не предпринимать» следует, если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигнуты. При этом измерения необходимо продолжать, повторяя цикл контроля.

Устранить отклонения необходимо, если оценки свидетельствуют о том, что масштаб отклонения от стандарта превысил установленный уровень, при этом система контроля должна точно указывать причину столь больших отклонений. Поскольку большая часть работ в организации выполняется объединенными усилиями, точно установить первопричины той или иной проблемы бывает трудно, а иногда и невозможно. Корректирующие действия по устранению отклонений должны начинаться с выяснения причин этих отклонений с тем, чтобы добиться возвращения организации к верному образу действий.

Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющие отношения к данной проблеме, внутренние факторы и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Менеджер должен сначала убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей.

Пересмотр стандартов необходим, когда сами стандарты и планы оказываются нереальными, недостаточно обоснованными. Успешно действующие организации зачастую вынуждены

пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Но иногда планы составлены слишком оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения, поскольку завышенные стандарты не позволяют достичь сформулированных целей и сводят «на нет» мотивацию персонала.

Часто пересмотр плановых заданий в сторону уменьшения происходит под негативным влиянием факторов внешней среды. Наиболее яркими примерами таких факторов являются события августа 1998 г. в нашей стране или события 11 сентября 2001 г. в США. Так, первые две недели после терактов оказались самыми тяжелыми для американской гостиничной индустрии, находящейся в сильной зависимости от авиационных перевозок. Доходность номерного фонда отелей Marriott в этот период сократилась почти на 50 %, при том что число бронирований гостиниц корпорации уменьшилось на 94 %. В среднем падение загрузки американских отелей в этот период составило 25,9 %, в результате чего гостиничные номера подешевели на 15,4 %. Хуже всего обстояли дела в гостиницах Сан-Франциско, Нового Орлеана, Бостона, Орlando, на Гавайях и в отелях при аэропортах, заполняемость которых не превышала 40 %. Очевидно, что в сложившейся ситуации при проведении сравнения фактических данных с запланированными по большинству параметров контроля были получены отрицательные критические значения и в этом случае необходимо было пересмотреть базу сравнения с учетом изменения внешней среды.

При всех положительных чертах рационально организованного контроля имеются и его **отрицательные последствия**, часто являющиеся побочными результатами влияния контроля на поведение людей:

- **поведение, ориентированное на контроль**, формируется в связи с тем, что сотрудники организации обычно знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что руководство хочет видеть при проверке. Они всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают теми, где измерения не проводятся. Поэтому при разработке системы контроля необходимо учитывать рассматриваемый эффект, чтобы направлять сотрудников на достижение целей организации;

- **получение непригодной информации** является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Например, предлагая новый проект, менеджеры переоценивают объем необходимых ресурсов. Если высшее руководство по привычке уменьшает объем финансирования по сравнению с заявкой, то завышение заявок увеличивает вероятность получить средства в нужных размерах. Проблема заключается в некомпетентности контролирующих.

Эффективность контроля. Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников организации установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок деятельности работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Необходимо, кроме того, уверенность в том, что установленные стандарты поняты сотрудниками, для этой цели должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Участие сотрудников организаций в процедуре контроля — эффективное средство улучшения контроля на всех уровнях. Необходимо по возможности обеспечить участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера.

Принципы эффективного контроля:

- *разработка объективных стандартов*, которые воспринимаются сотрудниками как объективные, принятые и в других аналогичных предприятиях. Сотрудники должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки деятельности, полно и объективно отражают их работу. Они должны понимать, что стандарты помогают организации в достижении ее целей. Иначе они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование;
- *двустороннее общение* с подчиненными, чтобы при возникновении проблем с системой контроля у них была возможность открыто обсудить их, не опасаясь недовольства руководства. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники поймут цель контроля и помогут установить скрытые упущения в его системе;

- *отказ от чрезмерного контроля*, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и краху;
- *разработка жестких, но достижимых стандартов*, так как сотрудников можно мотивировать только на достижение реалистичных для них целей;
- *вознаграждайте за выполнение стандартов*, чтобы мотивировать достижение установленных стандартов результативности.

7.2. Система контроллинга



Контроллинг — комплексная система внутреннего контроля. Разработана в 80-е годы как средство предотвращения кризисных ситуаций. Основной принцип контроллинга — «управление по отклонениям».

Контроллинг представляет собой контролируемую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных функций на наиболее приоритетных направлениях деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих ее нормализацию.

Слово «контроллинг» произошло от английского to control — контролировать, но в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (management account), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, так и называют — контроллерами. Собственно термин «контроллинг» принят в Германии, откуда он и пришел в Россию. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в России используют оба термина: и «контроллинг», и «управленческий учет». Однако термин «контроллинг» более информационно емкий, он передает характер этого современного явления в управлении и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

Основные *этапы построения системы контроллинга*:

- 1) определение объекта контроллинга;
- 2) определение видов и сферы контроллинга;

- 3) формирование системы приоритетов контролируемых показателей;
- 4) разработка системы количественных стандартов контроля;
- 5) построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг;
- 6) формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений.

7.3. Организация контроля качества услуг и обслуживания в индустрии туризма

В туризме и гостиничном бизнесе каждая компания разрабатывает свою систему контроля. Так, в каждой гостинице Marriott имеется сбалансированный протокол результатов, так что можно провести оценку того, достигает ли компания своих целей и находится ли она на пути к достижению своей основополагающей концепции. Мы используем сбалансированный протокол результатов, чтобы сконцентрировать усилия на важнейших целях деятельности уравновешенным образом и донести до каждого, как мы это выполняем. Сбалансированный протокол результатов — это не просто финансовая отчетность. В нем также отражаются:

- исследование удовлетворенности гостей (GSS) — какими нас видят наши гости;
- текучесть рабочей силы — стремимся ли мы сохранить коллег;
- дополнительная доходность, достижение максимального дохода от номеров — выше конкурентного;
- показатели финансовой деятельности, если мы достигаем наших целей.

Система контроля позволяет оценить удовлетворенность клиентов услугами, оказываемыми турфирмой или гостиницей, а также выявить основные причины недовольства. Для этого могут быть использованы опросные листы, но чаще — анкеты, которые обязательно должны быть в каждом номере отеля. В турфирмах чаще используется метод телефонного сбора информации о степени удовлетворенности клиентов по результатам обращения в турфирму, например, после возвращения клиента из тура.

Анкетирование в одной из гостиниц категории четыре звезды выявило следующие недостатки в организации обслуживания гостей:

- медленное обслуживание гостей при заезде и неоперативная помощь с багажом;
- небольшое разнообразие предметов гигиены в туалетах;
- отсутствие сейфовых комнат в стандартных номерах;
- частое размагничивание карточек-ключей для дверей;
- плохая звукоизоляция номеров;
- небольшой выбор тренажеров в спортивном зале;
- высокая стоимость услуги пользования Интернетом.

Как только у гостя появляется какая-либо жалоба, он обращается с ней к тому сотруднику, который, по его мнению, может помочь. Чаще всего с такими жалобами гость обращается к сотрудникам службы приема и размещения.

В большинстве отелей категории 4—5 звезд имеются корпоративные стандарты, в которых четко прописаны действия сотрудников службы приема и размещения в случае жалоб гостей. Приведем пример таких требований:

- с жалобами гостей нужно обращаться оперативно и профессионально, так как от реакции на жалобы гостя зависит общая удовлетворенность гостя полученным сервисом;
- по стандартам гостиничного предприятия гость должен покинуть отель полностью довольный уровнем обслуживания, поэтому любые жалобы и запросы гостя должны приветствоваться и поощряться;
- все жалобы гостя должны быть обработаны в течение 15 минут (например, в гостиничной сети Holiday Inn для реализации этого принципа предусмотрена услуга Can Do);
- если проблему невозможно решить за 15 минут, сотрудник службы приема и размещения должен обязательно проинформировать гостя о том, что делается для того, чтобы помочь ему;
- реагируя на жалобы гостей, сотрудник должен приложить максимум усилий для разрешения проблемы;
- если жалоба гостя непосредственно не связана с обязанностями сотрудника, к которому он обращается, сотрудник гостиницы обязан объяснить гостю, что его просьба будет удовлетворена в течение 15 минут, после чего узнают номер гостя, связываются с соответствующим отделом, чтобы

- удостовериться, что специалист направлен к гостю, а затем обязательно сообщают об этом гостю;
- после того, как сотрудник гостиницы выяснил, что проблема гостя решена, он должен сообщить о случившемся своему непосредственному руководителю. Руководитель информирует о жалобе гостя руководителя соответствующего отдела и топ-менеджера, отвечающего за эти вопросы, например главного менеджера;
 - запрещается обсуждать жалобы гостя с любыми другими сотрудниками.

Особую роль в обеспечении качества услуг и обслуживания играют корпоративные стандарты обслуживания¹. Все без исключения гостиницы, работающие на российском рынке и находящиеся в совместном или иностранном управлении, работают по своим внутренним сетевым стандартам. Во многих российских гостиницах также проведена работа по подготовке и принятию внутренних нормативных документов (стандартов или их аналогов). Для анализа текущей работы гостиницы, выявления слабых мест в обслуживании клиентов руководители проводят контрольные и корректирующие мероприятия.

Возможные направления деятельности по оценке и контролю качества услуг и обслуживания в гостиницах:

1. Текущие ежедневные проверки, которые характерны в большей степени для гостиниц с российским стилем руководства. Эти проверки проводятся контролером группы контроля качества предоставляемых услуг в утренние часы (например, во время завтраков, организованных для гостей в ресторане) или во время большого скопления гостей в общественных зонах (например, при оформлении регистрации или выписки гостей).

Критериями для оценки качества сервиса являются: быстрота и качество обслуживания, приветливость и внешний вид обслуживающего персонала, уровень владения иностранным языком, качество выкладки и сервировки в ресторанах, широта фактически имеющегося ассортимента блюд и его соответствие заявленному, состояние интерьера и оснащение помещений, четкое взаимодействие между сотрудниками различных подразделений, участвующих в обслуживании гостей. Хотя в ряде иностранных источников и упоминается позиция «управляющего по качеству», в действительности эти функции выполняет либо генеральный

¹ По материалам сайта www.stq.ru.

управляющий, часто проживающий в этой же гостинице, либо «резидент-менеджер» (Resident Manager — заместитель управляющего, постоянно живущий в отеле), либо дежурный менеджер (MOD — Manager on duty), ежедневно назначаемый из числа руководителей структурных подразделений, а в ночное время — ночной менеджер.

2. Комиссионная проверка. На Западе специалисты по контролю качества предоставляемых услуг, занимающиеся написанием гостиничных стандартов и технологий, проведением сертификации гостиниц, работают в головных офисах гостиничных сетей. Они прибывают в гостиницы (часто инкогнито) на срок от трех дней до двух недель в составе делегации из трех—шести человек. Проверяют работу структурных подразделений, общаются с сотрудниками гостиницы и гостями, выявляют имеющиеся несоответствия действующим стандартам, принимают решение о необходимости и форме проведения корректирующих мероприятий. Делегация состоит из бухгалтеров, специалистов по корпоративной культуре, практических работников с большим опытом работы в индустрии гостеприимства. Обычно такой проверке подвергается работа службы приема и размещения, поэтажно-хозяйственной службы, службы консьержей, комбината питания.

3. Исследование мнений гостей. Наиболее распространенным приемом является использование анкеты. Анкеты как инструмент для анализа пожеланий клиентов применяются во всех иностранных гостиничных компаниях. Письменное анкетирование давно переняли и успешно используют и во многих российских гостиницах. Анкеты, разработанные крупными западными гостиничными цепочками, обычно приспособлены для автоматизированной компьютерной обработки. Анализируются эти анкеты не на местах, а в головном офисе компаний. Для получения достоверной оперативной информации и предотвращения возможных подтасовок гостю предлагается отправить заполненную анкету по почте (прилагается оплаченный конверт с наклеенной маркой).

4. Книги отзывов. В большинстве западных гостиничных компаний книги отзывов выставлены на видном месте во всех структурных подразделениях, имеющих регулярные контакты с гостями: на стойке приема и размещения, в ресторанах и барах, на стойке информации, в химчистке/прачечной, спортивно-оздоровительном центре, в деловом центре (всего около десятка единообразно оформленных книг). Анализ записей, оставленных в книгах отзывов, показывает, что число критических замеча-

ний, написанных неудовлетворенными гостями, и число благодарственных записей примерно равны. Однако в значительной их части ничего не говорится о качестве обслуживания: число записей, представляющих интерес для проверяющего, составляет одна-две в неделю по всем зонам обслуживания.

5. Телефонные опросы гостей и арендаторов. В процессе общения целенаправленно задаются вопросы по проблемным зонам обслуживания. Они касаются удобства размещения, качества уборки помещений, уровня цен в ресторанах. Сводный отчет с анализом результатов анкетирования и предложениями по улучшению качества обслуживания передается руководству. Часть жалоб и пожеланий касается услуг, предоставляемых не подразделениями гостиницы, а фирмами-арендаторами (например, арендными ресторанами).

Таким образом, используя указанные выше инструменты оценки и контроля качества услуг и обслуживания, руководство гостиницы может получить полную и достоверную информацию о реальном уровне обслуживания в гостинице.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 7

ЗАДАНИЕ 1

Проанализируйте предложенные ниже методики, варианты оценки результатов труда сотрудников и выберите, какие из них в большей степени соответствуют для представленных в нижеследующей таблице ситуаций (см. пример, представленный по ситуации 1).

Методы оценки результатов труда сотрудников со стороны руководства:

1. *Эффект ореола.* Проверяющий дает благоприятную оценку общих результатов выполнения рабочих заданий только потому, что сотрудник отлично справился с определенным, наиболее важным для руководителя аспектом работы.

2. *Эффект камертона.* Противоположен эффекту ореола, поскольку проверяющий негативно оценивает выполнение заданий, в сущности, потому, что сотрудник не справился с определенным, наиболее важным для руководителя аспектом работы.

3. *Центральная тенденция.* Проверяющий намеренно не использует высшие и низшие отметки, так как считает, что все аспекты рабочих заданий выполнены сотрудниками на удовлетворительном уровне.

4. *Эффект новизны.* Оценивая выполнение работы, например, за год, проверяющий руководствуется результатами, полученными в течение последнего квартала.

5. *Влияние срока службы.* Проверяющий полагает, что опытный, прекрасно зарекомендовавший себя сотрудник адаптируется к любым новым аспектам заданий, поэтому не акцентирует внимание на полученных результатах.

6. *Общая оценка.* Чтобы избежать конфликтов с подчиненными, проверяющий не склонен обсуждать недостатки сотрудников.

7. *Жесткая оценка.* Ожидания проверяющего относительно выполнения работы всеми подчиненными завышены, а значит, рассчитывать на положительные оценки не приходится.

8. *Конкурентная оценка.* Проверяющий связывает оценку подчиненного с оценкой руководством собственных результатов, поэтому сотрудник не может рассчитывать на «обгон» начальника.

№ п/п	Описание ситуации	Метод оценки
1	В турфирме сложилась достаточно напряженная ситуация, которую характеризует высокий уровень конфликтов	Общая оценка
2	Большинство сотрудников отдела внутреннего туризма показало хорошие результаты деятельности, достигнув удовлетворительных значений запланированных показателей	
3	Старшая горничная всегда предъявляет к подчиненным завышенные требования, в результате чего редко бывают положительные оценки результатов их работы	
4	Менеджер по направлению «Италия» обеспечил увеличение продаж по данному направлению, являющемуся одним из самых важных для турфирмы	
5	Руководитель отдела образовательного туризма, получивший от директора турфирмы не слишком высокую оценку своих результатов, связывает с ней результаты работы своих подчиненных	
6	Шеф-повар работает в гостинице с ее основания (10 лет) и прекрасно адаптируется к новым аспектам заданий	

ЗАДАНИЕ 2

Проанализируйте следующий текст и ответьте на вопросы:

- каким образом можно было бы не допустить появления таких нарушений в стандартах обслуживания, как это представлено в тексте?
- какие меры следует принять для того, чтобы подобные ситуации не повторялись в дальнейшем?

«Кэртис О'Киф вошел в шумный, огромный вестибюль отеля «Сент-Грегори». Осмотревшись вокруг, он своим опытным профессиональным глазом сразу подметил кое-какие детали. Вроде бы пустяки, а весьма показательно: в кресле валяется газета, которую никто и не думает убирать; в урне с песком возле лифта полно окурков; у посыльного на форме оторвана пуговица, в люстре под потолком перегорели две лампочки. У входа в отель с авеню Сент-Чарльз швейцар в форме болтает с продавцом газет, а вокруг бурлит поток гостей и прохожих. Рядом с О'Кифом сидит пожилой помощник управляющего, всецело погруженный в свои мысли, и даже не смотрит вокруг.

Случись нечто подобное в одном из отелей О'Кифа — при всем невероятии подобной нерадивости, — там немедленно были бы приняты меры, вплоть до увольнения. «Но ведь «Сент-Грегори» не мой отель, — напомнил себе Кэртис О'Киф. — Пока еще не мой».

Артур Хэйли. Отель

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 7

1. Функция менеджмента, направленная на установление отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности, называется:

- а) организация (организовывание);
- б) планирование;
- в) мотивация (мотивирование);
- г) контроль;
- д) регулирование;
- е) координация.

2. Функция управления, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы:

- а) контроль;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) планирование;

- д) коммуникация;
- е) нет правильного ответа.

3. Контроллинг является:

- а) системой внешнего контроля;
- б) системой внутреннего контроля;
- в) комплексной системой внутреннего контроля;
- г) комплексной системой внешнего контроля;
- д) системой предварительного контроля;
- е) нет правильного ответа.

4. Выделяют следующие виды контроля:

- а) входной;
- б) промежуточный;
- в) окончательный;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «б» и «в»;
- е) ответа «а», «б» и «в».

5. Контроль, который предшествует хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений, называется:

- а) операционный контроль;
- б) выборочный контроль;
- в) активный контроль;
- г) предварительный контроль;
- д) инспекционный контроль;
- е) нет правильного ответа.

6. Контролирующее звено (государственные органы, ведомственные, контролер в организации) называется:

- а) объект контроля;
- б) субъект контроля;
- в) вид контроля;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «б» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

7. Предприятия, организации, происходящие в них процессы или отдельные элементы системы называются:

- а) объект контроля;
- б) субъект контроля;

- в) вид контроля;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «б» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

8. Сравнение достигнутого уровня показателя, например загрузки отеля, происходит с:

- а) уровнем планового задания;
- б) данными отчетного периода;
- в) данными аналогичных гостиниц за тот же период;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «а», «б» и «в»;
- е) ответ «б» и «в».

9. Проверки, проводимые контролером группы контроля качества предоставляемых услуг в гостинице, называются:

- а) текущая ежедневная проверка;
- б) комиссионная проверка;
- в) исследование мнений гостей;
- г) телефонные опросы гостей;
- д) ответ «в» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

10. Специалисты по контролю качества предоставляемых услуг прибывают в гостиницу инкогнито в целях проведения:

- а) текущей ежедневной проверки;
- б) комиссионной проверки;
- в) исследования мнений гостей;
- г) телефонных опросов гостей;
- д) ответ «в» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

Глава 8

МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

8.1. Методы управления



Метод управления представляет собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и скоординированную деятельность управляющей и управляемой систем для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед организацией задач.

На коллектив можно воздействовать двумя основными способами: принуждением и побуждением (стимулированием). В первом варианте коллектив заставляют выполнять то, что от него требуется, во втором он практически самостоятельно выполняет требуемое, поскольку сам в этом заинтересован.

В зависимости от преобладания тех или иных способов и методы руководства (с известной степенью допуска) можно определить как регламентирующие и стимулирующие (мотивирующие) (рис. 8.1).

Регламентирующие методы образуют группу организационно-административных методов (их называют также организационно-распорядительными, директивными, правовыми, властными и т. д.). Сущность организационно-административных методов заключается в том, что они предполагают прямое целенаправленное воздействие на управляемый объект посредством директивных актов руководства (приказов, инструкций, распоряжений). К данным документам также относятся правила внутреннего трудового распорядка, корпоративный кодекс поведения. При этом должно быть обеспечено беспрекословное выполнение приказов, распоряжений и указаний руководителей в рамках закона.

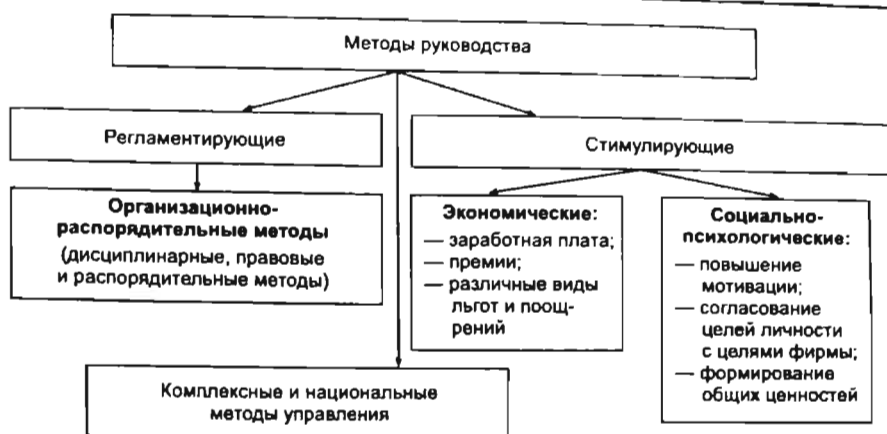


Рис. 8.1. Классификация методов управления

В основном дисциплинарные методы воздействуют на поведение работников через положительные и отрицательные стимулы, т. е. через поощрение и наказание. Положительные стимулы — похвала, одобрение, поощрение. Отрицательные стимулы — критика, взыскание, порицание.

Как было обосновано в различных теориях мотивации (п. 6.2), наиболее эффективными являются поощряющие, положительные стимулы, так как только они способствуют росту производительности труда.

Поощрение — это социальное одобрение и признание, цель которого — закрепить достигнутые работником результаты и стимулировать его к еще более высоким.

Наказание — социальное неодобрение, направленное на устранение имеющихся недостатков в деятельности работника, и их осуждение.

К числу **организационных методов** (не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения) относят:

- организационное проектирование и регламентирование;
- организационное нормирование.

Сущность *организационного проектирования и регламентирования* состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (учредительный договор, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т. д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности предприятия

При **распорядительных методах** (приказ, распоряжение, постановление, инструктаж, рекомендация) *указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.*

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

К организационно-распорядительным методам управления относятся:

- **метод руководства на основе инструкций и контроля** (*management by control and direction*). При данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным. Это яркий пример авторитарного стиля руководства. Активность подчиненных подавлена и не развивается. Но и этот метод может дать хороший результат в том случае, если четко определены цели, имеются ресурсы, отработана технология и требуется только четкая и качественная работа;
- **метод руководства на основе делегирования** (*management by delegation*). Смысл и задача этого метода — передать принятие решений на более низкий уровень. То, что может решаться на низких уровнях, то и должно там выполняться, но при этом необходимо создание эффективной системы контроля.

Стимулирующие методы можно разделить на две группы: экономические (материально стимулирующие) и социально-психологические методы (воспитательные, морально стимулирующие). Экономические и социально-психологические методы носят характер косвенного воздействия на коллектив.

К **экономическим методам** относятся методы материального стимулирования, которые учитывают личный вклад работника в конечные результаты организации. Это зарплата, премии, различные надбавки, дополнительные льготы работникам.

В последние годы возрастает значимость **социально-психологических методов**, так как менеджеры стремятся использовать не только физический, но и психологический, эмоциональный потенциал работников, их творческие и организационные способности. Психологические методы нацелены прежде всего на повышение мотивации и заинтересованности работников в своем

труде, на согласование целей личности с целями фирмы, на формирование общих ценностей.

К стимулирующим (мотивационным) методам управления относятся:

- **метод руководства посредством мотивации** (*management by motivation*). Метод основан на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей сотрудника с целями организации;
- **метод руководства, нацеленного на результаты** (*managing for results*). Метод разработан Питером Друкером. В основе этого метода — задание результатов при децентрализованной системе руководства, т. е. каждому подразделению предписывается достижение конкретных результатов. Руководитель такого подразделения должен возложить на себя следующие обязательства:
 - вносить соответствующий вклад в получение экономических результатов;
 - брать на себя ответственность за концентрацию усилий в использовании благоприятных возможностей с целью получения значимых результатов;
 - быть приверженным систематическому, целенаправленному выполнению экономических задач на своем участке работы и на фирме в целом.

Можно выделить следующие формы, методики, документы, разрабатываемые и используемые при применении различных методов управления (табл. 8.1).

Названные методы руководства тесно связаны и практически не могут использоваться изолированно друг от друга. Тем не менее реально применяемые методы можно классифицировать по вышеупомянутым группам *в зависимости от преобладания того или иного способа воздействия на коллектив*.

В практике управления организационно-административные, экономические, социально-психологические методы используются не изолированно, а гибко, в сочетании, *в зависимости от ситуации, особенностей персонала, от вида деятельности организации*.

Представленные в табл. 8.2 рекомендуемые для различных ситуаций методы следует применять комплексно, учитывая множество параметров, т. е. используя ситуативный подход в менеджменте.

Таблица 8.1. Формы, методики, документы, разрабатываемые и используемые при применении различных методов управления в индустрии туризма

№ п/п	Методы	Формы, методики, документы
1	Организационно-распорядительные	Учредительный договор, устав предприятия, внутрифирменные стандарты обслуживания, правила внутреннего трудового распорядка, корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами, положения о службах, должностные инструкции, нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы (нормы расхода моющих средств, нормы расхода продуктов в службе питания и т. п.)
2	Экономические	Формы и системы оплаты труда, премии, бонусы, дополнительные льготы работникам, система штрафных санкций, другие формы материального стимулирования и дестимулирования
3	Социально-психологические	Социоматрица, социограмма, профессиограмма, формирование корпоративной культуры, благоприятного морально-психологического климата в коллективе, другие формы нематериального стимулирования (корпоративные мероприятия, дни благодарения, Доска почета, присвоение звания «Лучший сотрудник отдела» и т. п.)



Таблица 8.2. Матрица факторов, влияющих на выбор метода управления в различных ситуациях

Факторы, характеристики ситуации, персонала, вида деятельности	Рекомендуемые методы управления
Достаточность ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, временных, информационных и т. п.)	Социально-психологические
Ограниченность, дефицит ресурсов	Организационно-распорядительные
Творческий коллектив, коллектив высококвалифицированных сотрудников	Социально-психологические, экономические
Коллектив сотрудников рабочих специальностей	Экономические, организационно-распорядительные
Определение концепции предприятия	Социально-психологические
Ежедневно повторяющиеся операции (например, уборка номеров горничными)	Организационно-распорядительные

Неумение менеджера использовать разные методы управления в разных ситуациях является серьезным ограничением в повышении эффективности организации и, как правило, серьезным ограничением в его профессиональном росте.

Разделяя ситуационный подход к управлению, можно предполагать, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать метод, соответствующий ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

Во многом *специфика применения того или иного метода управления зависит от стиля управления конкретного менеджера.*

8.2. Стили управления



Стиль управления — это *устоявшаяся манера поведения* руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения их к достижению определенных целей. Степень делегирования полномочий, используемые типы власти, забота о человеческих отношениях и о выполнении задачи отражают стиль руководства, характеризующий данного руководителя.

Стиль менеджера — очень значимая характеристика в управлении, так как именно он оказывает влияние на эффективность деятельности организации в целом, на качество трудовой жизни, на поведение подчиненных, жизнеспособность организации, на качество персонала.

Можно также сказать, что стиль управления — это проявление и выражение индивидуальности менеджера; это совокупность применяемых им методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер и т. д.) исполнения этих методов.

Это понятие призвано отразить не вообще поведение менеджера, а только устойчивые, постоянные его характеристики, сохраняющиеся в различных ситуациях. Отсюда можно считать, что стиль руководства — своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Факторы формирования стиля менеджера. Стиль менеджера формируется в течение всей его профессиональной деятельности. *Факторами формирования стиля менеджера являются морально-психологические качества менеджера, его профессиональные знания и навыки, жизненный опыт.*

Каждый руководитель — уникальная личность, использующая в своей деятельности свои особые приемы и способы управления, поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, скорее стиль данного руководителя может быть в большей степени соотнесен с какой-то общей моделью.

Стили управления могут быть различными, поэтому необходима их классификация, которая способствует их оценке, пониманию и сознательному формированию наиболее эффективного стиля.

В теории и практике менеджмента различают **три основных стиля**: авторитарный (административный), демократический и либеральный (попустительский) (рис. 8.2).

По классификации Курта Левина, стиль бывает **авторитарным (автократическим)**, или **демократическим**, или **попустительским (пассивным, либеральным)**.

Было установлено, что **автократическое руководство** обеспечивало более высокую продуктивность деятельности, особенно в краткосрочном периоде, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое.

Как правило, руководитель стачивается автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Руководитель, использующий преимущественно **демократический стиль**, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел в организации и на

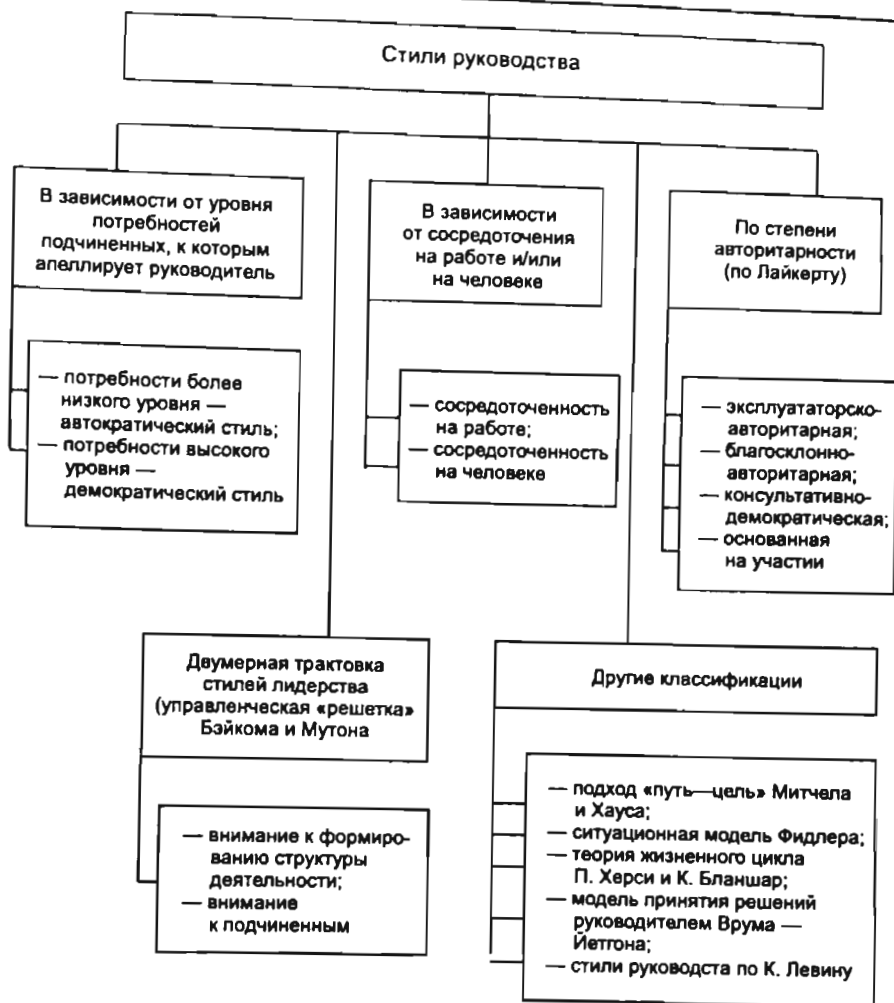


Рис. 8.2. Классификация стилей руководства

рынке, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке и реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива.

Руководитель с попустительским (либеральным) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, работникам предоставлена полная самостоятельность, возмож-

ность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности.



Таблица 8.3. Сравнительная характеристика стилей менеджмента

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1. Способ принятия решений	Единоначалие	Совместно с подчиненным	Подчиненными на основе указаний руководителя
2. Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
3. Ответственность	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
4. Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
5. Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей
6. Отношения руководителя к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие
7. Отношение руководителя к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
8. Отношение руководителя к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, нетребовательное
9. Используемая система стимулирования	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Из данных табл. 8.3 видно, что автократичный руководитель в управлении авторитарен, он обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и навязывает ее. Автократ намеренно апеллирует к потребностям своих подчиненных более низкого уровня, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они существуют. Дуглас МакГрегор,

известный ученый в области лидерства, назвал такой стиль «теорией X», согласно которой:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, угрожать. Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, его называют благосклонным автократом. Благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных.

Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Представления демократа МакГрегора назвал «теорией Y». Демократ предполагает, что:

- труд — процесс естественный и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо жесткого контроля за подчиненными в процессе их работы руководитель

тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей группы целям организации и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ресурсы.

Демократичный лидер пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, способствует тому, чтобы они понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи, способствует созданию атмосферы открытости и доверия, чтобы подчиненные, не стесняясь, могли обратиться к руководителю за помощью.

Влияние стилей управления на эффективность работы групп в течение продолжительного времени исследовали и немецкие ученые. Было установлено, что результативность труда постоянно повышалась у коллектива, где преобладал демократический стиль руководства, снижение эффективности наблюдалось у коллектива с попустительским и авторитарным стилями.

Группа научных сотрудников Мичиганского университета во главе с Ренсисом Лакертом, сравнивая коллективы с высокой и низкой производительностью труда в различных организациях, пришла к выводу, что разницу в производительности труда может объяснить стиль менеджера. Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

Наряду с очевидными достоинствами отдельных стилей управления следует знать, в каких ситуациях они наиболее эффективны и какие у них есть недостатки (табл. 8.4).

Стили управления различают также в зависимости от сосредоточения на работе и/или на человеке.

Руководитель, сосредоточенный на работе, ориентированный на решение производственных задач, прежде всего заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Например, как известно, Ф. Тейлор строил работу технически эффективно и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли нормы, определяемые с учетом измерения рекордного уровня производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он способствует

Таблица 8.4. Сравнительная характеристика стилей управления

Стиль	Ситуации, при которых эффективно использовать данный стиль	Преимущества использования данного стиля	Недостатки использования данного стиля
Авторитарный стиль управления	В условиях ограничения ресурсов (условия цейтнота, недостаток квалифицированных сотрудников, информации, финансовых возможностей и т. п.)	Руководитель берет ответственность на себя (персональная ответственность), сокращение времени на принятие решения, эффективность в организациях, ориентированных на субординацию	Руководитель не всегда может быть компетентен в решении конкретных вопросов, слабая мотивация сотрудников, неэффективность в организациях, ориентированных на координацию
Демократичный стиль управления	В условиях достаточности большинства ресурсов, необходимых для принятия управленческих решений	Апелляция к потребностям более высокого уровня, эффективность в организациях, ориентированных на координацию	Уход от ответственности при принятии и реализации управленческих решений, неэффективность в организациях, ориентированных на субординацию
Либеральный стиль управления	В условиях достаточности всех ресурсов, необходимых для принятия управленческих решений, в ситуации, когда важно сохранить хорошие отношения с сотрудниками	Способствует сплочению коллектива, улучшению морально-психологического климата	Приводит к попустительству, уходу от ответственности, нежеланию принимать рискованные решения

развитию взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки. Такой руководитель считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Исследования показывают, что стиль многих руководителей сориентирован одновременно и на работу, и на человека.

Классификация Лайкерта предполагает наличие четырех базовых систем стиля лидерства, различающихся по степени авторитарности. Расположим их по степени уменьшения уровня авторитарности:

- эксплуататорско-авторитарная;
- благосклонно-авторитарная;

- консультативно-демократическая;
- основанная на участии.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи.

Двумерная трактовка стилей лидерства. Поведение руководителя можно классифицировать по двум параметрам: вниманию к формированию структуры деятельности и вниманию к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель:

- распределяет функции между подчиненными;
- расписывает задания и объясняет требования к их выполнению;
- планирует и составляет графики работ;
- разрабатывает подходы к выполнению работ;
- контролирует выполнение задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель:

- участвует в двустороннем общении;
- допускает участие подчиненных в принятии решений;
- общается в одобрительной и не угрожающей манере;
- дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Кроме указанных методов управления, можно отдельно выделить **метод руководства по Питерсу — Уотермену (схема 7-С Маккинси)**. Томас Питерс и Роберт Уотермен вместе работали в ведущей фирме по управленческому консультированию McKinsey and Company и вместе со своими коллегами Ричардом Паскалем и Антони Атосом развили ряд концепций процессов, происходящих в организациях, которые стали известны как схема 7-С Маккинси. Это ряд взаимозависимых аспектов организаций, начинающихся с буквы «С»: структура, стратегия, системы (и процедуры), стиль (управление), способность (квалификация — корпоративная сила), сотрудники (люди) и совместные ценности (культура). На основе этой схемы Т. Питерс и Р. Уотермен разработали **комплексный метод руководства** компаниями, включающий восемь составляющих.

1. **«Пристрастие к действиям».** Хотя «превосходные» компании могут быть аналитическими в подходах к принятию реше-

ний, они не парализованы анализом. Они используют подходы «можем сделать» и «давайте попробуем», которые благоприятствуют экспериментированию. Руководители не полагаются на формальные информационные контрольные системы. Они выходят из офиса и вступают в неформальное общение с подчиненными («управление путем блуждания вокруг»), как это называют на Hewlett-Packard.

2. **«Ближе к покупателю».** «Превосходные» компании предлагают хорошую продукцию потому, что они не рассматривают покупателей как субъектов, которых лучше игнорировать. Они регулярно выслушивают своих покупателей, от которых зачастую получают некоторые отличные производственные идеи. Они одержимы идеей обслуживания покупателей.

3. **«Автономия и предпринимательство».** Инновационные компании выращивают многих лидеров и многих инноваторов в самой организации. Высшее руководство компаний осуществляет мягкий контроль так, чтобы каждый не чувствовал себя стесненным. Оно поддерживает практический риск и поощряет внутреннюю дискуссию, внедряет большое число нововведений в процессе работы и допускает, что многие из проектов неизбежно провалятся, таким образом оно обеспечивает достижение успеха ряду приоритетных проектов.

4. **«Продуктивность через людей».** «Превосходные» компании рассматривают обычных членов организации как основной источник качества продукции и производительности. McDonald's, например, сравнивает хорошо работающий ресторан с побеждающей баскетбольной командой и всегда обращается к рабочим как к членам команды. Они убеждены, что старшие руководители должны быть «на поле», уделяя внимание сотрудникам, их обучению, стандартам предлагаемых услуг. Они много работают по ограничению корпоративного управления, будучи убежденными, что чем оно слабее, тем лучше.

5. **«Участвовать в деятельности, будучи движимыми ценностями».** Основная философия «превосходных» компаний — разделение ценностей фирмы всеми участниками — может звучать очень легковесно и абстрактно, но она имеет гораздо большее отношение к их достижениям, чем экономические ресурсы, технологическое развитие, организационная структура или система контроля. Все эти факторы должны меняться на протяжении лет, но философия фирмы должна устанавливаться и поддержи-

ваться на всех уровнях управленческой иерархии. Ясное понимание и распространение системы ценностей, вероятно, являются наиболее важным ключом к превосходству. Менее успешные фирмы не знают, какие у них ценности, или имеют набор целей, но вдохновляются только количественными целями (например, доходы по акциям, темпы роста). Это может мотивировать 10, 50 и даже 100 высших руководителей, но крупные фирмы должны распространять четкие ценностные установки по всей организации. Например, это может быть убеждение в том, что фирма является лучшим производителем услуг и предоставляет наивысшее качество обслуживания.

6. **«Придерживаться объединения».** «Превосходные» компании не желают становиться конгломератами и развиваются преимущественно путем внутренне обусловленной диверсификации, делая один управляемый шаг в единицу времени.

7. **«Простая форма и небольшой управленческий персонал».** Какими бы большими эти компании ни были, основополагающие структурные формы и системы элегантно просты. Управленческий персонал высшего уровня невелик: административный персонал корпорации чуть больше 100 человек управляет предприятием стоимостью много миллиардов долларов. Используются прямолинейные формы деления с подразделениями по проектам, включающим в себя все функции бизнеса. Отпочкование успешных новых направлений производства в отдельные подразделения поощряется и вознаграждается.

8. **«Одновременное свойство привязывания — отвязывания».** «Превосходные» компании одновременно централизованные и децентрализованные. Большей частью они предоставляют автономию низовым подразделениям, командам по развитию продукции и услуг. С другой стороны, они фанатичные централисты относительно нескольких базовых ценностей, которые они видят как ключевые для предприятия: качество, надежность, действенность, регулярная эффективная коммуникация, быстрая обратная связь.

Также отдельно можно выделить **национальные особенности** в применении тех или иных методов управления, в частности *метод руководства по Оучи (теория Z)*, связанный с особенностями японского менеджмента (коллегиальность, командообразование, карьера в рамках одной организации и т. д.).



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 8

ЗАДАНИЕ 1

Составьте матрицу факторов, влияющих на выбор методов управления в конкретных ситуациях, по следующей форме:

№ п/п	Ситуация	Наименование факторов, параметров (ресурсы, персонал)	Оптимальный метод управления
1	Кризис		
2	Разработка стратегии предприятия		
3	Новый сотрудник в службе приема и размещения, не имеющий достаточного опыта, просит помочь со своей работой		
4	Разработка системы стимулирования топ-менеджеров		
5			

Дополните список ситуаций.

ЗАДАНИЕ 2

Рассмотрите следующую ситуацию из классической литературы и отметьте, какую теорию — «X» или «Y» — она характеризует.

«Зевая и потягиваясь, дремал Черевик у кума, под крытым соломою сараем, между волов, мешков муки и пшеницы, и, кажется, вовсе не имел желания расставаться со своими грезами, как вдруг услышал голос, так же знакомый, как убежище лени — благословенная печь его хаты.

— Вставай, вставай! — дребезжала на ухо нежная супруга, дергая изо всей силы за руку.

— Ты не видишь, что я еще не умывался, — отвечал Черевик, зевая и почесывая спину и стараясь, между прочим, выиграть время для своей лени».

Н. В. Гоголь. Сорочинская ярмарка

ЗАДАНИЕ 3

Рассмотрите следующие два документа и подумайте, в каких методах управления они используются. Какова роль этих документов в обеспечении качества услуг и обслуживания в гостиницах.

Правила внутреннего трудового распорядка гостиницы

- График работы Персонала гостиницы составляется руководителями подразделений и утверждается Руководством Компании по представлению Администрации Гостиницы.

- Индивидуальные графики составляются с учетом особенностей выполняемой работы с целью обеспечения бесперебойной высококачественной круглосуточной работы Гостиницы.

- Не допускается нахождение работника на территории Гостиницы в нерабочее время и в местах, не обусловленных выполнением должностных обязанностей в рабочее время.

- Расписание перерыва для отдыха и питания определяется для каждого работника Гостиницы его непосредственным руководителем. Ответственность за составление, доведение до работника и выполнение графика лежит на Администрации Гостиницы.

- Очередность предоставления отпусков работникам Гостиницы устанавливается графиком отпусков, утверждаемым Руководством Компании по представлению Администрации Гостиницы, составленным с учетом производственной необходимости и пожеланий работников.

- Работники для входа на территорию Гостиницы и выхода с территории Гостиницы используют исключительно служебный вход, со стороны Шлюзовой набережной, оснащенный электронным замком, фиксирующим личный код работника и время прохода.

- Работникам Гостиницы запрещается отвлекать коллег по работе от выполнения их служебных обязанностей любой информацией, не относящейся к их работе.

- Запрещается распространять любой печатный материал среди работников на территории Гостиницы.

- Запрещается распространять любые товары среди работников на территории Гостиницы.

- Запрещается употребление работниками спиртных напитков или пребывание на территории Гостиницы в нетрезвом состоянии как в рабочее, так и в нерабочее время.

- Соккрытие руководителями подразделений случаев употребления спиртных напитков или непринятие ими мер к отстранению от работы лиц, находящихся в нетрезвом состоянии, влечет наложение административного взыскания.

- Курение разрешается только в специально отведенных для этого местах, определенных Администрацией Гостиницы. Курение строго запрещается в помещениях с личными шкафчиками, в лифтах, на лестничных маршах и площадках, рабочих зонах, комнатах отдыха и кафетерии. Запрещается курение во всех клиентских зонах.

Запрещается вход родственников работников на территорию Гостиницы без разрешения Администрации Гостиницы.

Правила корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами

Работникам запрещается пользоваться услугами, предназначенными для гостей (клиентов) Гостиницы: центральным входом в Гостиницу, лифтами для гостей (клиентов), телефонами для гостей (клиентов), комнатами отдыха для гостей (клиентов), туалетами для гостей (клиентов), барами для гостей (клиентов), ресторанами для гостей (клиентов).

Работникам Гостиницы запрещается обращение к гостям (клиентам) за автографами. Руководство Компании предполагает безусловное соблюдение всеми работниками Гостиницы следующих норм поведения:

- категорически не допускается использование ненормативной лексики и словесных форм, принижающих достоинство гостей, клиентов и Персонала Гостиницы;
- категорически не допускается использование профессиональных жаргонизмов;
- не допускается использование иностранных слов и терминов при наличии равнозначных употребимых слов и терминов в русском языке;
- обязательно использование обращения «Господин...», «Госпожа...» (в русском языке), «Mr. ...», «Mrs. ...» (в английском языке).

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 8

1. При низкой квалификации сотрудников и ограничении ресурсов наиболее эффективно использовать следующие методы управления:

- а) организационно-распорядительные методы;
- б) социально-психологические методы;
- в) делегирование;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «а» и «в»;
- е) ответ «б» и «в».

2. При высокой квалификации и достаточности ресурсов следует использовать:

- а) организационно-распорядительные методы
- б) социально-психологические методы;
- в) делегирование;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «а» и «в»;
- е) ответ «б» и «в».

3. Устоявшаяся манера поведения руководителя называется:

- а) харизма;
- б) принцип управления;
- в) стиль управления;
- г) метод управления;
- д) механизм управления;
- е) нет правильного ответа.

4. Методы управления, направленные на повышение мотивации сотрудников, называется:

- а) организационные;
- б) распорядительные;
- в) экономические;
- г) социально-психологические;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) ответ «а» и «в».

5. Методы управления, предполагающие прямое целенаправленное воздействие на сотрудников посредством директивных актов, называется:

- а) регламентирующие;
- б) социальные;

- в) экономические;
- г) социально-психологические;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) ответ «а» и «в».

6. Социоматрица или социограмма используется в методах управления:

- а) организационные;
- б) распорядительные;
- в) экономические;
- г) социально-психологические;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) ответ «а» и «в».

7. Различные виды льгот и поощрений используются в методах управления:

- а) организационные;
- б) распорядительные;
- в) экономические;
- г) социально-психологические;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) ответ «а» и «в».

8. Какой стиль управления присущ руководителю, считающему, что его подчиненные соответствуют теории «Х» Дугласа МакГрегора:

- а) авторитарный;
- б) демократичный;
- в) либеральный;
- г) социально-психологический;
- д) ответ «а» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

9. Какой стиль управления присущ руководителю, считающему, что его подчиненные соответствуют теории «Y» Дугласа МакГрегора:

- а) авторитарный;
- б) демократичный;
- в) либеральный;
- г) социально-психологический;
- д) ответ «а» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

10. Каков стиль управления руководителя, считающего, что самое главное в управлении — сохранить хорошие межличностные отношения в коллективе:

- а) автократичный;
- б) демократичный;
- в) либеральный;
- г) социально-психологический;
- д) ответ «а» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

11. Организации, где доминирует демократичный стиль управления, характеризуются высокой степенью...

- а) централизации;
- б) децентрализации;
- в) интеграции;
- г) бюрократии;
- д) ответ «в» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

12. Организации, где доминирует автократичный стиль управления, характеризуются высокой степенью...

- а) централизации;
- б) децентрализации;
- в) интеграции;
- г) бюрократии;
- д) ответ «в» и «г»;
- е) нет правильного ответа.

Глава 9

ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИДЕРСТВО

9.1. Понятие и виды влияния

Большое влияние на управление в целом оказывает менеджмент организации как совокупность руководящих кадров. Руководитель — это человек, который, являясь лидером, эффективно управляет своими подчиненными в целях выполнения ими поставленных задач.



Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: просьба, угроза увольнения и даже пистолет, направленный в грудь. Один человек может влиять на другого и с помощью только идей. Примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен укреплять и применять власть.

Влияние путем убеждения основано на власти примера и эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.

Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллект-

туальный уровень слушателя, не должна быть слишком сложной или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных.

Для **эффективного использования влияния путем убеждения** следует:

- точно определить потребности слушателя и обращаться к этим потребностям;
- начинать разговор с мысли, которая обязательно понравится слушателю;
- стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности;
- просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки;
- говорить уважительно, сообразуясь с интересами слушателей;
- стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольшее влияние на слушателей.

Достоинства и недостатки влияния путем убеждения. Главный недостаток — это медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, возможно, убедить слушателя не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо вновь убеждать. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего не нужно будет проверять, так как он в этой ситуации постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

Влияние через участие в управлении идет гораздо дальше, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и исполнителя может быть объединена в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, стараются достигнуть ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами для конкретного сотрудника.

Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те сотрудники, которые не любят неопределенность, не склонны к индивидуализму, предпочитают жестко контролируемые ситуации.

Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, желательно вдохновенной, направленной на достижение целей организации. Этого можно добиться, выполняя следующие условия **эффективного влияния**:

- потребность сотрудника, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной;
- сотрудник, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;
- сотрудник, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности;
- сотрудник, на которого влияют, должен верить, что его усилие может оправдать ожидания руководителя.

9.2. Классификация видов власти



Власть — в общем смысле способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств, воли, авторитета, права, насилия (родительская власть, государственная, экономическая и др.); политическое господство, система государственных органов.

Применительно к управлению на микроуровне (уровень конкретной фирмы) под властью понимается способность и возможность оказывать влияние на поведение сотрудников для достижения определенных целей.

В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, это работники других подразделений и организаций, клиенты. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будет полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать **разумный уровень власти**, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Руководитель обладает властью над своими подчиненными в результате их зависимости от него в заработной плате, удовлетворении социальных потребностей, предоставлении работы и т. п. Но и подчиненные обладают определенной степенью вла-

сти над руководителем: получение информации, неформальные контакты, желание выполнять работу.

Эффективный руководитель должен пользоваться своей властью в разумных пределах, чтобы у подчиненных не возникло желания проявить свою власть, что могло бы снизить эффективность управления, т. е. необходимо поддерживать баланс власти, добиваться выполнения поставленных целей и не вызывать непокорности подчиненных.

Определенной долей власти в отношении других руководителей обладают также руководители, от которых зависит получение информации, сырьевых ресурсов, оборудования. Если руководитель контролирует то, в чем заинтересован подчиненный, он обладает над ним властью, которая заставляет подчиненного действовать в нужном направлении. По сути, власть держится на потребностях исполнителя. Выполняя указания руководителя, подчиненный или удовлетворяет свои потребности, или же знает, что они будут удовлетворены после выполнения этих указаний. О последствиях своих указаний знает и руководитель. В процессе управления происходит взаимопонимание между обладателем власти и исполнителем его власти. Если такое взаимопонимание не происходит, цель управления не достигается.

Существуют различные виды власти (табл. 9.1).

Таблица 9.1. Классификация видов власти

Вид власти	Сущность данного вида власти
Власть, основанная на принуждении	Базируется на убеждении подчиненного в том, что руководитель, имеющий власть, может помешать удовлетворению какой-либо потребности или произвести другие нежелательные действия
Власть, основанная на вознаграждении	Подчиненный верит, что руководитель обладает возможностью удовлетворить его потребности за счет различных форм вознаграждения
Экспертная власть	Подчиненный убежден, что руководитель обладает специальными знаниями в определенной области
Эталонная власть	Руководитель обладает свойствами, вызывающими у исполнителя желание ему подражать
Законная власть	Подчиненный верит, что руководитель имеет право приказывать, так как находится на более высоком уровне управленческой иерархии. Законность власти основана на делегировании полномочий

Власть, основанная на принуждении, ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворения потребности (защиты, любви, уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. При длительном ее применении появляются скованность, отчуждение, происходит текучесть кадров.

Влияние через страх — так представляют себе власть, основанную на принуждении, люди, критикующие ее. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять.

Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Недостатки влияния через страх связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

В условиях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является **власть, основанная на вознаграждении**. Это один из самых старых, но эффективных способов влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеет большую вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель. В этом случае имеет место положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительскую деятельность подчиненного. Степень влияния вознаграждения определяется пониманием его ценности. Естественно, что для разных исполнителей восприятие ценности будет различным. Величина вознаграждения должна восприниматься равнозначно степени влияния руководителя.

Недостатки положительного подкрепления состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действенна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике такое не всегда достижимо, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, часто бывает трудно определить, что же сочтут вознаграждением. Кроме того, поскольку материальное или моральное стимулирование не всегда оказывают необходимое влияние, руководитель должен уметь использовать и другие формы власти.

В формально организованных структурах преимущественно используется **законная власть**. Традиционно сотрудники подчиняются распоряжениям начальников, занимающих определенные должности. Традиция обладает безличностью. Подчиненный реагирует не на личность, а на должность. В этом случае имеет место подчинение системе в целом.

Законная власть (власть, основанная на традиции) строится на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Этот метод действен при условии, если исполнитель уже понял, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Однако высокообразованные люди и молодежь меньше склонны признавать авторитеты.

Недостатки власти, основанной на традиции, обусловлены тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозит ее развитие и приспособление к изменениям во внешней среде. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять не будем».

Особо можно выделить **власть примера (эталонную власть)**. Эта власть основана на личных свойствах руководителя и носит название харизмы, т. е. это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Власть примера, харизматическое влияние определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель воображает, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение.

Разновидностью власти является власть, основанная на вере исполнителя в то, что лидер обладает знаниями и способностью удовлетворять потребности. Это **экспертная власть**. К ней также относится власть специалистов.

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если остальные считают, что он имеет информацию и идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руководитель будет употреблять власть, чтобы передать решения специалиста остальным членам организации.

Ограничения метода разумной веры. Разумная вера не всегда устойчива, ее воздействие достаточно медленное по сравнению со слепой верой, формирование разумной веры требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

9.3. Понятие авторитета и харизмы

Авторитет (лат.) — в широком смысле: значение и основанная на значении или с ним соединенная власть; в узком — влияние умственное, возбуждающее уважение, доставляемое облада-

нием превосходной и признанной власти или выдающейся и признанной мудрости, знания, добродетели. Римляне называли признанную за их городами власть *auctoritas*. *В науке авторитетами называются люди, известность которых в своей области так прочна, что служит ручательством истины и непреложности высказанного ими мнения.* Поэтому говорится также о вере в авторитет, которая бывает основана на доверии сотрудников к мнению или знанию другого лица.

Понятие «харизма» берет начало в христианской теологии, где под харизмой понимается дар, данный человеку свыше для выполнения своего жизненного предназначения.

В науку, а точнее, в социологию термин «харизма» был внедрен Максом Вебером. В его представлении харизма — это незаурядное качество личности, благодаря которому она (личность) воспринимается как сверхъестественная, сверхчеловеческая или по меньшей мере исключительная, обладающая особыми силами и свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной быть вождем.

Оба эти подхода отражают попытки разобраться в природе харизмы, понять механизмы ее функционирования. Возможны и другие подходы к понятию «харизма», не с позиции структурного подхода (из чего состоит), а с позиции функционального (для чего предназначено).

Предназначение харизмы, ее функция — это влияние на людей, которое выражается в наличии у человека потенциальных способностей и навыков убеждения и лидерства. Другими словами, харизма — это способность влиять на людей посредством позитивной социальной мотивации.

Харизма формируется из исключительных качеств личности. Эти качества могут относиться к любым аспектам человеческого бытия. Их можно выделить в несколько групп, например¹:

- физические характеристики человека (рост, вес, телосложение, тембр голоса);
- социальные навыки (коммуникабельность, умение слушать, умение выступать публично);
- психологические свойства (психотип, жизненные установки, уровень самооценки и др.);

¹ Калабин А. Требуется харизматичный руководитель: в поисках эффективной системы управления. СПб.: Питер, 2005.

- поведенческие стереотипы (привычки, манера одеваться, стандарты поведения в обществе, походка, микрожесты);
- профессиональные качества (образование, особые умения, опыт работы в кризисных ситуациях);
- социальный статус (заслуги перед обществом, семейная и клановая принадлежность, круг знакомых, уровень благосостояния).

Можно указать и некоторые другие **характеристики харизматической личности**:

- обмен энергией — создается впечатление, что эта личность излучает энергию и заряжает ею окружающих людей;
- независимость характера — эти люди не полагаются на других, а только на себя, свои знания, способности;
- восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия;
- достойная и уверенная манера держаться, собранность и владение ситуацией.

Необходимо также отметить, что качества эти будут способствовать росту харизмы носителя только при выполнении двух условий. *Чтобы быть харизматическим лидером, человек должен обладать этими (не обязательно всеми) качествами в исключительном, превосходящем сходные характеристики других членов группы объеме.* Такая исключительность, естественно, должна иметь разумные пределы, иначе их обладатель перестанет считаться членом группы, станет «чужим». Также это превосходство должно быть положительным, т. е. направленным в нужную сторону.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что харизма — это составляющая профессиональных качеств менеджера. В понимании «Института Тренинга» харизма — это контрастная, ярко выраженная способность влиять на других людей силой своей личности. Соответственно, это профессиональное качество менеджера как лидера, развиваемое и тренируемое. Чем больше в компании специалистов и чем выше уровень их подготовки, тем значимей компетентность лидера. Иначе специалисты просто не воспримут его авторитет. Без харизмы сложно воодушевить уже опытных сотрудников с высоким уровнем компетентности. Профессиональные же качества нужны совсем в других ситуациях, например, когда требуется обучение новичков или формирование стандартов работы компании или подразделения.

В заключение данного пункта можно отметить, что власть авторитетного сотрудника считается властью эксперта, а власть харизматического лидера — эталонной властью (властью примера).

9.4. Лидерство. Требования, предъявляемые к лидеру

Личностные теории предполагают, что руководитель должен обладать некоторым набором определенных черт, необходимых для эффективного лидерства. В теории менеджмента под **лидерством** (leadership) понимают способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение определенных целей. *В отличие от власти лидерство основано не только и не столько на формальных атрибутах власти, сколько на личностных особенностях руководителя.*

Классики менеджмента считали, что большинство людей стремится принадлежать к определенной группе, например, компании или клубу по интересам. В силу того, что лишь немногие могут быть лидерами, можно предположить, что большинство людей хотят, чтобы их вели, и в качестве ведомых чувствуют себя комфортно. Ведомым хочется верить, что их дело находится в надежных руках, тогда как лидеры должны преодолевать искушения.

Лидерами становятся не по решению организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий, давая таким образом сотрудникам возможность приобрести навыки принятия и реализации управленческих решений. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Руководитель является лидером совершенно независимо от формальной должности в иерархии.

 **Лидером** называют лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство. Хорошие лидеры коммуникабельны, имеют чувство юмора, они, как правило, хорошие учителя.

Первостепенный интерес представляет руководитель организации — человек, который одновременно должен являться лидером и эффективно управлять своими подчиненными. Он влияет на других таким образом, чтобы они выполняли работу, пору-

ченную организацией. Лидерство основывается на власти и влиянии. Обладая полномочиями, но не имея власти, руководитель не может эффективно управлять.

Как считает Питер Друкер, признанный «классик» менеджмента, «главное требование к лидеру, без выполнения которого невозможно эффективное лидерство, — завоевать доверие. В противном случае такому человеку не удастся найти ни одного последователя». Лидер — тот, за кем идут люди. Чтобы доверять лидеру, совершенно не обязательно во всем с ним соглашаться. Доверие — это убежденность в том, что человек говорит именно то, что думает. Это вера в то, что звучит возвышенно и считается старомодным, — в цельность характера. Поступки лидера и его высказанные вслух убеждения должны быть если не идентичными, то по крайней мере не противоречащими друг другу. Эффективное лидерство базируется не на уме, а в первую очередь на цельности характера и последовательности поступков».

Основными **референтами (признаками) лидерства являются:** более высокая активность и инициативность индивида при решении группой совместных задач, большая информированность о решаемой задаче, членах группы и ситуации в целом, более выраженная способность оказывать влияние на других членов группы, большее соответствие поведения социальным установкам, ценностям и нормам, принятым в данной группе, большая выраженность личных качеств, эталонных для данной группы.

В каждом коллективе существуют формальные и неформальные структуры.

Формальная структура — объединение работников на основе формально определенных и закреплённых прав, обязанностей, полномочий и ответственности.

Неформальная структура — объединение работников на основе взаимных симпатий, антипатий, общности интересов, сходства характеров, взаимопонимания, увлечений, чаще всего не связанных с деятельностью предприятия.

Как в формальных, так и неформальных группах выделяются лидеры.

Формальный лидер — руководитель, занимающий соответствующую штатную должность, выполняющий обязанности по руководству подчиненными.

Неформальный лидер — работник, не имеющий формальных полномочий, но пользующийся авторитетом и влиянием в какой-либо группе (коллективе).

Для определения неформальных лидеров можно использовать социометрические методы для построения социоматрицы.

Существует различие между «формальным» лидерством, когда влияние основано на официальном положении сотрудника в организации, и «неформальным» лидерством, когда влияние основано на признании другими личного превосходства лидера. Отличие формального лидера от неформального принципиальное. Неформальный лидер ориентирует членов своей команды на активизацию совместных усилий, а формальный лидер — на выполнение подчиненными своих обязанностей.

В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени.

Таблица 9.2. Сравнительная характеристика формального и неформального лидеров

Формальный лидер	Неформальный лидер
Администратор	Инноватор
Командует, убеждает	Вдохновляет, призывает
Выполняет указания других	Реализует собственные цели
Действует на основе расчета	Действует на основе видения
Ориентируется на организацию	Ориентируется на людей
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Принимает решения	Реализует решения
Делает, как нужно	Делает, что нужно
Пользуется уважением	Пользуется любовью

Основные функции лидера: организация совместной жизнедеятельности в различных ее сферах, выработка и поддержание групповых норм, внешнее представительство группы во взаимоотношениях с другими группами, принятие ответственности за результаты групповой деятельности, установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе.

Внутри каждой из сфер групповой жизнедеятельности могут быть выделены различные **роли лидера**: лидер-организатор, лидер-специалист, лидер-мотиватор, лидер — генератор эмоционального настроения и т. д. Лидер — это всегда уверенный в себе человек, но при этом не всегда уверенный в себе человек — лидер.

Лидер всегда демонстрирует уверенное поведение. Характеристики уверенного поведения:

- знание о том, что делаешь свое дело правильно;
- различие действия и личности («я здесь ошибся, но я все равно хороший»);
- умение убеждать, коммуникативные способности, ведение переговоров;
- умение «сохранить лицо» (адекватное отношение к своим ошибкам).



По данным исследования консалтинговой компании DDL, представленным на рис. 9.1, видно, что примерно одной трети руководителей в мире не хватает навыков, необходимых для того, чтобы помочь компании достичь бизнес-целей.

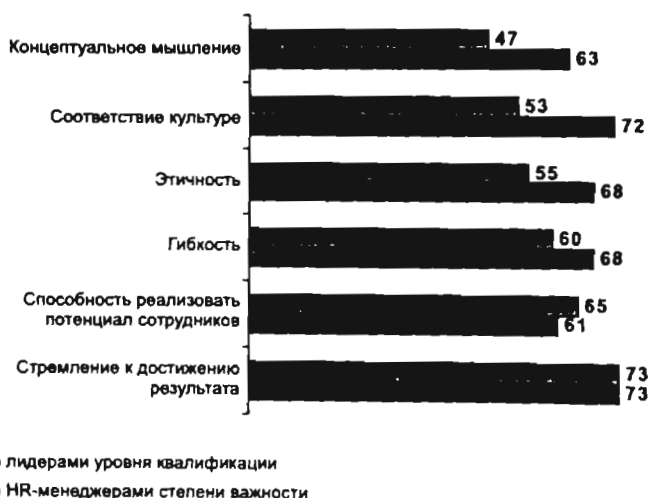


Рис 9.1. Качества лидеров: их важность и уровень (% проявления качеств, max — 100 %)

Руководители, опрошенные в 42 странах, дали отрицательный ответ о наличии необходимых навыков по 10 качествам, отражающим результативность управления и их потенциал. Консультанты и HR-менеджеры определили «стремление к достижению результата» и «способность реализовать потенциал сотрудников» как основные качества руководителей. Опрашиваемые оценили свои способности к проявлению этих качеств между 73 и 61 %, что является достаточно низким показателем.

В теории управления используются **три подхода к определению эффективности лидерства:**

- поведенческий подход;
- ситуационный подход;
- личностный подход (с позиции личных качеств).

Поведенческий подход. К личным качествам лидера, определяющим эффективное влияние на подчиненных, относятся: высокий уровень интеллекта и знаний, честность, правдивость, инициативность, юридическое и экономическое образование, уверенность в себе. Однако нельзя говорить о сумме конкретных качеств, которые обязательно дадут эффективный результат в управлении. Исследования показали, что в различных ситуациях лидеру необходимо использовать разные качества, а следовательно, по-разному влиять на подчиненных. Это позволяет говорить о разном поведении лидера в различных условиях. Сторонники поведенческого подхода считают, что эффективность влияния определяется не личными качествами лидера, а обобщенными видами поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей, т. е. стилем руководства.

Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то единый оптимальный стиль руководства. Однако одного наилучшего стиля руководства не существует, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

Ситуационный подход. Личные качества руководителя и его поведение определяют успех с учетом потребностей и личных качеств подчиненных, характера задания, воздействия окружающей среды. Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям. Результаты исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Личностный подход (подход с позиции личных качеств). Согласно личностной теории лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если бы

эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих черт — это уровень интеллекта и знания, привлекательная внешность, честность, здравый смысл, инициативность, хорошее образование, высокая степень уверенности в себе.

Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличаются высоким интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 9

ЗАДАНИЕ 1

Теория

В бизнес-центре отеля «XXX» существуют две неформальные группы:

- неформальная группа № 1, в которую входят техники и водители;
- неформальная группа № 2, в которую входят офис-менеджеры, дизайнер, менеджер по продажам и маркетолог.

Возникновение этих групп обусловлено спецификой работы сотрудников предприятия.

Для выявления социально-психологической структуры этих групп среди работников каждой группы был проведен социометрический опрос. Каждому работнику было предложено анонимно высказать свое отношение к другим работникам группы с помощью трех видов оценок:

- «+» — симпатия;
- «0» — равнодушие;
- «-» — антипатия.

Результаты исследования представлены ниже.

Социоматрица неформальной группы № 1

Кого выбирают		Кто выбирает				
		А	Б	В	Г	Д
	А	Х	+	0	0	+
	Б	+	Х	+	0	0
	В	+	+	Х	0	+
	Г	0	—	0	Х	0
	Д	0	+	0	+	Х

Социоматрица неформальной группы № 2

Кого выбирают		Кто выбирает				
		А	Б	В	Г	Д
	А	Х	0	+	0	+
	Б	+	Х	+	+	+
	В	+	+	Х	0	0
	Г	—	0	0	Х	—
	Д	0	0	+	+	Х

Задание

1. Оцените, кто из сотрудников является неформальным лидером в группе № 1 и № 2, а кто из сотрудников находится в относительной изоляции.

2. Какие меры можно принять в отношении лидеров неформальных групп и тех, кто набрал наименьшее количество положительных оценок?

ЗАДАНИЕ 2

Проанализируйте следующие цитаты и сформулируйте, используя материалы п. 9.2—9.4, что представляет собой «власть», «лидерство» и «харизма».

1. «Нормальная и прочная связь между людьми, именуемая «властью», никогда не покоится на силе; наоборот — тот общественный инструмент или механизм, который кратко называют «силой», поступает в распоряже-

ние человека или группы людей лишь потому, что они правят. Лучшими доказательствами этого становятся при ближайшем рассмотрении как раз те случаи, когда власть кажется основанной на силе. Наполеон взялся завоевывать Испанию, какое-то время удерживался в ней, но не правил ни дня. При том, что сила у него была. И потому, что была только сила».

Ортега-и-Гассет Хосе. Восстание масс. 1937

2. «Лидерство определяется конкретной ситуацией. Кто станет лидером определенной группы, во многом зависит от рода деятельности и от тех лидерских качеств, которые необходимы для эффективного функционирования группы в данной ситуации... Характеристики людей, становящихся лидерами в сходных ситуациях, довольно различны. Еще серьезнее различия в поведении лидеров в разных ситуациях. Единственный общий фактор — это то, что лидер должен обладать и, как правило, действительно обладает выдающейся общей или технической компетентностью в данной сфере деятельности. Общий интеллект не является неперенным условием лидерства».

Эдейр Джон. Не боссы, но лидеры

3. «Эффективные лидеры исполняют две роли — харизматическую и архитектурную. В харизматической роли лидер рисует лучшее будущее и воодушевляет своих подчиненных. В архитектурной роли он обращается к вопросам, связанным со структурой компании, системами контроля и поощрения».

Ке де Ври Манфред. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта

ЗАДАНИЕ 3

Известно, что не только руководители могут влиять на своих подчиненных, но и подчиненные имеют возможность влияния на поведение руководителя и даже манипулирования им. Рассмотрите следующие ситуации и оцените вероятность их появления в вашем окружении. Подумайте, что должен делать руководитель в каждой из этих ситуаций.

1. **Дозирование информации:** руководителю представляется информация, усеченная в интересах работника.

2. **Превращение в себя в «незаменимого»:** намеренная концентрация работником опыта, компетентности, информации на каком-то участке.

3. **Возложение на руководителя «своих» решений:** руководителю предлагается решать проблемы из сферы ответственности подчиненного.

4. **Решение без выбора:** подчиненный предлагает свое решение как единственно возможное.

5. **Искажение от имени руководителя:** по поручению или с согласия руководителя информация, задания, просьбы передаются, но со смещенными акцентами.

6. **«Сведение счетов» через руководителя:** подчиненные готовят приказы, инициируют решения руководителя, где неявно формулируют перераспределения ответственности между собой, ущемление интересов другого, подчеркивание недостатков друг друга и т. д.

7. **Регулирование «вхожести»:** подчиненные на свой взгляд ограничивают или открывают контакты руководителя с партнерами, клиентами, внешними инстанциями.

8. **«Клика»:** сговор группы влиятельных работников для использования ресурсов организации в собственных целях, но в ущерб самой организации.

9. **Корыстное использование личных доверительных отношений с руководителем без его ведома.**

10. **Поставить начальника перед фактом:** подчиненный проводит выгодное для себя решение, откладывая исполнение задания до тех пор, когда ничего другого уже сделать нельзя.

11. **Лесть:** демонстративное подчеркивание или преувеличение достоинств своего начальника, комплиментарная критика («Нельзя быть таким добрым») с тем, чтобы вызвать его симпатии к себе.

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 9

1. *Возможность влиять на поведение сотрудников называется:*

- а) влияние;
- б) убеждение;
- в) власть;
- г) стиль управления;
- д) авторитет;
- е) нет правильного ответа.

2. *Власть, при которой у подчиненных появляется желание подражать руководителю, называется:*

- а) экспертная власть;
- б) эталонная власть;

- в) законная власть;
- г) харизма;
- д) авторитет;
- е) нет правильного ответа.

3. *Власть, основанная на делегировании полномочий, называется:*

- а) экспертная власть;
- б) эталонная власть;
- в) законная власть;
- г) харизма;
- д) авторитет;
- е) нет правильного ответа.

4. *Власть специалистов называется:*

- а) экспертная власть;
- б) эталонная власть;
- в) законная власть;
- г) харизма;
- д) авторитет;
- е) нет правильного ответа.

5. *Поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение других индивидов, называется:*

- а) влияние;
- б) убеждение;
- в) власть;
- г) стиль управления;
- д) авторитет;
- е) нет правильного ответа.

6. *Влияние путем убеждения основано на:*

- а) законной власти;
- б) власти эксперта;
- в) власти примера;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «а» и «в»;
- е) ответ «б» и «в».

7. *Формального лидера в коллективе:*

- а) любят;
- б) уважают;

- в) контролируют;
- г) организуют;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) ответ «в» и «г».

8. Неформального лидера в коллективе:

- а) любят;
- б) уважают;
- в) контролируют;
- г) организуют;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) ответ «в» и «г».

9. Какой подход в классификации лидеров основан на оценке их манеры поведения по отношению к подчиненным:

- а) личностный подход;
- б) поведенческий подход;
- в) ситуационный подход;
- г) ответ «а» и «б»;
- д) ответ «в» и «б»;
- е) ответ «а» и «б».

10. Лидер, который использует в своей деятельности механизмы воздействия на подчиненных, апеллирует к потребностям более высокого уровня саморазвития, самовыражения, называется:

- а) авторитарный лидер;
- б) демократичный лидер;
- в) функциональный лидер;
- г) производственный лидер;
- д) неформальный лидер;
- е) другое.

Глава 10

СИСТЕМА САМОМЕНЕДЖМЕНТА

И ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

10.1. Модель менеджера в современных условиях

В древности управлением, как правило, занимался собственник имущества, предприятия. Только в XIX в. и особенно в начале XX в. произошло четкое разделение между тремя типами деятелей: бизнесменом, предпринимателем и профессиональным менеджером, различия между которыми представлены в табл. 10.1.

Таблица 10.1. Различия между тремя типами деятелей: «бизнесменом», «предпринимателем» и «менеджером»

Основные характеристики	Бизнесмен	Предприниматель	Менеджер
1. Владение собственным капиталом, который приносит доход	Обязательно (либо заемные средства и арендованное имущество)	Обязательно (либо заемные средства и арендованное имущество)	Необязательно
2. Пребывание на постоянной должности	Необязательно	Необязательно	Обязательно
3. Наличие подчиненных	Необязательно	Необязательно	Обязательно
4. Профессиональная подготовка в области менеджмента (знания, навыки, умения)	Необязательно	Необязательно	Обязательно
5. Приоритет интересов в постановке целей	Персональные, личные интересы	Личные интересы	Коллективные интересы

По данным табл. 10.1 можно сделать вывод о том, что менеджером можно считать специалиста в области управления, наемного управляющего, организующего работу предприятия, руководящего деятельностью подчиненных ему работников и выполняющего одновременно определенные управленческие функции.



Менеджер — профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Являясь членом трудового коллектива, он достигает результатов труда посредством воздействия на других членов коллектива (исполнителей). Не все менеджеры играют одинаковую роль на предприятии. К основным **задачам** менеджера относятся:

- **подготовка, принятие и реализация управленческих решений.** Это главная функция менеджера, а управленческие решения — основной «продукт» деятельности любого менеджера (кадрового, финансового, антикризисного и т. п.). Менеджер не только разрабатывает управленческие решения, но и несет ответственность за их последствия;
- **информирование и информированность.** От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько ярко и четко он может доводить информацию до исполнителей, значительно зависит результат его работы;
- **работа в качестве руководителя,** формирующего отношения внутри и вне организации, стимулирующее членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

Исходя из установленных ролей менеджера устанавливаются определенные общие **требования** к нему:

- **знания** (в области основ менеджмента, отдельных видов менеджмента, социальной психологии, знание особенностей конкретной профессии);
- **личные качества** (нестандартное, креативное мышление, решительность и настойчивость в достижении целей, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора, хорошее здоровье);
- **этические нормы** (деловая этика: максимизация прибыли не должна достигаться за счет разрушения окружающей среды; в конкурентной борьбе следует использовать лишь «дозволенные» приемы, т. е. соблюдать правила рыночной игры; справедливое распределение благ; личный пример

соблюдения этических норм на работе и в быту; дисциплинированность и моральная устойчивость);

- **навыки и организаторские способности** (умело используя ресурсы (информацию, время, людей, финансы и т. п.), обеспечивать эффективность деятельности предприятия, постоянно повышая конкурентоспособность фирмы).

Современный подход к формированию менеджера получил название компетентностного подхода.

Обычно под **компетенциями** понимается комплекс сформированных в процессе образования или в результате накопленного практического опыта возможностей эффективного поведения в определенных жизненных ситуациях и в профессиональной деятельности. Кроме того, под компетенциями понимается способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области.

Можно рассматривать это понятие и несколько шире как совокупность индивидуально-личностных характеристик, знаний, умений, навыков, моделей поведения сотрудника, его ценностей и мотиваторов.

Обычно выделяются следующие **группы компетенций**:

- исходные компетенции, т. е. компетенции, которыми обладает сотрудник на данный момент;
- компетенции, которые необходимы любому сотруднику предприятия для успешной карьеры и соответствия корпоративным ценностям и нормам;
- компетенции, необходимые для успешного выполнения функций, соответствующих различным должностям в конкретной фирме.

Известный специалист в области менеджмента Э. М. Коротков выделяет следующие элементы компетенций менеджера (табл. 10.2).

Обобщая все вышесказанное, можно представить модель эффективного менеджера организации в следующем виде (рис. 10.1).

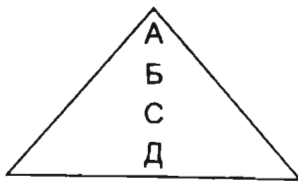


Рис. 10.1. Обобщенная модель менеджера

Таблица 10.2. Требования к компетенциям менеджера

№ п/п	Элементы компетенций	Пояснения
1	Виды профессиональной деятельности	Экономическая, плановая, коммерческая, аналитическая, диагностическая, исследовательская, проектная, управленческая, организационная, информационная, методическая, консультационная, педагогическая, инновационная
2	Система знаний	Общенаучные, методологические, экономические, управленческие, социологические, психологические, организационно-правовые, отраслевые
3	Умения и навыки	Планирование времени, работа с информацией, проведение совещаний, самообразование, организация деятельности сотрудников, проведение собеседований, ораторская деятельность, решение конфликтных ситуаций между сотрудниками и клиентами
4	Способности	Предприимчивость, креативный потенциал, коммуникабельность, самостоятельность, социальная активность, нравственность и культура
5	Роли	Концептолог, арбитр, исследователь, лицо, принимающее решения, организатор, консультант, лидер
6	Готовности	К риску, к нагрузкам, к полномочиям (власти), к ролям, к конфликтам, к ошибкам, к критике

Пояснения к рис. 10.1:

А — качества: лидерство, коммуникабельность, активность, практичность, предприимчивость, инициативность, ответственность;

В — способности: к изобретательности, к оригинальности, к исследовательской работе, к самообразованию, к сотрудничеству, к объединению людей;

С — образование: высокий уровень знаний в области менеджмента и маркетинга, а также по предметной области;

Д — основы воспитания, среды: культура, мораль, черты характера, базовые ценности общества, семьи.

Перечень качеств руководителя можно продолжить, но, видимо, имеет огромное значение то, как сочетаются эти качества, чтобы получился эффективный руководитель, который развивает умение руководить на основе опыта и расширения области знаний. Ибо современные исследования, в противовес личностным теориям, склоняются в сторону ситуативных теорий, согласно которым качество руководителя и его стиль руководства

изменяются и проявляются в соответствии с тем, как меняются условия деятельности организации, как складывается конкретная ситуация.



Научный центр по подготовке менеджеров одного из крупнейших банков в мире «Чейз Манхеттен Банк» разработал современную идеальную модель менеджера.

В соответствии с данной моделью *современный менеджер должен обладать следующим набором качеств*:

- гуманное отношение к работникам;
- дружеские отношения с сотрудниками (отношения не могут доходить до панибратства);
- саморепрезентация — стремление к тому, чтобы нравиться людям;
- использование работника в интересах организации через оказание ему помощи в решении проблем;
- способность управлять ситуацией, т. е. менеджер должен только на 20 % зависеть от воздействия окружающей среды, а на 80 % управлять ситуацией;
- способность к принятию решений;
- способность к альтернативному мышлению;
- неудовлетворительность результатом без отражения этого на персонале;
- получение удовлетворения от своей работы на 100 %.

Существуют особенности модели менеджера в России и за рубежом, так, специалисты в области управления персоналом выделяют следующие деловые качества и личностные особенности, способствующие успешной карьере топ-менеджера в России (табл. 10.3).

В основе хорошего управления лежит самоанализ. Руководителю важно осознать свои слабые и сильные стороны и знать, какой эффект он производит на других сотрудников. Есть несколько инструментов, которые могут быть использованы для самоанализа. Это может быть тест на эмоциональный интеллект, каковых существует достаточно много. Другой инструмент — это известная на Западе модель Myers Briggs, призванная выяснить склонности и предпочтения людей и состоящая из четырех больших разделов. Кратко эти четыре направления можно свести к четырем главным вопросам:

1. Куда вы прежде всего склонны направлять свою энергию (экстраверт/интроверт)?
2. Каким образом вам проще всего обрабатывать информацию (измерение/интуиция)?

Таблица 10.3. Деловые качества и личностные особенности, способствующие успешной карьере топ-менеджера в России

№ п/п	Качества и особенности	Пояснения
1	Мотивация достижений	Ставит перед собой сложные цели, «бросающие вызов» способностям. Упорен. Не останавливается, пока не достиг цели, как бы сложно это ни было. Достигнув цели, немедленно повышает планку, настраивается на более высокие достижения
2	Масштаб личности	Имеет масштабные, глобальные мечты и планы. Создает для себя яркие, вдохновляющие образы будущего. Обладает устойчивой верой в свои способности. Действует, исходя из уверенности в том, что успех или неудача обусловлены его собственными решениями и поступками в большей мере, чем факторами внешней среды
3	Чувство политики	«Упаковывает идеи» и планирует стратегию их «продажи» другим. Анализирует расклад сил, просчитывает риски и возможности. Заблаговременно выстраивает отношения с нужными людьми, благоприятные для последующего влияния. Понимает личностные особенности и потребности других. Умеет влиять на других людей в разных «жанрах»: проводит убедительные презентации, влияет в разговоре с глазу на глаз, создает убедительные письменные документы
4	Потребность в стрессе	Способен выносить значительные эмоциональные и интеллектуальные перегрузки, мобилизоваться в кризисной ситуации. Обладает высокой работоспособностью. Быстро адаптируется к работе в новых условиях, с разными людьми и группами. Принимает решения и действует эффективно, не имея полной информации

3. Каким образом вы предпочитаете принимать решения (размышление/чувство)?

4. Как вы предпочитаете организовывать свою жизнь (инициатива/гибкость)?

Человек, который может управлять собой, — это хороший сотрудник; человек, который может управлять собой и другими, — уже менеджер. А тот, кто может управлять собой, другими людьми и внешними обстоятельствами, — это и есть искомый руководитель. Также стоит отметить такое ценное качество, как создание преемственности лидерства в компании. Многие менеджеры среднего и высшего звена просто не успевают своевременно единолично принимать решения, поэтому современный менеджмент из единоличного становится командным.

Главные черты, отличающие руководителя от неруководителя, — это существенно более выраженный волевой потенциал, умение быстро и ответственно действовать в ситуации неопределенности, своевременно принимать решения и нести за них ответственность. Именно эти компетенции наиболее актуальны. Они тесно связаны с такими личностными качествами, как целеустремленность, инициативность и решительность. Это характеризует менеджера как лидера, строящего свою систему влияния в первую очередь на неформальном авторитете, а во вторую — на регламентах, должностных инструкциях, правах и полномочиях. Последняя мысль подводит к такому выводу: личностные качества и харизма руководителя сегодня важнее, чем его профессиональные достоинства и опыт. Другими словами, только харизматичный лидер, умеющий увлечь подчиненных, повести их за собой, и может рассчитывать на успех на высококонкурентном рынке.

Несколько лет довольно устойчивого и быстрого развития экономики и бизнеса в России позволяют сделать некоторые выводы о том, какие сферы бизнеса или функциональные области деятельности «выпускают» на рынок труда лучших руководителей. В целом *на успешный рост руководителя влияет высокая конкуренция в том бизнесе, где он работает*. Кроме того, в компаниях, где карьерный и профессиональный рост планируется, человек также имеет все возможности стать грамотным руководителем. И наконец, эксперты отмечают, что очень много хороших менеджеров в том бизнесе, где персонал играет большую роль в достижении успеха продаж. В компаниях, занимающихся продажами, ситуация постоянной неопределенности требует инициативы и решительности, проявления воли. В такой среде лидерство — это возможность выжить.

Анализ практической работы руководителей и литературных источников по этой теме выявил **ряд типовых ошибок руководителей**, которые объясняются наличием отрицательных качеств руководителей и неполным пониманием ими роли и содержания труда руководителя.

1. Неумение передавать часть обязанностей подчиненному. Передача полномочий — это умение, и следует развивать его.

2. Откладывание работы. Откладываемая работа накапливается день ото дня, из недели в неделю, оставляя все меньше свободного времени. Один из путей к решению этой проблемы — выделить один час в день и посвятить его именно той работе, которую хотелось бы отложить.

3. Неумение справляться с канцелярской работой. Беспорядок создает лишнюю работу и отнимает время.

4. Проведение ненужных собраний. Что случилось бы, если бы мы не провели это собрание? Зачем мы собрались? Какова цель собрания? Сколько времени должно длиться собрание? Кто должен присутствовать? Эти и другие вопросы должен задавать себе менеджер по поводу каждого собрания, помня о том, что собрание отнимает время у него и у других.

5. Нежелание иметь рядом с собой сильных подчиненных. Без сильных подчиненных трудно достичь хорошего результата. Опытные руководители в своей работе опираются на сильных и компетентных подчиненных.

10.2. Требования, предъявляемые к менеджеру в индустрии туризма

Качество обслуживания в туристских организациях зависит от умения менеджера:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;
- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;
- по необходимости оперативно корректировать процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

В индустрии туризма к сотрудникам предъявляются разнообразные требования, которые можно объединить в две группы.

1. Профессиональные требования, критерии:

- теоретическая подготовка в профессиональной сфере;
- практические навыки работы в профессиональной сфере;
- знание иностранных языков;
- навыки работы со специализированными компьютерными программами;
- навыки речевой коммуникации, ведения переговоров;
- навыки управления конфликтами;
- знания и практические навыки в области маркетинга и техники продаж;
- знания и практические навыки в области менеджмента и самоменеджмента;
- знание законодательных актов, касающихся профессиональной сферы деятельности.

2. Личностные характеристики:

- ориентированность на потребности клиента;
- коммуникабельность;
- нацеленность на результат деятельности;
- нацеленность на изменения (гибкость, ситуативность поведения);
- постоянное рационализаторство (стремление улучшить бизнес-процессы в компании);
- стремление к саморазвитию, профессиональному росту;
- личная дисциплинированность;
- стрессоустойчивость;
- умение работать в команде.

Постоянно проводятся научные исследования в области требований, предъявляемых к сотрудникам туристской индустрии. Так, в одном из последних исследований, проведенных среди российских туристических компаний (более 500 компаний по всей России), были получены следующие оценки квалификационных требований, предъявляемых к сотрудникам данных предприятий (табл. 10.4).

Таблица 10.4. Сравнительный анализ квалификационных требований к работникам туристской индустрии (группа — профессиональные требования)¹

№ п/п	Квалификационные требования Группа — профессиональные требования	Туристские агентства	Бюро путешествий	Туристские бюро (офис)
1	Знание компьютерной техники	+	+	+
2	Знание географии и основных турцентров	+	+	+
3	Навыки в области маркетинга и продаж	++	+	+
4	Навыки ведения переговоров	++	+	++
5	Умение интерпретировать и прогнозировать	—	++	+
6	Умение организовывать деятельность	+	+	+
7	Знание сферы предоставления услуг (проживание, питание, развлечения и пр.)		+	++

¹ По материалам выступления Субботиной Е. В. (зам. директора Института туризма и гостеприимства МГУС) на заседании УМО 19.03.07 г.

Продолжение табл. 10.4

№ п/п	Квалификационные требования Группа — профессиональные требования	Туристские агентства	Бюро путешествий	Туристские бюро (офис)
8	Знание специальных компьютерных программ	++	+	++
9	Знание иностранных языков	+	+	+
10	Владение деловой корреспонденцией	+	—	+
11	Знание туристского продукта	++	+	++
12	Знание национальных и международных тенденций в туризме	+	++	+
13	Знание туристского спроса	++	+	+
14	Способности к концептуализации	—	+	—
15	Знание методов привлечения внимания туристов	+	—	+
16	Умение координировать и планировать деятельность	+	+	+
17	Широкие знания в области индустрии путешествий и туризма	—	+	—
18	Способность самостоятельно решать проблемы	++	+	+
19	Умение работать с жалобами клиентов	+	—	+
20	Владение методами презентации и показа	+	+	+
№ п/п	Квалификационные требования Группа — личностные требования	Туристские агентства	Бюро путешествий	Туристские бюро (офис)
1	Позитивное отношение	++	++	++
2	Высокий энергетический потенциал	++	+	++
3	Энтузиазм	++	+	+
4	Коммуникативные способности	++	++	++
5	Способность к работе с бюджетом	++	—	++
6	Гибкость	++	++	++
7	Терпение	++	+	++
8	Профессиональная внешность	++	+	+

Окончание табл. 10.4

№ п/п	Квалификационные требования Группа — личные требования	Туристские агентства	Бюро путешествий	Туристские бюро (офис)
9	Хорошая артикуляция	+	—	++
10	Инициатива	+	+	++
11	Ориентация на детали	—	++	++
12	Аккуратная внешность	++	++	++
13	Высокая работоспособность	++	++	++
14	Лаконичность	—	++	—
15	Грамотность	+	++	+
16	Уверенность	+	+	+
17	Доброжелательность	+	+	+
18	Активная жизненная позиция	+	+	++
19	Коммуникабельность	++	+	++
20	Оптимизм	+	++	+

Как видно из данных табл. 10.4, наибольшее значение имеют такие профессиональные знания, как знание компьютерной техники, иностранных языков, географии и основных турцентров, а также организации, планирования и координации своей деятельности и деятельности сотрудников компании. Среди личных требований выделяются требования коммуникабельности, гибкости, работоспособности, позитивное отношение к клиентам и внешний вид, соответствующий стандартам конкретной компании.

Например, руководство гостиницы Ritz-Carlton Osaka придерживается принципа развития и продвижения кадров внутри организации, что объясняется прежде всего особенностями японского менеджмента, поэтому на руководящие должности редко приглашаются сторонние специалисты, а при оценке кандидатов на рядовые позиции всегда просчитывается потенциал развития человека, причем в отношении многофункциональности и возможности горизонтальной и вертикальной ротации. Это означает, что при прочих равных данных, необходимых для выполнения текущей работы, преимущество всегда получает кан-

дидат, имеющий личностные характеристики, обязательные для эффективного руководителя.

Другой важный момент такого подхода состоит в том, что на определенном этапе своего развития гостиница испытывает потребность в людях разных типов. Если взять в качестве основы классификацию, разработанную в Бостонской портфельной матрице (матрица ВКГ — см. рис. 4.1), то на этапе «звезды», когда бизнес активно растет, развивается, расширяется, требует постоянных вложений и новых подходов, нужны люди креативные, инициативные, умеющие быстро принимать нестандартные решения. Именно такие требования предъявлялись к сотрудникам менеджерами управляющей компании «Моспромстрой Отель Менеджмент», когда она готовилась к открытию двух гостиниц гостиничной цепи Holiday Inn — гостиницы «Холидей Инн Лесная» и «Холидей Инн Сушевский».

На этапе «дойной коровы», когда бизнес стабилен, хорошо структурирован и нуждается в первую очередь в поддержании и системном подходе, требуются люди стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к их изменению.

То же самое можно сказать и о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип организационной культуры существует в данной гостинице.

В качестве примера рассмотрим исходные данные для определения ключевых компетенций руководителя отдела гостиничного предприятия (табл. 10.5).

Требования, предъявляемые к сотрудникам индустрии туризма, могут быть в общем виде отражены в корпоративных стандартах. Например, в отелях «Холидей Инн Сушевский» и «Холидей Инн Лесная» все сотрудники гостиниц должны:

- посвящать себя оказанию высококачественных услуг и высококачественному выполнению своей работы;
- демонстрировать открытость, заботу и позитивное отношение к гостям и друг к другу;
- находить правильное отношение между профессиональной и личной жизнью;
- признавать свою взаимозависимость и ценность совместной работы при оказании услуг гостям и создании корпоративной культуры в организации;
- поддерживать свой профессиональный уровень и участвовать в образовательных программах, способствующих

Таблица 10.5. Исходные данные для определения ключевых компетенций руководителя отдела гостиничного предприятия

№ п/п	Исходные данные	Компетенции
1	Принципы работы гостиницы	Честность и лояльность, в том числе честность по отношению к клиентам. Демократичный стиль управления. Отношение к людям как к основной ценности
2	Установка гостиницы на рост и развитие сотрудника, а также большой объем информации	Высокая степень обучаемости, присутствие таких мотиваторов, как профессиональный рост, интерес, развитие и т. п.
3	Необходимость выполнения большого объема работ в условиях общения со сложными клиентами. Необходимость публичных презентаций перед большими аудиториями	Стрессоустойчивость, ораторские способности
4	Возможность возникновения сложных, нестандартных ситуаций, требующих быстрого принятия решений	Креативность и умение быстро находить выход из сложных ситуаций. Ситуационный подход
5	Установка гостиницы на формирование позитивного имиджа и долгосрочные отношения с партнерами	Умение располагать к себе и устанавливать долгосрочные отношения с клиентами
6	Высокая степень самостоятельности и значительная зона ответственности	Инициативность и способность к самостоятельной работе. Высокий уровень лояльности и ответственности
7	Большой объем информации и коммуникаций на иностранном языке	Хорошее знание английского языка и умение решения проблем с другими языками
8	Попытка гостиницы в отношении развития персонала	Мотивация на рост и развитие
9	Тип корпоративной культуры	Присутствие таких мотиваторов, как коллектив, команда, атмосфера

повышению их личных и профессиональных знаний и навыков;

- поддерживать высочайший уровень порядочности и выполнения своих профессиональных обязанностей;
- сохранять конфиденциальность информации о гостях и прочей служебной информации.

Требования к сотрудникам компании «Риц Карлтон» сформулированы следующим образом: «Мы леди и джентльмены, которые обслуживают других леди и джентльменов».

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма, помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения. Все большее значение приобретают личностные качества работника, его интуиция, опыт, способность и умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и с точки зрения своих клиентов, возможность творчески и новаторски подойти к решению возникающих проблем. Следовательно, все более актуальным становится обучение сотрудников навыкам самоменеджмента.

10.3. Система самоменеджмента и ее основные элементы



Самоменеджмент представляет собой систему взаимосвязанных мероприятий по управлению собой и своими ресурсами (личными финансами, своим рабочим и свободным временем, коммуникациями, своим рабочим пространством и т. п.).

Можно использовать следующие **направления деятельности по организации самоменеджмента**.

Система самоменеджмента — совокупность взаимосвязанных элементов самоменеджмента, находящихся между собой во взаимосвязи и взаимозависимости. Основные элементы этой системы представлены в виде пирамиды на рис. 10.2.



Рис. 10.2. Пирамида самоменеджмента

Базовым уровнем системы самоменеджмента является **личная эффективность**, на основе которой осуществляется эффективное управление собственными ресурсами: время, пространство, коммуникации, финансы. Эффективность проявляется в том, что человек способен за меньшее время сделать больший объем работ без потери качества. Личная эффективность или эффективная деятельность личности невозможна без достижения определенного уровня развития путем саморазвития.

Самоорганизация в системе самоменеджмента — это возможность добиться максимального эффекта при наименьших затратах энергии, времени, материалов за счет оптимального использования ресурсов с наибольшим результатом. Для самоорганизации очень важно ясно представлять цели деятельности, порядок ее осуществления, приоритеты в работе.

Обычно говорят, что до 30 лет человек использует и демонстрирует свой природный потенциал, а после 30 — то, что сам сумел создать из отпущенного природой материала. Самоорганизация (самосоздание) — это осознанная работа по созданию самого себя как инструмента для достижения поставленных жизненных целей, включая такие этапы, как целеполагание (определение, выбор и принятие целей), планирование шагов по ее достижению, контроль, коррекция и т. д. Самоорганизация является той единственной основой, на базе которой может быть сформировано умение организовывать других людей, управлять ими. Бессмысленно даже пытаться управлять другими людьми, не умея организовывать свою собственную жизнь и деятельность.

Управление временем, или тайм-менеджмент, на предприятии представляет собой эффективное использование и управление рабочим временем, выявление нерационально используемого времени, его преимуществ и способов реализации. Система управления временем состоит из следующих элементов: развитие ощущения времени; постановка целей; планирование; принятие решений; реализация и организация; контроль.

Управление коммуникациями в самоменеджменте направлено на создание системы обработки и обмена информацией; опосредованное и целенаправленное воздействие двух и более субъектов, умение понимать и быть понятым, эффективное управление следующими навыками: умением говорить; слушать; видеть; писать; читать; управлять информацией.

Сущность **управления финансами в самоменеджменте** состоит в анализе входящих и выходящих личных финансовых потоков ме-

менеджера, поддержании положительного сальдо по денежным потокам в любой момент времени. Для этого используются различные модели, в том числе известные модели Баумола (W. Baumol), а также модель М. Миллера (M. Miller) и Д. Орра (D. Orr).

Еще одной подсистемой самоменеджмента является **система организации рабочего места**. Рабочее пространство также является одним из ресурсов менеджера. Рациональная организация рабочего места предусматривает использование следующих принципов: конгруэнтности (соответствие назначению); удобства пользования; порядка.

Саморазвитие (индивидуальное развитие) — процесс, в рамках которого человек приобретает способность управлять текущими событиями, формировать позитивные отношения с окружающим миром и формировать свою карьеру. В Большой советской энциклопедии дается следующее определение: «Саморазвитие — сознательная деятельность человека, направленная на возможно более полную реализацию себя».

Процесс саморазвития осуществляется путем преодоления препятствий и развития личностных качеств, способствующих достижению поставленных целей и задач (воля, настойчивость, стрессоустойчивость, умение влиять на людей и т. п.).

Таким образом, очевидно, что все концепции менеджмента в большей или меньшей степени рассматривают все элементы «пирамиды» самоменеджмента, однако их конкретное применение в каждой сфере деятельности должно иметь свои особенности.

При использовании системы самоменеджмента рекомендуется осуществить следующие направления деятельности:

1. Проведение самоанализа. Самооценку следует начать с ответа на следующие вопросы:

- что у меня хорошо получается?
- что мне нравится делать или нравилось бы, если бы представилась возможность?
- в каких областях бизнеса я хотел бы работать или иметь собственное дело?
- какими ценными качествами я обладаю?
- каких ситуаций, разочарований и стрессов, связанных с работой, я хотел бы избежать?

Можно использовать и другие вопросы, специальные тесты, например, «Вы как менеджер» и многие другие.

2. Постановка целей. Достижение высоких результатов зависит от четкого определения и постановки целей, обращая особое

внимание на те цели, от которых зависит успех или провал. Цели должны быть стратегическими и текущими, например на три года с указанием промежуточных целей, и вытекающие из них годовые цели, также с указанием промежуточных целей, например квартальных, полугодовых.

3. Планирование времени. Это очень эффективное средство достижения целей, помогающее менеджеру и тем, кто с ним работает, добиваться действительно высоких результатов. Наиболее часто в теории и практике «тайм-менеджмента» используют два взаимосвязанных подхода:

- *концентрация на результатах*, что означает ориентацию на результат, т. е. выделение ключевых целей и оценку важнейших благоприятных возможностей. Для этого рекомендуется ключевые результаты, которые должны быть получены, оформить письменно и ранжировать в порядке важности;
- *использование календаря-ежедневника* для планирования времени, для этого могут быть использованы не только бумажные носители, но и электронные версии, например программа «Outlook», электронные ежедневники, календари в мобильных телефонах. Для достижения намеченных целей рекомендуется сначала спланировать весь год, а затем каждый месяц, а после этого — день.

4. Изменение внешнего вида таким образом, чтобы внешний вид менеджера, его офиса или рабочего места уже сейчас отражал успех. По мнению специалистов, создание преуспевающего имиджа необходимо, поскольку у менеджера никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление. Особое значение при изменении офиса следует уделить письменному столу, навести на нем порядок.

5. Приобретение навыков проведения формальных и неформальных совещаний, их тщательная подготовка и оценка эффективности каждого совещания с точки зрения достижения поставленных целей. Для этого могут быть использованы специальная литература, тренинги и т. п.

6. Обучение эффективному использованию телефона. Обычно менеджеры, эффективно управляющие своим временем, руководствуются принципом не отвечать на входящие звонки, а «возвращать» их, т. е. звонить тогда, когда им удобно и они подготовлены к разговору. Особая роль на этом этапе принадлежит секретарю менеджера, если он есть.

7. Оценка и повышение личной производительности предполагает объективное сопоставление поставленных целей и достигнутых результатов, а также обучение практическим навыкам повышения личной производительности за счет оптимизации работы с входящей корреспонденцией, применения методов эффективного чтения, повышения продуктивности различных поездок, освоения новых информационных технологий, используемых в управлении.

8. Использование приемов самомотивации, поскольку без этого менеджер не только не достигнет поставленных целей, но и не сумеет мотивировать других.

9. Повышение квалификации по своей специальности. Эффективному менеджеру следует постоянно совершенствовать свои знания в избранной области бизнеса и сопряженных сферах, для чего следует не только постоянно читать соответствующие книги и периодические издания, но и проходить обучение на специальных курсах, участвовать в тренингах и т. п.

10. Использование методов эффективного принятия решений, таким образом, чтобы достигать оптимальных результатов от реализации управленческих решений.

11. Приобретение навыков эффективного общения, имея в виду как письменные сообщения, деловую переписку, так и устные выступления.

Таким образом, здесь представлены основные направления самоменеджмента. Менеджер, который не реализует в своей практической деятельности хотя бы часть указанных направлений деятельности, обречен на неудачу.



Представляет интерес зарубежный опыт саморазвития и повышения квалификации за счет различных тренингов. Наибольшим спросом пользуются тренинги по управлению временем, об этом свидетельствуют результаты исследования Began Group. Также прочные позиции среди проведенных тренингов занимают управление конфликтами (33 %) и управление персоналом (32 %).

Наиболее востребованными формами внешнего обучения менеджеров высшего звена являются тренинговые программы (74 %), семинары и конференции (71 %). Среди форм внутреннего обучения топ-менеджеров все большее распространение получает наставничество, его используют 60 % компаний. Результаты обучения оценивают 47 % компаний. Наиболее распространенными методами оценки являются анкетирование и интервьюирование (55 %), анализ динамики ос-

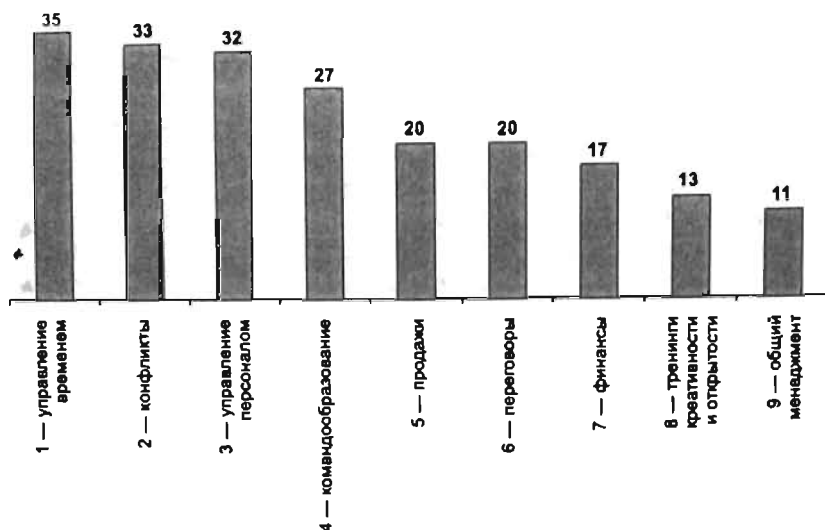


Рис. 10.3. Структура спроса на тренинги

новых показателей деятельности топ-менеджеров (36 %) и тестирование (23 %).

Компания Begin Group также провела исследование, посвященное изучению принципов выбора дистанционных технологий для обучения персонала. Было опрошено 100 человек, в основном представителей российских компаний. Практически каждая вторая организация (47 %) применяет дистанционные технологии при обучении персонала, остальные собираются начать использовать их в ближайшее время. Основная причина этого намерения — удобство электронных методов при обучении большого числа сотрудников (64 % указали эту причину). Среди компаний, работающих с дистанционными технологиями, некоторые используют только собственные разработки. Как свои, так и сторонние технологии применяют 38 % компаний, а 17 % используют только продукт сторонних провайдеров. Самые популярные технологии — обучение через Интернет (55 %) и видеоконференции (46 %). Учебная аудитория и web-конференции являются менее востребованными — 41 и 15 % соответственно. 9 % компаний используют также обучение через Интернет (внутренняя сеть). Чаще всего компании с использованием дистанционных технологий обучают специалистов (69 % компаний). В 42 % организаций с помощью этих технологий проводится обучение новичков, а в 38 % — менеджеров среднего звена. Обучение топ-менеджеров с помощью дистанционных технологий проводится только в 15 % случаев. Среди компаний, указавших свои планы

по внедрению новых технологий, большинство (75 %) отметили обучение через Интернет. Каждая пятая организация, кроме того, планирует начать проведение видеоконференций.

Другой интересный пример из зарубежной практики касается вопросов планирования своего рабочего времени и времени отдыха. Почти две трети британских менеджеров не пользуются полным отпуском, а около половины теряют до 2 недель отпуска ежегодно. По данным исследования, опубликованного Chartered Management Institute (CMI), каждый год в Англии «пропадает» в общей сложности около 19 млн выходных дней. В денежном эквиваленте это значит, что британские компании получают даром около 3,5 млн фунтов стерлингов. Как сообщает CMI, около 63 % опрошенных менеджеров не используют свои отпуска полностью.

Около 30 % менеджеров ссылаются на крайнюю занятость, примерно 25 % не могут уйти в отпуск из-за необходимости соблюсти сроки сдачи проектов, а 17 % признались, что боятся оставить рабочее место из чувства ответственности.

18 % руководителей заявили, что им попросту нравится работать, и лишь 5 % не уходят в отпуск, потому что не могут спланировать собственное время. При том, что почти треть менеджеров переносит неиспользованные отпуска на следующий год, а около 17 % «получили» отпуска в денежном эквиваленте, многие управляющие хотели бы иметь возможность «продавать» время для отдыха. Каждый пятый опрошенный обменял бы свой отпуск на более гибкий рабочий график, а около 10 % — на занятия в тренажерном зале.

Опрос также показал, что многие менеджеры следят за тем, чтобы их подчиненные получали полноценный отпуск, но при этом сами не умеют полностью расслабляться. Почти 25 % респондентов проверяют электронную почту во время отпусков, а около 10 % более чем раз в неделю по собственной инициативе звонят начальству.

10.4. Направления деятельности по повышению личной эффективности менеджера в индустрии туризма

Как уже отмечалось, основную роль в саморазвитии имеет обучение. Для специалистов в области туризма и гостиничного бизнеса возможны несколько вариантов обучения:

1) первое или второе высшее образование в области туризма и гостиничного бизнеса;

- 2) программы МБА (Master of Business Administration) для тех, кто имеет высшее образование и опыт работы;
- 3) программы профессиональной переподготовки;
- 4) различные краткосрочные курсы и тренинги, в том числе проводимые организацией, в которой работает сотрудник.

Как уже отмечалось, в гостиничном бизнесе большое значение имеет наличие у сотрудника способностей и желания к повышению квалификации. Так, проведенный ГКЦ «Персона пяти звезд» опрос показал, что все программы обучения, используемые в гостиничном бизнесе, можно разделить на четыре группы: собственные программы обучения, заимствованные в учебных учреждениях; заимствованные в литературе, иные.

Исследование данной компании показало, что большая часть программ — это собственные программы (рис. 10.4).

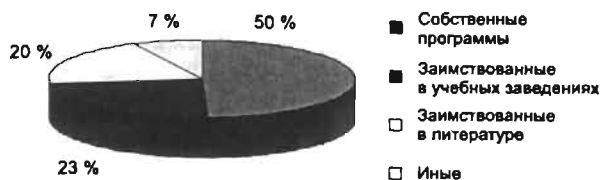


Рис. 10.4. Структура ответов руководителей московских гостиниц на вопрос об используемых для обучения сотрудников программах

Как видно из представленной диаграммы, 50 % опрошенных ответили, что обучение сотрудников проводится по собственным программам. Для этого обычно создаются тренинговые или учебные отделы, которые занимаются подготовкой и проведением таких мероприятий. Более точно структура ответов руководителей московских гостиниц о форматах обучения представлена на рис. 10.5.

Внутреннее обучение не только самое популярное, но и самое перспективное по соотношению «цена—качество». Привлечение преподавателей из учебных заведений, с точки зрения руководителей гостиниц, менее выгодно, поскольку некоторый присущий им «академизм» проигрывает «практичности» программ консалтинговых фирм, формируемых по фактическим материалам консультационных проектов.

Сетевые компании имеют собственные внутрикорпоративные программы обучения. В крупных компаниях, например, в

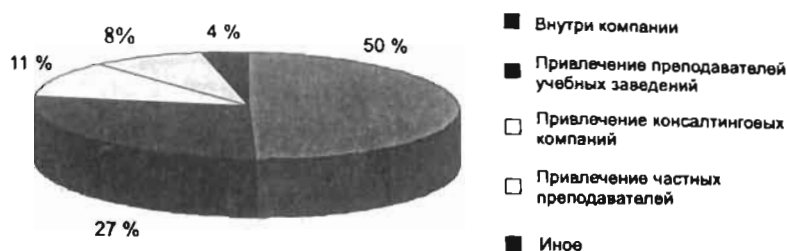


Рис. 10.5. Структура ответов руководителей московских гостиниц на вопрос об используемых форматах обучения для сотрудников

«TEZ — toug», есть собственный Учебный центр, занимающийся подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации сотрудников.

Независимые гостиничные предприятия также разрабатывают собственные программы обучения. Так, начальник отдела кадров гостиницы «Татьяна» разработала и использует следующую программу обучения сотрудников (табл. 10.7).

Таблица 10.7. Программа обучения сотрудников гостиницы «Татьяна»

№ п/п	Тема занятия	Краткое содержание
1	Введение в должность	Экскурсия по гостинице. Знакомство с отделами гостиницы. Правила внутреннего трудового распорядка. Правила личной гигиены и наличие мед. книжки. Техника безопасности. Материальная ответственность
2	Основы профессионального обслуживания гостей	Специфика сферы услуг. Потребности и ожидания гостей. Что определяет мнение клиента об услуге. Три роли персонала. Основы коммуникации. Важность первого впечатления. Взаимодействие между службами. Работа в команде
3	Основы эффективного общения	Средства общения. Препятствия общения. Преодоление препятствий. Умение слушать. Типы вопросов. Переформулировка. Схема эффективного общения. Анализ взаимодействия личности. Знаки признания

Окончание табл. 10.7

№ п/п	Тема занятия	Краткое содержание
4	Эффективное использование телефона	Важность качественного обслуживания по телефону. Важность поведения. Типы вопросов. Искусство слушать. Слова и выражения. Навыки телефонного разговора
5	Жалобы клиентов	В чем состоит ценность жалоб. Классификация жалоб и возражений. Оптимальный ответ на жалобу. Правила рассмотрения жалоб
6	Управление собой и своим временем	Отношение к времени в разных культурах. Поглотители времени и как с ними бороться. Принципы планирования времени. Установление приоритетов. Систематизированный анализ актуальных задач. Делегирование
7	Обучение обучающихся	Постановка педагогических задач. Методика проведения занятий. Практическое применение полученных знаний

Другим важным направлением системы самоменеджмента для сотрудников индустрии туризма является управление коммуникациями.

На подготовку коммуникаций сотрудникам индустрии туризма часто не хватает времени, однако они редко попадают в ситуации, когда не удастся выкроить минуту-другую на составление плана. Человек, обладающий навыками коммуникации, всегда стремится избежать подобных ситуаций, поскольку использует определенные критерии планирования коммуникаций (табл. 10.8).

Важным навыком в коммуникациях является **умение эффективно писать**. В туристической компании много операций связано с составлением и обменом информацией в письменном виде.

Переписка, например, в турфирме осуществляется с:

- клиентами — как правило, обмен пожеланиями, рекомендациями и документами, необходимыми для бронирования отеля или авиабилета и оформления визы; сообщение данных о поездке;

Таблица 10.8. Основные критерии планирования коммуникаций

Критерий	Расшифровка
Кто?	С кем вам предстоит общаться? Попробуйте представить их — человека или нескольких людей? Каковы их интересы, установки и ценности? Что у них общего с остальными людьми и чем они отличаются?
Что?	Что именно вы хотите сообщить другим? Один из способов ответить на этот вопрос — выработать критерий успеха. Как вы узнаете, успешно ли вы передали другим свои мысли?
Как?	Каков наилучший способ передачи вашего сообщения? Здесь очень важен язык. Мысленно подберите слова для общения с аудиторией. Спланируйте вступление, основную часть и заключение. Приготовьте наглядные пособия (ценовые предложения, каталоги, фотографии)
Когда?	В коммуникации важную роль играет время. Выработайте ощущение времени, чтобы ваши высказывания воспринимались как имеющие отношение к обсуждаемому вопросу. В одних ситуациях следует говорить, а в других лучше молчать
Где?	Какова обстановка в том месте, где предполагается коммуникация? Расставьте стулья (места для посетителей) так, чтобы общение между вами было наиболее эффективным, попробуйте сесть на место для клиента и оцените его недостатки и достоинства
Почему?	Чтобы превратить присутствующих в слушателей, вам нужно знать, почему им нужно слушать вас, — и при необходимости сообщить им об этом. Что заставляет их слушать? Это значит, что вы сами должны знать, почему вы стремитесь к коммуникации, т. е. понимать ценность или важность того, что вы собираетесь сказать

- партнерами — выяснение информации о туре, о наличии мест на рейсах и в отелях, заявки на расчет, заявки на бронирование и т. п.

Наиболее часто используемые каналы распространения информации в письменном виде: по электронной почте; по факсу; по ICQ.

Основной, довольно емкий принцип, касающийся как умения эффективно писать, так и многих других коммуникативных навыков, это **KISS-принцип**. Анаграмма KISS расшифровывается как «Keep it short and simple (держись краткости и простоты)». KISS-принцип основан на следующих правилах: слова короче; слов меньше (исключить необязательные слова, заменить растянутые выражения, заменить страдательный залог действительным); картинки, если это возможно (например, важно использо-

вание фотографий отелей, если вы отправляете клиенту письмо с рекомендациями того или иного средства размещения).

Для управления информацией можно использовать электронные программы, например почтовой программы Outlook Express.

Общение по телефону — особый раздел коммуникации, так как говорящий с менеджером получает информацию о нем только посредством разговора, поэтому все недостатки речи заметны вдвойне. Кроме того, телефон — это обычно первый шаг к сотрудничеству, первый этап сложного экзамена под названием «общение».

При проведении телефонных переговоров следует учитывать следующие **основные принципы**:

- регистрация в специальном журнале в течение одной недели времени, которое было потрачено на разговоры по телефону;
- использование секундомера, чтобы получить точную картину длительности телефонных звонков;
- резервирование времени в течение каждого дня для телефонных звонков;
- планирование каждого телефонного разговора, намеченного на конкретный день, используя систему сокращенных записей;
- краткое, ясное, дружелюбное общение по телефону;
- фокусирование внимания собеседника на нужных менеджеру ключевых моментах разговора, не позволяющих отвлекаться на детали во время входящих звонков с помощью наводящих вопросов.

Безусловно, в каждой конкретной фирме, учитывая особенности ее деятельности, корпоративную культуру, ведение телефонных разговоров будет отличаться. Рассмотрим *структуру входящего телефонного звонка в турфирме*:

- приветствие: «Компания N, здравствуйте»;
- выяснение информации о клиенте: «Куда, когда, на какой срок и в каком составе Вы бы хотели поехать? На какую сумму приблизительно рассчитываете?»;
- выяснение предпочтений: «Что Вы ожидаете от отдыха?»; «Где Вы уже были?»;
- предоставление информации о стране, курорте, отелях, личные рекомендации;

- информация о ценах на услуги, дополнительная информация (вылеты, сопровождающие и т. п.) — по желанию клиента;
- информация о месторасположении и графике работы компании, личная информация (имя, фамилия, отчество менеджера);
- информация о клиенте (имя, контактный телефон).

Управление временем в туризме и гостиничном бизнесе начинается с проведения анализа затрат времени, для чего используется методика хронометража, означающая в самоменеджменте последовательное фиксирование операций, производимых сотрудником в течение дня, с указанием затрат времени на каждую операцию, инструмент учета и выявления резервов личного времени, т. е. по сути хронометраж здесь близок к фотографии рабочего времени, отличие заключается в том, что хронометраж не требует наблюдения, измерения и последовательной записи всех без исключения затрат времени на протяжении рабочего дня. Этим и объясняется преимущество выбора хронометража: сотрудник может самостоятельно проводить хронометраж собственного времени, не принося ущерба рабочему времени.

Для создания тактического обзора деятельности менеджера предлагается ведение следующей таблицы (табл. 10.9). В левом столбце пишутся дела, состоящие из различных операций, отмеченные условными обозначениями. Это могут быть сочетания букв либо значки. Заранее определяется время окончания дела либо окончания операции, если это важно, так как время проведения некоторых операций трудно прогнозировать. В данной таблице эти операции жестко не привязаны ко времени, т. е. распределены по дням.

Таблица 10.9. Тактический обзор деятельности менеджера N турфирмы «XXXXX»

Дело	Дата			
	14.06.04 г.	15.06.04 г.	16.06.04 г.	17.06.04 г.
1) Т — 7 («Дорогами королей», Испания, 7 дней)	Зарезервировано (З)	Подтверждено (П)	Оплачено (О)	—
2) Р — Турция (Белк, отель Grida village, 12 дней)	З	П	О	—
3) П — 4 (Португалия, 7 дней, экскурсии)	—	З	П	О

Если операция проведена, значок зачеркивается, если же нет — проведение операции переносится на следующий день в рамках установленных сроков.

Для планирования на уровне года можно пользоваться аналогичным графиком, у которого по горизонтальной оси располагаются месяцы, по вертикальной — дни. Такие графики широко используются в организациях Time-System и аналогичных им.

При принятии решения о выполнении любого дела стоит оценить, насколько вероятно сохранение ценности результатов через некоторое время. Если дело дает усиление ваших позиций и возможностей независимо от того, исполнятся ли связанные с ним планы, оно стоит выполнения. Если же польза от выполнения дела однозначно «завязана» на некие расчеты о будущем, могущие и не оправдаться, дело становится «кандидатом на отсев» или по крайней мере на откладывание. Так, например, поиск информации и расчет индивидуального тура в страну, не относящуюся к массовому туризму, может оказаться временем и усилиями, затраченными впустую, если клиент не знает точно, дадут ему отпуск на работе или нет.

Возможны и другие подходы к организации системы тайм-менеджмента. Наиболее простой способ уменьшить число неважных дел — «поставить на место» те из них, которые кажутся важными, но на самом деле таковыми не являются. Это легко сделать с помощью матрицы, предложенной президентом США Эйзенхауэром. Все дела в ней классифицируются по степени важности и срочности. Приведем пример заполнения матрицы Эйзенхауэра (табл. 10.10).

Таблица 10.10. Пример заполнения матрицы Эйзенхауэра

	Срочные	Несрочные
Важные	I ☐ Критические ситуации ☐ Неотложные проблемы	II ☐ Профилактика ☐ Планирование
Неважные	III ☐ Вопросы, требующие незамедлительного решения ☐ Полюбившиеся дела	IV ☐ Рутинные мелочи ☐ Праздное времяпрепровождение

Отделяя важные дела от неважных, следует учитывать мнение Питера Друкера, который, говоря о расстановке приоритетов,

предлагал ставить высокие цели, позволяющие существенно изменить ситуацию; искать свои собственные, оригинальные пути, позволяющие достигнуть решительного конкурентного преимущества. Таким образом, кандидатами на отсев становятся дела, не создающие качественных скачков в развитии, вносящие лишь незначительные «количественные» улучшения.

При принятии решения об использовании элементов тайм-менеджмента следует проанализировать типы организации времени и их особенности (табл. 10.11). Выбор типа организации времени зависит от конкретной ситуации, а также от личностных особенностей человека.

Таблица 10.11. Основные типы организации времени

Тип организации времени	Как проявляется
Оптимальный	Темп и тип решения задачи варьируются в зависимости от ситуации
Дефицитный	Задачи решаются в условиях дефицита времени, часто в последний момент
Спокойный	Задачи решаются в спокойном режиме, без учета экстренности ситуации
Исполнительный	Задачи решаются так, как «приказано»
Тревожный	Решение задач сопровождается постоянным беспокойством, нервозность, присутствуют гиперопека и перепроверки
Неоптимальный	Темп и способ решения задачи зависят не от особенностей задачи, а от личного настроения исполнителя или внешних обстоятельств

Тайм-менеджменту руководителю турфирмы можно и необходимо учиться самому и учить этому свой коллектив. Вот основные принципы внедрения тайм-менеджмента на предприятии:

1. Начинать необходимо с точечных микроскопических воздействий, распределенных во времени, при этом следует работать над «почвой» — убеждениями, установками, отношением сотрудников к теме времени.

2. Создать центр кристаллизации, т. е. небольшую группу людей, использующих методы тайм-менеджмента, т. е. некое подобие пилотного проекта.

3. Основная задача следующей стадии — вызвать у людей свободную заинтересованность в теме личного времени. Первый и важнейший способ сделать это — личный пример руководителя.

4. Создание мотивов (усилить это воздействие позволяет введение временных количественных показателей деятельности фирмы).

5. Оформление порядка (наблюдение за самопоявляющимися, вырастающими в хаосе элементами порядка).



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ И ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 10

ЗАДАНИЕ 1

Оцените по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя (у себя, у друга, у преподавателя и т. п.) (5 баллов — развито очень сильно, 1 — совсем не развито).

Качества	1	2	3	4	5
Глубина профессиональных знаний и умений					
Способность быстро принимать решения в сложной обстановке					
Личная организованность					
Требовательность					
Чувство юмора					
Умение четко ставить задачу					
Умение контролировать ход выполнения поставленной задачи					
Способность руководителя к анализу, обобщению и выводам					
Умение справедливо оценивать личные качества подчиненных					
Личная дисциплинированность и исполнительность					
Обязательность, верность своему слову					
Работоспособность, выносливость					

Окончание таблицы

Качества	1	2	3	4	5
Достоинство в общении с вышестоящим руководством					
Близость к людям, чуткость, отзывчивость					
Самокритичность					
Умение советоваться с подчиненными, привлекать их к выработке решений					
Стремление к профессиональному росту					
Авторитетность в коллективе					
Умение выступать публично					
Артистизм					

ЗАДАНИЕ 2

Рассмотрите следующий типовой индивидуальный план профессионального роста сотрудников службы приема и размещения гостиницы. Составьте индивидуальный план развития для себя, своего друга.

**Типовой индивидуальный план профессионального роста
сотрудников службы приема и размещения
гостиницы «XXXX»**

Фамилия, имя, отчество сотрудника _____

Должность _____

	Содержание	Сроки	Оценка выполнения
1	Психологическое тестирование, обсуждение выявленных качеств с психологом (психолог будет приглашаться из сторонней организации для проведения консультаций с сотрудниками), разработка плана мероприятий для развития и компенсации отдельных качеств		

Окончание индивидуального плана

	Содержание	Сроки	Оценка выполнения
2	Разработка предложений об освоении требуемых знаний и навыков для профессионального и планируемого должностного роста		
3	Обучение и подготовка в соответствии с планом подготовки и переподготовки специалистов: — в вузе; — на курсах повышения квалификации; — на специально организованных занятиях на самом предприятии		
4	Ежемесячный отчет перед руководителем о выполнении программ обучения		
5	Прохождение тренингов по менеджменту, управлению персоналом, по преодолению конфликтных ситуаций при общении с сотрудниками и клиентами, формированию благоприятного психологического климата на предприятии		
6	Стажировки в бизнес-центрах других гостиниц, ознакомление с новым оборудованием		
7	Прохождение обучения на курсах иностранного языка		
8	Участие в деловых играх и тренингах, проводимых сторонними организациями		
9	Самостоятельная подготовка по отдельным вопросам повышения квалификации		

Подпись сотрудника _____ (Дата) _____

Руководитель _____
(Ф.И.О., подпись)

(Дата)

ЗАДАНИЕ 3

Рассмотрите структуру профессиограммы и составьте профессиограмму для повара, горничной, багажиста, портье.

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, оборудование, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

ЗАДАНИЕ 4

Проанализируйте следующие отрывки из разных литературных произведений и оцените, какие качества необходимы менеджеру в туристской индустрии.

1. «Шумя и клокоча в злобной своей манере, герцог стоял, пока Прицилла отводила своего конька в его стойло.

— Вот это правильно! — закричал он тем голосом, который у него считался самым ласковым. — Нельзя позволять девчонке ездить верхом, если она не умеет ни оседлать коня, ни задать ему корм. Коли ты сам чего не умеешь, ты никогда не сможешь приказать другому сделать это как следует».

Эрик Найт. Леси

2. «— Как же Вы попали в «Сент-Грегори»?

— Я остановилась там по приезде из Висконсина. Как-то утром вместе с завтраком мне подали местную газету «Таймс Пикайон», и там в разделе найма я увидела объявление, что директору отеля нужен личный секретарь. Было еще очень рано, но я подумала: приду первой и подожду. В те времена Уоррен Трент являлся на работу раньше всех. Но я уже сидела в приемной, когда он вошел.

— И он вас сразу нанял?

— Не совсем так. По сути дела он меня совсем не нанимал. Просто, как только У.Т. выяснил, зачем я пришла, он вызвал меня и начал диктовать письмо, а потом отдал кучу распоряжений для передачи служащим отеля.

К тому времени, когда явились другие претендентки, я уже работала несколько часов и самолично отвечала, что место занято.

— Да, это вполне в духе нашего старика, — хмыкнул Питер.

— Он бы, наверное, так и не узнал, кто я, если бы дня через три я не оставила на его столе записку. По-моему, я там написала что-то вроде: «Меня зовут Кристина Фрэнсис» и указала, какое жалование хотела бы получать. Записка вернулась ко мне без комментариев — она была просто завазирована и все».

Артур Хэйли. Отель

3. Когда Кристина Фрэнсис в половине десятого нашла наконец главного бухгалтера Сэма Якубека, коренастого, лысого человека, он стоял за спинами портье, в глубине и по обыкновению проверял счета клиентов. Как всегда, Якубек работал с нервной, стремительной торопливостью, подчас вводящей людей в заблуждение и заставлявшей думать, что он не слишком дотошен. На самом же деле почти ничто не ускользало от его проницательного, поистине энциклопедического ума — именно это и помогло ему в свое время выцарапать для отеля тысячи долларов у должников, на которые все уже махнули руками.

Артур Хэйли. Отель

Примечание. Со времени издания этого романа А. Хэйли прошло много лет. Современному бухгалтеру уже не надо проверять бумажные носители, вся информация хранится в электронном виде и обрабатывается с помощью специализированных компьютерных программ. Остались ли актуальными такие черты главного бухгалтера отеля, как описано в данном романе?

ЗАДАНИЕ 5

На сайте турфирмы «Нева» представлены данные о руководстве турфирмы «Нева»¹. Проанализируйте их и оцените, какие качества должны быть у менеджеров в турбизнесе? Почему именно эти качества были подчеркнуты, описаны у руководителей этой фирмы? Как она себя позиционирует?

1. Тимралиев Сергей Зинуллаевич — с 1981 года в туризме, генеральный директор фирмы, в «Неве» с момента ее основания. Действительный член Национальной Академии туризма, член Коллегии Комитета по туризму и развитию курортов Администрации Санкт-Петербурга. Осторожность, взвешенный подход, просчитывание ситуации, ответственность — так характеризуют стиль руководства партнеры. Не полагаясь на интуицию, любое

¹ С сайта турфирмы «Нева».

<http://nevatravel.ru/about/neva/employee/>

важное решение Сергей Зинулласвич принимает только тогда, когда проблема рассмотрена со всех сторон и выбран наиболее эффективный путь ее решения. Вероятно, такой подход выработан за годы работы в «Спутнике» и «Интуристе». Не обошлось тут и без влияния инженерно-математического образования, которое воспитывает в человеке склонность к поиску нестандартных, и в то же время простых решений.

2. Каширский Алексей Владимирович — первый заместитель генерального директора, директор Московского офиса «Невы». Деятельный, упорный, очень инициативный работник, постоянный генератор новых идей. Способен вникать в ситуацию на ходу и принимать верное решение. Эффективное управление вверенным ему подразделением было бы невозможным, не обладая г-н Каширский такими необходимыми руководителю качествами, как творческий подход к решению любых вопросов, понимание сути происходящего, энтузиазм и целенаправленность.

3. Буренов Вячеслав Валентинович — заместитель генерального директора. Подчиненные особенно выделяют честность, неподкупность и организаторский талант своего руководителя. Определяя кадровую политику фирмы, г-н Буренов педантично, скрупулезно и ревностно исполняет свои служебные обязанности. Даже самая незаметная мелочь не скроется от его профессионального взгляда.

4. Заболотная Ирина Петровна — заместитель генерального директора, заместитель директора Московского офиса. В турфирме «Нева» с 2000 года. Окончила Одесский государственный университет. Работает в туризме с 1980 года. В совершенстве владеет испанским языком. Оперативно реагируя на изменения обстановки, принимает наиболее рациональные решения; трезво оценивает свои действия. Подчиненные выделяют ее острый ум, проницательность, умение легко и бесконфликтно решать сложные вопросы. Природное обаяние и одесское чувство юмора — главные и незаменимые спутники г-жи Заболотной. Курируемые направления: Испания, авиаперевозки, VIP и индивидуальные туры, корпоративные клиенты.

5. Дмитриев Олег Юрьевич — заместитель генерального директора по информационным технологиям. Работает в «Неве» с 1994 года. За эти годы прошел путь от инженера до заместителя

генерального директора. Курирует Департамент автоматизации и технического обеспечения. Считает, что каждый этап деятельности компании неразрывно связан с используемыми информационными технологиями.

ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ 10

1. Главной функцией любого менеджера (по продажам, по кадрам, финансового менеджера и т. д.) является:

- а) определение целей организации;
- б) определение должностных обязанностей подчиненных;
- в) делегирование;
- г) определение структуры организации;
- д) подготовка, принятие и реализация управленческих решений;
- е) нет правильного ответа.

2. Менеджер при постановке целей исходит из приоритета интересов

- а) коллективных (организационных интересов);
- б) личных интересов;
- в) персональных, личных интересов (собственная выгода);
- г) интересов клиентов;
- д) интересов сотрудников;
- е) интересов общества.

3. Специалист в области управления, наемный управляющий, организующий работу предприятия, руководящий деятельностью подчиненных ему работников и выполняющий одновременно определенные управленческие функции, называется:

- а) бизнесмен;
- б) акционер;
- в) учредитель;
- г) сотрудник;
- д) клиент;
- е) менеджер.

4. Какие ресурсы являются объектом управления в системе саморегулирования?

- а) финансы сотрудника;
- б) финансы предприятия;
- в) рабочее пространство сотрудника;
- г) ответ «а» и «б»;

- д) ответ «а» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

5. Используя матрицу ВКБ (Бостонской портфельной матрицы) можно сказать, что креативные, инициативные сотрудники должны привлекаться в организацию на этапе:

- а) «дойной коровы»;
- б) «звезды»;
- в) «собаки»;
- г) «трудные дети»;
- д) ответ «а» и «б»;
- е) ответ «б» и «в».

6. Процесс преодоления препятствий и совершенствования личностных качеств, способствующих достижению поставленных целей, называется в самоменеджменте:

- а) самоорганизация;
- б) самоменеджмент;
- в) тайм-менеджмент;
- г) саморазвитие;
- д) самовоспитание;
- е) нет правильного ответа.

7. Целеполагание, планирование деятельности, контроль и коррекция являются в самоменеджменте этапами:

- а) самоорганизации;
- б) самоменеджмента;
- в) тайм-менеджмента;
- г) саморазвития;
- д) самовоспитания;
- е) нет правильного ответа.

8. Модель Баумола (W. Baumol), а также модели М. Миллера (M. Miller) и Д. Орра (D. Orr) могут быть использованы в самоменеджменте для управления:

- а) временем;
- б) финансами;
- в) коммуникациями;
- г) рабочим пространством;
- д) ответ «б» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

9. Матрица Эйзенхауэра используется в самоменеджменте для управления:

- а) временем;
- б) финансами;
- в) коммуникациями;
- г) рабочим пространством;
- *д) ответ «б» и «в»;
- е) нет правильного ответа.

10. По имени какого исследователя названо правило, смысл которого состоит в том, что, как правило, 80 % результата достигается за счет 20 % усилий:

- а) Сократа;
- б) Пифагора;
- в) Парето;
- г) Гомера;
- д) Паскаля;
- е) нет правильного ответа.

11. По имени какого исследователя названо правило, смысл которого состоит в том, что последовательность аргументов в переговорах влияет на их убедительность:

- а) Сократа;
- б) Пифагора;
- в) Парето;
- г) Гомера;
- д) Паскаля;
- е) нет правильного ответа.

Список литературы

1. *Альтшуллер А. А.* Суперменеджер: имидж и самопрезентация. Ростов н/Д: Феникс, 2003.
2. *Анискин Ю. П., Павлова Л. М.* Планирование и контроллинг. М.: Омега-Л, 2005.
3. *Архангельский Г. А.* Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2003.
4. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Гардарики, 2000.
5. *Дент Фиона Эльза.* Управление саморазвитием. М.: НРРО, 2004.
6. *Друкер П. Ф.* Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2003.
7. *Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы. Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2004.
8. *Зайцева Н. А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. 3-е изд. М.: Академия, 2006.
9. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004.
10. *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %. А где же у него кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
11. *Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А.* Менеджмент гостиниц и ресторанов. 3-е изд. Минск: Новое знание, 2003.
12. *Квалификационные требования. Характеристики должностей, нормативы труда работников гостиничного хозяйства и общественного питания / сост. С. С. Скобкин.* М.: Экономистъ, 2004.
13. *Кови Стивен Р.* Семь привычек высокоэффективных людей. М.: Попурри, 2003.
14. *Коротков Э. М.* Концепция российского менеджмента. М.: ДеКа, 2004.
15. *Кравченко А. И.* История менеджмента. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова; Трикта, 2005.

16. *Ляпина И. Ю.* Организация и технология гостиничного обслуживания. М.: Академия, 2002.
17. *Медлик С., Инграм Х.* Гостиничный бизнес. М.: ЮНИТИ, 2005.
18. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2003.
19. *Музыченко В. В.* Управление персоналом. Лекции. М.: Издательский центр «Академия», 2006.
20. Организация и управление гостиничным бизнесом / под ред. А. Л. Лесника, А. В. Чернышева. М.: Интел Универсал, 2001.
21. *Питерс Т.* Основы. Лидерство. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
22. *Саак А. Э., Пшеничных Ю. А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. СПб.: Питер, 2007.
23. Семь нот менеджмента / под ред. В. Красновой. 5-е изд. М.: ЗАО «Журнал «Эксперт», 2002.
24. *Сорокина А. В.* Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. М.: Альфа-М: Инфра-М, 2006.
25. *Сухов Р. И.* Организация работы туристического агентства. М.: МарТ, 2004.
26. *Тимохина Т. Л.* Организация приема и обслуживания туристов. М.: МАТГР, 2004.
27. *Ушаков Д. С.* Прикладной туроперейтинг. М.: МарТ, 2004.
28. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: учебник. М.: Дело, 2004.
29. *Чудновский А. Д., Жукова М. А.* Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. М.: Кнорус, 2006.
30. *Шекшня С. В.* Лидерство в современном бизнесе. Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003.
31. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. Градова. М.: Специальная литература, 2003.
32. www.dis.ru — должностные инструкции на сайте издательства «Дело и сервис».
33. www.gaomoskva.ru — официальный сайт ОАО «ГАО «Москва»».
34. www.world-tourism.org — официальный сайт ЮНВТО (Всемирной туристской организации).

Приложения

Приложение 1

Ведущие международные гостиничные сети (по состоянию на конец 2006 г.)¹

№	Название компании	Кол-во отелей/номеров	Страна	Основные бренды
1	InterContinental Hotels Group	3600/536 318	Велико-британия	Holiday Inn, Crowne Plaza, Hotel Indigo
2	Hospitality (Cendant Corp.)	6402/518 747	США	Tripwards, Days Inn, Knights Inn, Ramada, Travelodge, Wingate Inn, Super 8 Motel, Howard Johnson, Amerihost Inn
3	Marriott International	2718/490 564	США	Marriott Hotels & Resorts, Renaissance, Courtyard, Residence Inn, Fairfield Inn
4	Accor	3894/453 403	Франция	Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap, Formule 1, Red Roof Inn, Motel 6
5	Hilton Hotels Corp.	2565/447 172	США	Hilton, Conrad, Doubletree, Embassy Suites Hotels, Hampton, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton
6	Choice Hotels International	4810/388 618	США	Cambria Suites, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, Rodeway Inn

¹ Источник: РБК и данные корпоративных сайтов компаний.

Окончание Приложения 1

№	Название компании	Кол-во отелей/номеров	Страна	Основные бренды
7	Best Western International	4110 / 310 245	США	Best Western Hotels
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	738/229 247	США	Sheraton, Four Points(r) by Sheraton, St. Regis Hotels & Resorts, The Luxury Collection, Le Meridien, W Hotels, Westin
9	Carlson Hospitality Worldwide	881/147 624	США	Radisson Hotels & Resorts, Regent International Hotels, Country Inns & Suites, Park Hospitality, T.G.I. Fridays, Radisson Seven Seas Cruises, Carlson Wagonlit Travel, Carlson Leisure Group, Carlson Marketing Group
10	Hyatt Hotels/ Hyatt International	208/89 602	США	Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hawthorn Suites, AmeriSuites, Summerfield Suites
11	Sol Melia SA	331/80 494	Испания	Melia hotels, Tryp hotels, Sol Hotels, Paradisus Resorts, Hard Rock Hotels, Sol Melia Vacation Club
12	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	290/76 000	Германия	Atlantica Hotels, Dorfhotel, Gran Resort Hotels, Grecotel, Grupotel, Iberotel, Magic Life, Nordotel, Paladien, RIU, ROBINSON Club, Sol Y Mar
13	Societe du Louvre	896/66 356	Франция	Louvre Hotels, Concorde, Campanile, Kyriad, Premiere Classe

Гостиницы России, входящие в международные гостиничные цепи или находящиеся в их управлении (по состоянию на конец 2006 г.)¹

Компания	Название гостиницы	Категория *	Город	Количество номеров
Hyatt International	Ararat Park Hyatt Moscow	5 *	Москва	220
Swissotel Hotel&Resorts	Swissotel Красные Холмы	5 *	Москва	235
Radisson SAS	Radisson Slavianskaja	5 *	Москва	436
	Radisson SAS Lasurnaya	4 *	Сочи	196
	Radisson SAS Lasurnaya Peak Hotel	4 *	Сочи	47
	Radisson Park Inn Ekaterinburg	4 *	Екатеринбург	160
	Radisson SAS Royal Hotel	5 *	Санкт-Петербург	164
	Radisson Park Inn Pribaltiyskaya	5 *	Санкт-Петербург	1200
	Radisson Park Inn Pulkovskaya	4 *	Санкт-Петербург	840
Best Western	Арт-отель	4 *	Москва	86
	Берег Палас	4 *	Новгород	140
	Нептун	3 *	Санкт-Петербург	69
Interstafe Hotels	Marriott Tverskaja Hotel	4 *	Москва	162
	Marriott Grand Hotel	5 *	Москва	390
	Marriott Aurora Royal Hotel	5 *	Москва	230
	Marriott Courtyard Moscow City Center	4 *	Москва	218

¹ Источник: РБК и данные корпоративных сайтов компаний.

Окончание Приложения 2

Компания	Название гостиницы	Категория*	Город	Количество номеров
Le Meridien	Moscow Country Club	5*	Московская обл., пос. Нахабино	140+38 дач
	Националь	5*	Москва	231
	SheratonPalace Hotel	5*	Москва	204
	Sheraton Nevski Palace Hotel	5*	Санкт-Петербург	285
Holiday Inn	Holiday Inn Moscow Vinogradovo	4*	Московская обл., д. Виноградово	154
	Holiday Inn Lesnaya	4*	Москва	301
	Holiday Inn Sushevsky	4*	Москва	312
	Holiday Inn Sokolniki	4*	Москва	523
Marriott int. Renaissance	Renaissance Moscow Hotel	5*	Москва	487
Group	Renaissance St. Petersburg Baltic	4*	Санкт-Петербург	102
	Renaissance Samara Hotel	3*	Самара	179
Kempinski S.A.	Baltschug Kempinski	5*	Москва	232
	Europe Grand Hotel	5*	Санкт-Петербург	302
Accor	Novotel Moscow Hotel	4*	Москва	255
	Novotel Moscow Sheremetyevo Airport	4*	Москва	343
	Novotel St. Petersburg Center	4*	Санкт-Петербург	233
Choice Hotels International	Quality Hotel Tyumen	4*	Тюмень	230

Стратегические альянсы в гостиничном бизнесе

№ п/п	Название альянса	Год создания	Участники, партнеры	Цель создания альянса	Дополнительная информация
1	Ведущие отели мира (The Leading Hotels of the World)	1928	Независимые отели, интегрированные отели	Маркетинговая стратегия	432 гостиницы в 80 странах мира
2	Маленькие роскошные отели мира (Small Luxury Hotels of the World)	1991	Эксклюзивные отели, замки и виллы	Маркетинговая стратегия	В более 50 странах мира
3	Маленькие ведущие отели мира (The Small Leading Hotels of the World)	1999	Независимые отели, интегрированные отели	Маркетинговая стратегия	
4	Национальный фонд исторических отелей Америки	1989	Исторические отели старше 50 лет	Объединение исторических памятников культуры	203 отеля 41 штат США
5	Объединение исторических отелей Европы	1997	Исторические отели Европы	Маркетинговый союз	11 стран Европы более 1000 отелей
6	Best Eastern Hotels (BEH)	1998	Отели России, стран СНГ и Балтии; «Академсервис», «Аэрофлот»	Продвижение российских отелей на мировом рынке	Более 300 отелей, 3,5 тыс. тур. агентств
7	Роскошный альянс (Luxury Alliance)	2000	LHW, Relais & Chateaux; Abercrombie & Kent, Inc; Orient-Express Trains & Cruises	Предоставление богатого выбора роскошных отелей по всему миру	Более 800 отелей в 100 странах мира
8	Great Hotels Organization (GHO)	2001	2 крупных альянса: Великие отели мира (GHOTW) и Специальные отели мира (SHOTW)	Объединение маркетинговых стратегий и усиление ориентации на отдельные сегменты рынка	

Окончание Приложения 3

№ п/п	Название альянса	Год создания	Участники, партнеры	Цель создания альянса	Дополнительная информация
9	Hilton Hotels Corporation & Expedia, Inc	2003	Отели HNC и Expedia, Inc	Увеличение загрузки отелей и специальные предложения по ценам	
10	Visa и Le Meridien	2003	Отели Le Meridien и клиенты компании Visa	Проведение совместных кампаний по продвижению торговых марок	
11	Marriott и компания Bulgari	2001	Отели Marriott и торговая марка Bulgari	Специальный альянс по поддержанию имиджа и торговой марки	
12	Исторический альянс между Национальным фондом исторических отелей Америки и Объединением исторических отелей Европы	2004	Национальный фонд исторических отелей Америки и Объединение исторических отелей Европы	Развитие культурно-познавательного туризма как в Америке, так и в Европе	
13	Ведущие SPA-отели мира (The Leading SPAs of the World)	2004	Гостиницы, предоставляющие SPA-услуги	Объединить все SPA-отели	85 гостиниц по всему миру
14	Глобальный Гостиничный Альянс (Global Hotel Alliance)	2004	Гостиницы и курорты Кемпински; гостиницы и курорты Пан Пасифик; гостиницы и курорты Риджес; гостиницы и курорты Уиндхэм	Совместный маркетинг с целью предложить клиентам более широкий диапазон услуг по размещению в международном масштабе	235 гостиниц на пяти континентах

Должностная инструкция менеджера по продаже турпродуктов

(наименование организации)

УТВЕРЖДАЮ

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

(директор; иное должностное лицо)

00.00.200_г. № 00

(подпись)

(расшифровка подписи)

менеджеру по продаже
турпродуктов

00.00.200_г.

I. Общие положения

1. Менеджер по продаже турпродуктов относится к категории руководителей.

2. На должность менеджера по продаже турпродуктов назначается лицо, имеющее _____ профессиональное
(высшее; среднее)

образование, дополнительную подготовку по направлению «Менеджмент и маркетинг в туризме» и стаж работы в туристской индустрии не менее _____
(1 года; 2 лет; 3 лет; др.)

3. Менеджер по продаже турпродуктов должен знать:

3.1. Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», иные нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление туристической деятельности.

3.2. Географию стран мира.

3.3. Порядок оформления договоров и заключения контрактов по реализации туров.

3.4. Принципы определения стоимости туров.

3.5. Правила бронирования билетов и услуг.

- 3.6. Правила страхования туристов.
- 3.7. Порядок работы консульско-визовых служб.
- 3.8. Схемы работы с отелями, гостиницами, компаниями-перевозчиками (авиа, железнодорожными, автобусными, круизными и др.), иными организациями.
- 3.9. Основы туристского права.
- ♦ 3.10. Основы маркетинга и менеджмента.
- 3.11. Основы грамматики, лексики и фонетики, терминологии и аббревиатуры, принятые в туристской индустрии.
- 3.12. Теорию межличностного общения.
- 3.13. Иностранный язык.
- 3.14. Справочники, периодические издания и научные публикации по туризму, туристские каталоги.
- 3.15. Правила оформления туристской документации (туристических путевок, ваучеров, страховых полисов и др.).
- 3.16. Стандарты делопроизводства (классификация документов, порядок оформления, регистрации, прохождения, хранения и др.).
- 3.17. Основы программного обеспечения (текстовые редакторы и электронные таблицы для работы на персональном компьютере).
- 3.18. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.
- 3.19. Методики составления отчетности.
4. Назначение на должность менеджера по продаже турпродуктов и освобождение от должности производится приказом руководителя организации.
5. Менеджер по продаже турпродуктов подчиняется непосредственно _____.
6. На время отсутствия менеджера по продаже турпродуктов (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.
7. _____

II. Должностные обязанности

Менеджер по продаже турпродуктов:

1. Осуществляет поиск клиентов на покупку туристского продукта, в т.ч. через Интернет, по почте, по телефону и др.

2. Организует проведение мероприятий по продвижению туристического продукта (рекламных кампаний, презентаций, включая работу на специализированных выставках, распространение рекламных материалов, др.).

3. Изучает требования клиентов к туристскому продукту, предлагает услуги, отвечающие заявленным требованиям.

4. Консультирует клиентов:

- о правилах въезда в страну (место) временного пребывания и правилах пребывания в ней;
- о порядке и сроках оформления виз;
- о валютном и таможенном контроле;
- об обычаях местного населения;
- о религиозных обрядах, святынях, памятниках природы, истории, культуры и других объектах туристского показа, находящихся под особой охраной;
- о состоянии окружающей природной среды;
- о санитарно-эпидемиологической обстановке;
- об условиях обеспечения личной безопасности, соблюдения потребительских прав и сохранности имущества клиента;
- об условиях получения неотложной медицинской помощи.

5. Обеспечивает клиентов распечатками, фотокопиями, каталогами и другими рекламными материалами по интересующему их туристическому продукту.

6. Ведет преддоговорные переговоры с клиентами и согласовывает следующие условия договоров (контрактов):

- программа пребывания и маршрут путешествия;
- обеспечение безопасности туристов;
- дата и время начала и окончания путешествия, его продолжительность;
- порядок встречи, проводов и сопровождения туристов;
- розничная цена туристского продукта и порядок ее оплаты;
- минимальное количество туристов в группе;
- срок информирования туриста о том, что путешествие не состоится по причине недобора группы; пр.

7. Заключает договоры о реализации туристского продукта.

8. Подготавливает расписания, ваучеры, путеводители и иные туристические документы.

9. После оплаты туристических путевок выдает клиентам туристский ваучер и другие документы, необходимые для поездки (паспорта, авиабилеты, пр.).

10. Координирует выполнение обязательств:

- по бронированию авиабилетов, отелей, гостиниц;
- по размещению, проживанию и питанию туристов;
- по транспортному, визовому, экскурсионному, медицинскому (лечебно-профилактическому) обслуживанию;
- по оказанию: услуг культурного и спортивного характера; услуг по страхованию туристов в период турпоездки; услуг гидов-переводчиков и сопровождающих; пр.;

11. Обеспечивает страхование клиентов на случай внезапного заболевания и от несчастных случаев.

12. Организует проведение инструктажей туристов о мерах предупреждения заражения особо опасными и паразитарными заболеваниями, ведет специальный журнал инструктажей.

13. Выдает под личную роспись каждому туристу памятки «Гражданам, выезжающим в страны, неблагополучные по особо опасным инфекциям (чуме, холере, желтой лихорадке, ВИЧ-инфекции)»; «Профилактика малярии».

14. Анализирует мотивацию спроса на реализуемые туристские продукты, организует изучение потребностей покупателей.

15. Готовит обзоры, отчеты о проделанной работе, обеспечивает их представление руководству, передачу в архивы на хранение.

16. Изучает причины направления клиентами жалоб и претензий к качеству туристского продукта или иным условиям заключенных договоров, готовит ответы на них, принимает меры по устранению недостатков в обслуживании клиентов.

17. Поддерживает контакт с постоянными клиентами.

18. _____

III. Права

Менеджер по продаже турпродуктов имеет право:

1. Требовать от клиентов предоставления необходимых документов.

2. Самостоятельно определять формы работы с клиентами.

3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений организации и

специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

6. Требовать от руководства организации обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

7. _____

IV. Ответственность

Менеджер по продаже турпродуктов несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба организации — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4. _____

(составитель должностной инструкции)

(подпись)

(расшифровка подписи)

00.00.200_г.

(лицо, визирующее должностную инструкцию)

(подпись)

(расшифровка подписи)

00.00.200_г

С инструкцией ознакомлен:

(подпись)

(расшифровка подписи)

00.00.200_г.

Должностная инструкция горничной

1. Общие положения

- 1.1. Горничная относится к категории рабочих.
- 1.2. Горничная назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя.
- 1.3. На должность горничной назначается лицо, имеющее среднее общее образование и специальную подготовку по установленной программе, без предъявления требований к стажу работы.
- 1.4. Горничная подчиняется руководителю хозяйственной служба, а в ее отсутствие дежурному администратору.
- 1.5. Горничная должна знать:
 - правила внутреннего трудового распорядка в доме отдыха;
 - правила техники безопасности и использования противопожарных средств защиты;
 - правила использования электропылесосов и электрополотеров;
 - места расположения местной запорной арматуры;
 - правила и нормы охраны труда.

2. Должностные обязанности

Горничная:

- 2.1. Убирает и содержит в чистоте жилые помещения, санузлы и другие закрепленные помещения.
- 2.2. Осуществляет смену постельного белья и полотенец в сроки, предусмотренные правилами пользования и внутреннего распорядка, убирает постели.
- 2.3. Принимает номера и бани от клиентов при их выезде.
- 2.4. При обнаружении порчи имущества и оборудования клиентом сообщает старшей горничной или дежурному администратору.
- 2.5. Принимает от гостей заказы на бытовые услуги и обеспечивает их своевременное выполнение.

2.6. Соблюдает правила техники безопасности, этические нормы общения с клиентами; обо всех недостатках в поведении последних докладывает своему непосредственному начальнику.

3. Права

Горничная имеет право:

3.1. Получать от работников предприятия информацию, необходимую для осуществления своей деятельности.

3.2. Представлять на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по вопросам своей деятельности.

3.3. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

4. Ответственность

Горничная несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных трудовым законодательством РФ.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации.

*Приложение 6***Глоссарий**

Административная служба гостиницы — структурное подразделение гостиницы, сотрудники которого отвечают за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решают финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимаются созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала предприятия, контролируют соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности. В административную службу гостиницы входят директор и его заместители, секретариат, бухгалтерия, плановый отдел, отдел кадров, инспекторы по технике безопасности.

Багажист — сотрудник службы приема и размещения (Front Office), в обязанности которого входит поднос багажа (при заезде от двери до службы приема и размещения, до лифта, до номера гостя и т. п. и обратно при выезде).

Банкетная служба гостиницы — подразделение службы питания гостиницы, специализирующееся на организации питания участников конференций, проведении банкетов и других подобных мероприятий в ресторанах и банкетных залах гостиницы.

Ботель — небольшая гостиница на воде (неплавающая), в качестве которой может использоваться соответствующим образом оборудованное судно.

Бутик-отель — средство размещения, главным принципом проектирования и функционирования которого является уникальность. Обычно это дизайнерский объект, при этом все элементы — от планировки комнат до ручки на дверях разрабатывает один, как правило, всемирно известный дизайнер. Пример — бутик-отель Изна Шрегера, полностью оформленный Филиппом Старком.

Визовая служба (отдел) в турфирме — структурное подразделение турфирмы, которое занимается вопросами приема документов на визовое оформление, обрабатывает документы в соответст-

вии с требованиями консульств, работает с консульствами, передает документы в консульство и получает их.

Гид — 1) проводник-профессионал, показывающий туристам достопримечательности города или местности; 2) справочник, путеводитель по музеям, выставкам; 3) название некоторых библиографических указателей.

Гид-переводчик — профессионально подготовленное лицо, свободно владеющее иностранным языком, знание которого необходимо для перевода и осуществления деятельности по ознакомлению экскурсантов (туристов) с объектами показа в стране (месте) временного пребывания.

Главный стюард — заведующий секцией мойки и уборки посуды, подчиняется непосредственно директору службы питания гостиницы.

Горничная — сотрудник службы гостиничного фонда (обслуживания номерного фонда), в обязанности которого входит уборка гостиничных номеров (жилых помещений и ванных комнат), а в гостиницах высокой категории еще и подготовка номера для сна гостя. Горничная должна убирать 10—13 номеров в день в гостиницах высокой категории и 18—20 номеров в день в гостиницах экономического класса.

Гостиница — средство размещения, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, основными (комплексообразующими) из которых являются услуги размещения и питания, кроме того, могут оказываться дополнительные услуги.

Гостиничная сеть (цепь) — группа гостиничных предприятий, осуществляющих коллективный бизнес и находящихся под контролем руководства сетью, характеризующихся узнаваемой маркой, строгим соблюдением фирменных ценностей и наименованием услуг, качеством обслуживания и размещения, дизайном независимо от города, страны расположения гостиницы (от 6—10 отелей).

Дежурный по этажу — сотрудник службы гостиничного фонда (обслуживания номерного фонда), в функции которого входит помощь в размещении клиентов в номерах, осуществление контроля за качеством уборки помещений, прием или передача сообщений гостям на этаже, оформление журнала дежурств и др. обязанности.

Дом отдыха — средство размещения с регламентированным режимом отдыха, предназначенное для практически здоровых людей, целью которых является отдых.

Инженерные (технические) службы гостиницы — структурное подразделение гостиницы, которое создает условия для функционирования таких систем жизнеобеспечения, как кондиционирование, теплоснабжение, санитарно-техническое оборудование, системы телевидения и связи, ремонта и строительства.

Инструктор-проводник — профессионально подготовленное лицо, сопровождающее туристов и обеспечивающее их безопасность при прохождении туристских маршрутов.

Категория гостиниц — утвержденная в ряде стран, в том числе в РФ, классификация средств размещения. В РФ установлены категории — «без звезд», «одна звезда», «две звезды», «три звезды», «четыре звезды», «пять звезд».

Кафе — предприятие по организации питания и отдыха потребителей, предоставляющее ограниченный по сравнению с рестораном ассортимент продукции. Кафе реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

Кемпинг — средство размещения для туристов, расположенный, как правило, в загородной зоне, оснащенный летними домиками или палатками.

Классификация средств размещения — процедура, проводимая на добровольной основе и включающая осуществление оценки соответствия средства размещения требованиям, установленным в данном государстве, и аттестацию его на соответствующую категорию.

Койко-место — площадь с кроватью, предназначенная для пользования одним человеком, используется в качестве условной единицы для изменения номерного фонда средства размещения.

Коммерческая служба гостиницы (служба маркетинга и продаж) — структурное подразделение гостиницы, сотрудники которого занимаются маркетингом услуг, рекламой гостиницы, устанавливают контакты с партнерами и клиентами, занимаются вопросами PR, планируют использование помещений. В состав коммерческой службы гостиницы входят: начальник отдела, менеджеры по продажам и бронированию, специалисты по маркетингу, рекламе, PR.

- Компания, управляющая гостиничной цепью**, в основном занимающаяся оперативным управлением гостиницей и гостиничной недвижимостью, объединенной единой торговой маркой, владелец гостиницы выплачивает управляющей компании гонорар за услуги управления (управленческое вознаграждение), а также за предоставление ряда иных услуг — управленческое консультирование, управление отдельными направлениями деятельности (маркетинг, кадры, финансы и т. п.).
- Международная классификация гостиниц** — принятая в различных странах классификация гостиниц. В Греции используется система букв (А, В, С, D), в Великобритании — система «корон» или «ключей». Наиболее распространена система «звезд», применяемая в Австрии, Венгрии, Египте, России, Франции и др. странах.
- Метрдотель** — администратор зала, руководящий работой официантов, уборщиков (как в независимых ресторанах, так и в службе питания гостиниц), а также швейцара и гардеробщика (в независимых ресторанах).
- Мотель** — средство размещения для автотуристов со станцией технического обслуживания, топливозаправочной станцией, гаражами, стоянками.
- Независимая управляющая компания в гостиничном бизнесе** — компания, оказывающая услуги профессионального гостиничного менеджмента, которая обычно имеет дело с несхожим гостиничным продуктом, представленным отелями различного уровня обслуживания и связанными (или не связанными) франчайзинговыми отношениями с другой компанией. В первом случае владелец гостиницы оплачивает услуги как управляющей компании, так и франчайзинговой за использование ее торговой марки.
- Номер в средстве размещения** — помещение, состоящее из одного или нескольких мест, оборудованное в соответствии с требованиями, предъявляемыми к гостинице данной категории, так же как и койко-место, является условной единицей, используемой для определения номерного фонда средства размещения.
- Номерной фонд** — общее число номеров (койко-мест) в средстве размещения.

Ночной аудитор — сотрудник службы приема и размещения (Front Office) гостиницы, в функции которого входит составление баланса счетов гостей, т. е. формирование окончательного отчета обо всех задолженностях по счетам гостей по всем службам гостиницы. Эти данные вносятся в специальную папку гостя — «portfolio». Ночной аудитор может также выполнять обязанности портье в ночное время.

Отель — средство размещения высокой категории, обычно предоставляющее полный комплекс основных и дополнительных услуг.

Официант — сотрудник предприятия общественного питания, службы питания гостиничного предприятия, занимающийся обслуживанием гостей (сервировка стола, размещение гостей, предоставление меню, помощь в выборе блюд и напитков, их подача, предъявление счета и расчет с посетителями, уборка стола и др. операции).

Паж — посыльный, сотрудник службы приема и размещения гостиницы, в обязанности которого входит выполнение мелких поручений, например доставка почты в номер гостя.

Пансионат — средство размещения, обычно загородного типа, специализирующееся на рекреационном туризме.

Персонал в униформе отеля — сотрудники гостиничного предприятия, выделяющиеся особой униформой, предоставляющие гостям наиболее персонифицированные услуги (швейцары, багажисты, посыльные, консьержи и др.).

Портье — сотрудник службы приема и размещения гостиницы, осуществляющий оформление гостей при заселении и выезде, ответственный за возврат и выдачу ключей, выполняющий другие виды работ, относящихся к компетенции сотрудников данной службы.

Ресторан — предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления (включая заказные и фирменные), вино-водочных, табачных и кондитерских изделий, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Ротель — передвижное средство размещения, представляющее собой поезд с вагонами, оборудованными одно-, двухместными номерами (купе). В дневное время туристы совершают экскур-

сии с целью посещения достопримечательностей по пути следования, ночуют в поезде.

Санаторий — средство размещения с хорошо оборудованной лечебной базой. С. может иметь различные специализации (профили лечения) — болезни органов пищеварения, нервной системы, органов дыхания и т. п.

Служба Room-сервис — структурное подразделение службы питания (F&B) гостиниц высокой категории, сотрудники которого осуществляют обслуживание гостей в номерах (доставка блюд, сервировка, уборка).

Служба бронирования заявок — структурное подразделение турфирмы, которое занимается обработкой заявок, полученных по факсу и электронной почте, уточняет недостающие параметры заявки у клиентов, предлагает альтернативы при невозможности удовлетворения заявки, вносит изменения по заявке, ведет учет аннулированных заявок.

Служба гостиничного фонда (обслуживания номерного фонда) — структурное подразделение гостиницы, которое обеспечивает обслуживание гостей в номерах, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в общественных помещениях (холлах, фойе, коридорах), занимается оказанием бытовых услуг. В состав службы гостиничного фонда входят: руководитель службы, старшие горничные, супервайзеры, горничные, стюарды, дежурные по этажу, уборщики.

Служба кейтеринга — структурное подразделение службы питания гостиницы, сотрудники которого оказывают услуги выездного (на природе или в помещении клиента) обслуживания.

Служба консьержей — структурное подразделение гостиницы, в функции которого входит персональное обслуживание гостей в гостиницах высшей категории. В обязанности консьержей входит заказ такси, столика в ресторане, билетов в театр и т. п. Консьержи подчиняются либо старшему консьержу, либо начальнику службы приема и размещения (если служба консьержей входит в службу приема и размещения).

Служба питания гостиницы — структурное подразделение гостиничного предприятия, функцией которого является оказание услуг питания. В службу питания гостиницы входят: кухня, отдел

банкетного обслуживания, ресторанного обслуживания, служба обслуживания на этажах, отдел барного обслуживания, служба кейтеринга, служба стюардинга, служба мини-баров, столовая для персонала.

Служба приема и размещения — структурное подразделение гостиницы, которое занимается бронированием номеров, приемом и регистрацией гостей, оформлением гостей при выезде, оказанием различных дополнительных услуг. В службу приема и размещения входят руководитель службы, администратор стойки портье, менеджеры по бронированию, кассир, портье, швейцары, багажисты (подносчики багажа), ночные аудиторы, лифтеры, водители. В гостиницах высшей категории в службу приема и размещения входят консьержи, дворецкие, пажи (посыльные).

Сомелье — специалист по винам, служащий, ответственный за подачу напитков в ресторане и дающий гостям рекомендации по выбору вин и напитков. Сомелье обязан знать вина и правила их употребления, уметь подбирать их по вкусу клиента. Обычно входит в штат респектабельных ресторанов, магазинов вин.

СПА-курорт — курорт с лечебными минеральными водами.

Средство размещения — помещения, имеющие не менее 5 номеров и используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для временного проживания туристов; номер в средстве размещения — одна или несколько комнат с мебелью, оборудованием и инвентарем, необходимыми для временного проживания туристов. К средствам размещения относятся гостиницы, мотели, молодежные гостиницы (хостелы), дома отдыха, пансионаты, санатории, дома отдыха и т. д.

Стюард — сотрудник службы питания (F&B) (может также называться уборщиком, посудомойщиком).

Супервайзер — специалист по контролю и надзору за деятельностью различных объектов: как производственных, так и торговых, руководитель группы, звена. Супервайзер может входить в различные службы гостиничного предприятия, обычно в службу приема и размещения и службу гостиничного фонда.

Туристская индустрия — совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного пита-

ния, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков.

Туристское образование — 1) овладение определенными знаниями и навыками по конкретной профессии и специальности, относящейся к туристской индустрии; 2) комплекс услуг, относящихся к непроизводственной сфере, по подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, рабочих кадров для туристской индустрии. Различают довузовское туристское образование — среднее (полное) общее, начальное профессиональное образование или среднее профессиональное образование (на базе полного или неполного среднего образования), высшее образование (уровень профессиональной квалификации специалиста, получаемый в высших учебных заведениях на базе полного среднего образования и подтверждаемый соответствующим дипломом) и послевузовское образование (программы профессиональной переподготовки, аспирантура, докторантура).

Услуги гида-переводчика — услуги профессионально подготовленного физического лица по ознакомлению туристов с туристскими ресурсами в стране (месте) временного пребывания.

Услуги гостиниц основные — услуги, непосредственно связанные с деятельностью любого средства размещения и занимающие наибольший удельный вес в объеме реализации услуг этого предприятия. К основным услугам гостиниц относятся услуги размещения и питания.

Услуги гостиницы дополнительные (прочие) — услуги по использованию гостями залов для переговоров, конференц-залов, бассейна, спортивного зала, прокат автомобилей, услуги химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и ряд других.

Услуги дворцового (батлера) — услуги постоянного помощника гостя в отеле высшей категории. В обязанности дворцового входит оказание помощи гостю на территории отеля (знакомство со службами отеля, персональная помощь в решении различных вопросов, возникающих у гостя, во время размещения в гостинице).

Услуги питания — услуги по удовлетворению потребности гостя в пище и напитках, состоящие из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах).

Услуги размещения — услуги по предоставлению специальных помещений (гостиничных номеров), а также услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы: портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т. д.

Флотель — плавающая гостиница, специально оборудованное судно, используемое, как правило, для круизов.

Хостел — средство размещения, специализирующееся на молодежном, студенческом туризме и имеющее соответствующую инфраструктуру.

Швейцар — сотрудник гостиницы, несущий дежурство у входных дверей, наблюдающий за входом и выходом гостей. В отелях высокой категории обеспечивает сохранность багажа гостей при входе в отель.

Шеф-повар (заведующий производством) — сотрудник службы питания гостиницы, в обязанности которого входит руководство производственно-хозяйственной деятельностью подразделений по производству продукции общественного питания. Ш.-п. подчиняется непосредственно руководителю службы питания.

Экскурсовод — профессионально подготовленное лицо, осуществляющее деятельность по ознакомлению экскурсантов (туристов) с объектами показа в стране (месте) временного пребывания. См. также *Гид*.

ЮНВТО — Всемирная туристская организация, организация межправительственного характера в области туризма, главной целью которой является поощрение и развитие туризма; основана в 1970 г., в нее входят 130 действительных членов (более 100 стран), секретариат расположен в Мадриде.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУКИ ОБ УПРАВЛЕНИИ	6
1.1. Зарождение науки об управлении	6
1.2. Школа научного управления (1885—1920 гг.)	9
1.3. Классическая (административная) школа управления	10
1.4. Школа человеческих отношений (1930—1950-е гг.)	11
1.5. Количественная школа (с 1950 г. по наст. вр.)	13
1.6. Развитие теории управления в России	14
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 1	17
Глава 2. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	25
2.1. Субъект и объект управления	25
2.2. Подходы к определению понятия «менеджмент»	29
2.3. Ситуационный, системный и процессный подходы в менеджменте	36
2.4. Виды управленческих решений и методы их разработки	45
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 2	48
Глава 3. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ	53
3.1. Управление в условиях сервисной экономики	53
3.2. Организация управления в турфирмах	57

3.3. Организация управления в гостиницах	64
3.4. Особенности сетевого бизнеса в индустрии туризма	68
3.5. Франчайзинг в индустрии туризма	74
3.6. Управляющие компании в индустрии туризма	81
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 3	89
Глава 4. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ТУРИЗМА	99
4.1. Методы стратегического анализа	99
4.2. Определение миссии и выбор концепции предприятия индустрии туризма	105
4.3. Требования, предъявляемые к целям предприятий	109
4.4. Классификация стратегий предприятий индустрии туризма	112
4.5. Стратегические альянсы в индустрии туризма	121
4.6. Тактика менеджмента	122
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 4	125
Глава 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРФИРМАХ И ГОСТИНИЦАХ	133
5.1. Централизация и децентрализация	133
5.2. Делегирование полномочий и ответственности	135
5.3. Понятие и виды организационных структур управления	140
5.4. Принципы построения организационной структуры управления и этапы ее совершенствования	152
5.5. Организационные структуры управления в турфирмах	155
5.6. Организационные структуры управления в гостиницах	167
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 5	206

Глава 6. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА	213
6.1. Мотивация и стимулирование	213
6.2. Теории мотивации	220
6.3. Особенности стимулирования в индустрии туризма	225
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 6	232
 Глава 7. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА	240
7.1. Понятие и виды контроля	240
7.2. Система контроллинга	249
7.3. Организация контроля качества услуг и обслуживания в индустрии туризма	250
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 7	254
 Глава 8. МЕТОДЫ И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ	259
8.1. Методы управления	259
8.2. Стили управления	264
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 8	274
 Глава 9. ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИДЕРСТВО	280
9.1. Понятие и виды влияния	280
9.2. Классификация видов власти	282
9.3. Понятие авторитета и харизмы	287
9.4. Лидерство. Требования, предъявляемые к лидеру	290
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 9	295

Глава 10. СИСТЕМА САМОМЕНЕДЖМЕНТА И ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА	301
10.1. Модель менеджера в современных условиях	301
10.2. Требования, предъявляемые к менеджеру в индустрии туризма	308
10.3. Система самоменеджмента и ее основные элементы	314
10.4. Направления деятельности по повышению личной эффективности менеджера в индустрии туризма	320
Практические задания, конкретные ситуации и тесты по теме 10	329
Список литературы	338
Приложения	340
Приложение 1. Ведущие международные гостиничные сети (по состоянию на конец 2006 г.)	340
Приложение 2. Гостиницы России, входящие в международные гостиничные цепи или находящиеся в их управлении (по состоянию на конец 2006 г.)	342
Приложение 3. Стратегические альянсы в гостиничном бизнесе	344
Приложение 4. Должностная инструкция менеджера по продаже турпродуктов	346
Приложение 5. Должностная инструкция горничной	351
Приложение 6. Глоссарий	353

Зайцева Наталия Александровна
Менеджмент в сервисе и туризме

Учебное пособие

Редактор *Е. В. Подольская*
Корректор *Л. П. Сидорова*
Компьютерная верстка *И. В. Кондратьевой*
Обложка *Л. Зарецкой*

Сдано в набор 10.09.2008. Подписано в печать 05.10.2008. Формат 60 × 90/16.
Печать офсетная. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 23,0. Уч.-изд. л. 23,5.
Бумага офсетная. Тираж 2000 экз. Заказ № 1068.

Издательство «**ФОРУМ**»
101000, Москва — Центр, Колпачный пер., д. 9а
Тел./факс: (495) 625-32-07, 625-52-43
E-mail: mail@forum-books.ru

По вопросам приобретения книг обращайтесь:

Отдел продаж издательства «ФОРУМ»
101000, Москва — Центр, Колпачный пер., д. 9а
Тел./факс: (495) 625-32-07, 625-52-43
E-mail: natali@forum-books.ru

Отдел продаж «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 380-05-40 (доб. 252)
Факс: (495) 363-92-12
E-mail: ati@infra-m.ru

Центр комплектования библиотек
119019, Москва, ул. Моховая, д. 16
(Российская государственная библиотека, кор. К)
Тел.: (495) 202-93-15

Магазин «Библиосфера» (розничная продажа)
109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9
Тел.: (495) 670-52-18, (495) 670-52-19

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО ордена «Знак Почета»
«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».
214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.



Зайцева Наталия Александровна — доктор
экономических наук, профессор, заведующая
кафедрой «Менеджмент на предприятиях
туризма и гостиничного хозяйства»
Российского государственного университета
туризма и сервиса.

Опубликовано более 40 научных работ,
учебников и учебных пособий по менеджменту
туризма, финансовому и антикризисному
менеджменту в туризме и гостиничном бизнесе.

31BS25 Туризм Сервис в туризме

Менеджмент в сервисе и туризме



* 0 0 0 1 5 3 1 7 *

ISBN 978-5-91134-303-3



9785911343033