

б 65.43

Ц18

твое образования и науки Республики Казахстан
Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ



ЖЕРЕКУ
Б АСПАСЫ

Павлодар

565,43

2518

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Павлодарский государственный университет
им. С. Торайгырова

А. Г. Царегородцева, В. Ю. Сендецкая

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебно-методическое пособие

Павлодар
Кереку
2015

565.433.07

УДК 379.85 (07)

ББК 75.81 я 7

М18

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом
Павлодарского государственного университета
им. С. Торайгырова

Рецензенты:

М. А. Алькеев – доктор PhD по географии Павлодарского государственного университета им. С. Торайгырова;

В. К. Омарова – кандидат педагогических наук, профессор кафедры педагогики Павлодарского государственного педагогического института.

Царегородцева А. Г., Сендецкая В. Ю.

М18 Формирование личности менеджера туристского предприятия : учебно-методическое пособие / А. Г. Царегородцева, В. Ю. Сендецкая. – Павлодар : Кереку, 2015. – 110 с.

В учебно-методическом пособии раскрыты основные требования, предъявляемых к менеджерам в организации и управлении туристского предприятия. Представлена разработанная модель современного менеджера, как конкурентоспособного специалиста в сфере услуг.

Учебно-методическое пособие рассчитано на магистрантов, студентов, преподавателей и специалистов в области туризма.

699347

УДК 379.85 (07)

ББК 75.81 я 7

© Царегородцева А. Г. Сендецкая В. Ю., 2015

© ПГУ им. С. Торайгырова, 2015

атындағы ПГУ-дің
академик С.Бейсембе
атындағы ғылыми

КІТАПХАНАСЫ

За достоверность материалов, грамматические и орфографические ошибки
ответственность несут авторы и составители

Введение

Туризм сегодня становится одним из основных элементов цивилизованного мира, его по праву называют феноменом двадцать первого века. Туризм несёт в себе огромный социально-культурный потенциал. Туристское путешествие, правильно подготовленное и хорошо проведённое, благотворно влияет на здоровье – укрепляет организм, развивает физически. Вместе с тем оно обогащает человека знаниями, вырабатывает дисциплинированность, организованность, стремление преодолевать трудности, развивает волю, инициативу. Всем этим обусловлено крупное общественное значение, которое приобрёл в наши дни туризм.

Формируя мировое социальное и культурно-экономическое пространство и заняв ведущее место в мировой экономике, свободном обмене идеями и ценностями культурно-исторического наследия, туризм выступает и как эффективное средство воспитания и является важным элементом экологической, эстетической, нравственной, физической и других сфер культуры.

В настоящее время отрасль туризма во многих странах мира выходит на позиции одной из ведущих отраслей народного хозяйства. На её долю приходится около 10 % мирового валового национального продукта, всех рабочих мест и мировых потребительских расходов. Кроме того, постоянное появление новых видов туризма способствует поэтапному переходу на всё новые и новые витки развития отрасли.

Центральным звеном в системе туризма является менеджер, его знания и умения, психология, личностные и профессиональные возможности, к которым сегодня предъявляется всё больше требований. Ведь в ситуации, когда туризм всё более принимает рыночные формы функционирования, на рынке труда всё больше требуются профессионалы, владеющие специфическими технологиями и программными продуктами, знающие основы продвижения туруслуг, коммуникативно-психологические особенности общения с клиентами и так далее.

Всё чаще менеджер туризма в своей работе сочетает функции экскурсоводов, руководителей путешествий, инструкторов и инструкторов-методистов. В этих условиях ему недостаточно лишь обладать необходимыми знаниями, очень важно ещё уметь доходчиво и с полезным результатом передавать своим клиентам знания и умения, которые им понадобятся. Таким образом, в профессиональной деятельности менеджера туризма имеют место психологические и педагогические принципы и методы, формы и средства,

способствующие реализации поставленных задач. Для этого нужно иметь представление не только о видах учебной работы и методах обучения, но и о том, как они могут быть рационально использованы в практике туризма.

В связи с интенсивным развитием туристской индустрии в нашей стране ощущается потребность не только в разнообразных рекреационных ресурсах, инновационных технологиях, капитале, но и в профессиональных кадрах в сфере туризма. Развитие туристской сферы определяется высоким уровнем обслуживания, который обеспечивается, преимущественно, за счёт высокой квалификации кадров. Данные обстоятельства обуславливают необходимость повышения требований к профессиональной подготовке специалистов по сервису и туризму.

1 Особенности профессиональной деятельности менеджера туризма

Высококвалифицированный персонал является основным условием эффективного менеджмента и экономического благополучия любой туристской фирмы, ресторана или гостиницы.

В переводе с английского «менеджер» – это «специалист по управлению, организации бизнеса», то есть человек осуществляющий руководство организацией или её частью. На основе присущих только ему способностей менеджер воздействует на людей (подчинённых), а через них – на социально-экономические процессы, обеспечивая этим достижение поставленных целей.

Несмотря на то, что менеджеры туристских организаций выполняют разнообразные роли, необходимо выделить главные из них – те, которые решают менеджеры, независимо от типа их туристской организации и видов, обслуживаемых ими путешественников (рисунок 1).

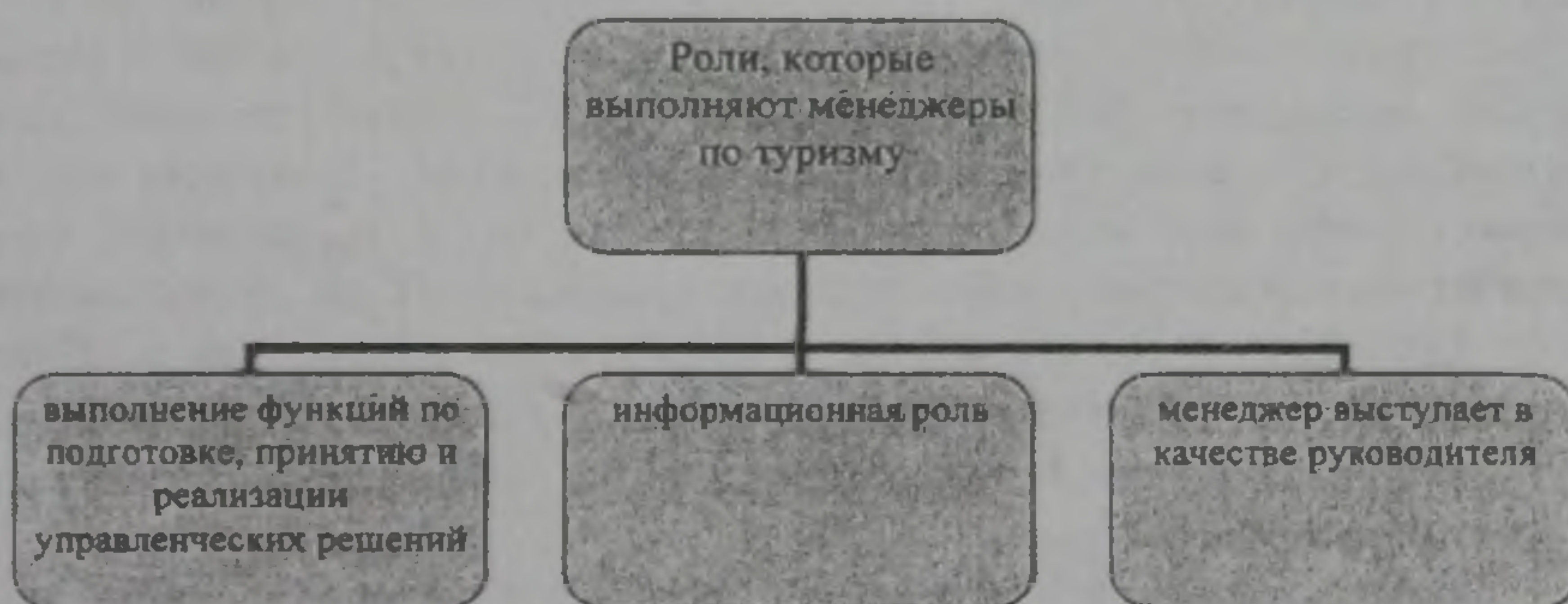


Рисунок 1 – Роли, которые выполняют менеджеры по туризму

Во-первых, это выполнение функций по подготовке, принятию и реализации управленческих решений. Право принятия решений имеет только менеджер. Это его главная функция. Менеджер наделён правом принимать управленческие решения, он же несёт ответственность за их последствия.

Во-вторых, это информационная роль менеджера, ведь для того, чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо получить и обработать достоверную экономико-управленческую информацию о развитии управления туризмом. От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько он может ясно и

чётко довести нужную информацию до исполнителей, в большей мере зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации. Он мотивирует членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

В туристских агентствах задача менеджеров – продать готовый турпродукт, привлечь и удержать как можно больше клиентов. Менеджеры турагентства – связующее звено между клиентами и туроператорами. Именно им туристы звонят по всем возникающим вопросам. Менеджер выступает своеобразной приводной пружиной и движущей силой процессов, направленных на достижение целей организации. Чтобы эти процессы были эффективными, и организация добивалась бы успехов в конкурентной борьбе на рынке, она предъявляет к менеджеру высокие требования, которые обусловлены ролью менеджмента, как фактора развития организации.

Как и в любой профессии, менеджер может работать хорошо, а может плохо, успешно выполнять свои обязанности или не справляться с ними, а значит, и результаты будут разными. В первом случае менеджер своим трудом будет способствовать росту организации, а во втором – приведёт её в упадок. Далеко не все, кто избрал профессию менеджера, овладевают ею в такой мере, чтобы организация испытывала благотворное влияние от их деятельности в её составе. Известно, что из числа получивших подготовку в области менеджмента хорошими менеджерами становится только 20–30 % [1–3]. В общих чертах повседневная работа менеджера состоит в том, что он (рисунок 2):

- направляет действия людей, определяя их цели и задачи;
- организует взаимодействие людей, создавая систему их работы, где каждый выполняет свою роль, соотнося с ней свои действия в согласии с действиями других людей;
- мотивирует действия людей, воздавая каждому по заслугам, успехам, возможностям и способностям, побуждая их тем самым к повышению эффективности и качества индивидуальной и коллективной деятельности;
- контролирует действия людей, анализируя и оценивая результаты их деятельности относительно достижения поставленных перед ними целей и задач, не допуская отклонений от них.

Менеджерами не рождаются, хотя природные качества играют немаловажную роль. Но профессии менеджера можно научиться,

нужно знать, какие требования предъявляются к этой профессии. Помимо знаний, для менеджера важен опыт.

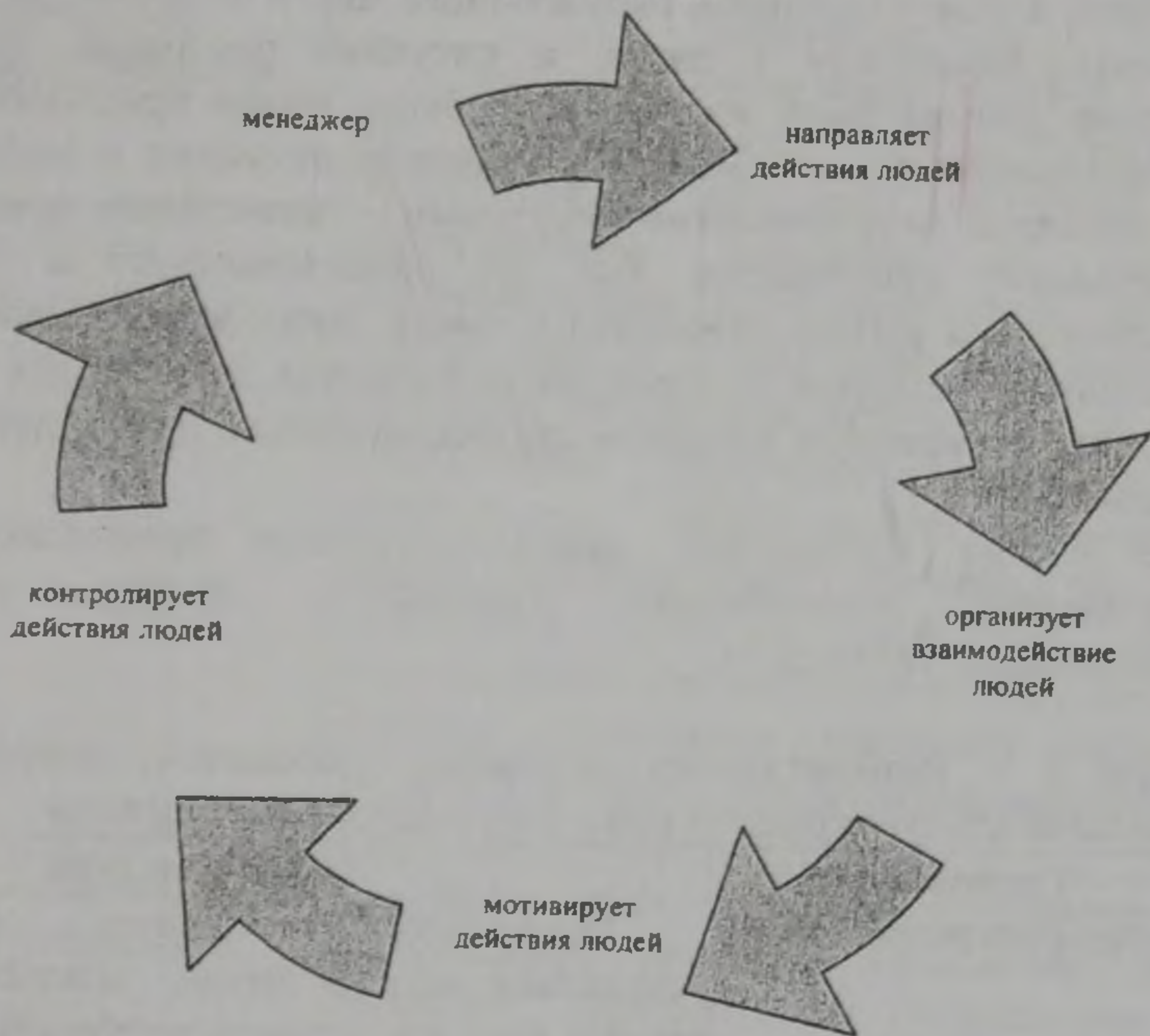


Рисунок 2 – Составляющие повседневной работы менеджера

Качества, которыми должен обладать менеджер, это качества лидера, привлекающего к себе людей и увлекающего их на решение возникающих в совместной работе проблем. В силу специфики туристской деятельности в сферу менеджмента попадает широкий круг отношений между людьми по поводу производства и обращения туристского продукта. Так, при его создании взаимодействуют работники туристских фирм, транспортных хозяйств, гостиничных предприятий и предприятий питания, культурно-зрелищных учреждений и других элементов туристского комплекса как отечественных, так и зарубежных партнёров. Менеджеры всегда вступают в разнообразные отношения как друг с другом, так и со своими подчинёнными. Они будут успешными и завершатся высокими результатами от такого сотрудничества, если будут строиться на профессиональной основе, предполагающей наличие у менеджера необходимых качеств.

Чтобы подчинённые шли за своим лидером, он должен их понимать, а они – понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами – важнейшие компоненты эффективного руководства. Всё это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к такой деятельности.

В состав требований, характеризующих профессиональную компетенцию современного менеджера, входят несколько составляющих (таблица 1).

Таблица 1 – Разновидности основных требований, составляющих профессиональную компетенцию современного менеджера

Требования	Характеристика
Общепрофессиональные	Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то главные профессиональные знания, нужные менеджеру, находятся в области социальной психологии. Дополняет эти знания владение туристской отраслью.
Личностно-психологические	Это нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, высокий уровень эрудиции, твёрдость характера, умение выполнять обязательства и обещания, справедливость, опрятность и аккуратность, тактичность, умение расположить к себе, чувство юмора и хорошее здоровье.
Личные ресурсы менеджера	Основными ресурсами менеджера являются информация и информационный потенциал в целом, время и люди. Умело используя эти ресурсы, руководитель получает высокие результаты, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им фирмы

Продолжение таблицы 1

Требования	Характеристика
Этические требования	<p>Это соблюдение норм деловой этики, то есть этические нормы поведения менеджера в рыночной экономике, его нравственные принципы и идеалы. Применительно к туризму речь, прежде всего, идёт о следующем: максимизация прибыли не должна достигаться за счёт разрушения окружающей среды, в конкурентной борьбе следует использовать лишь «дозволенные» приемы, то есть соблюдать правила рыночной игры, справедливое распределение благ, личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту, дисциплинированность и моральная устойчивость</p>
Знания предметной области деятельности	<p>Маркетинг (реклама, работа с клиентами), финансы, экономика, учёт, развитие предприятия (стратегическое планирование, инновационная деятельность и так далее)</p>
Навыки и способности менеджера эффективно управлять	<p>Менеджер выступает личностью, ведущей за собой людей. Но, личностью, не возвышающейся над другими, а идущей впереди них по своим личным и деловым качествам. Только тогда он может рассчитывать на помощь и поддержку со стороны подчинённых, когда они увидят в нём способного руководителя, умело управляющего вместе с ними, а не стремящегося к тому, чтобы править людьми.</p>

Из данной таблицы видно, что требования, предъявляемые к современному менеджеру туризма, предполагают, прежде всего, высокий профессионализм и компетентность в управлении персоналом, особые требования к его профессиональной подготовке, в которой большое внимание уделяется умению общаться с людьми, строить профессиональное взаимодействие, разбираться в

психологии, индивидуально-психологических особенностях, потребностях, мотивах поведения.

Менеджер – это личность, за которой люди готовы идти, идеям которой они верят. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не смог бы успешно управлять коллективом [5–7].

Менеджер в сфере туризма во всём руководствуется буквой закона, он должен знать не только законодательство в сфере туризма, но и основные нормативно-правовые акты: кодексы, законы, концепции, и ссылаться на них при необходимости. Менеджеру по туризму необходимо ориентироваться в нормативно-правовой документации, знать законы «О защите прав потребителей», «Об основах туристской деятельности в Республике Казахстан» и другие нормативные акты, регулирующие деятельность туркомпаний. При этом, необходимо разбираться в тонкостях бизнеса: маркетинге, менеджменте, бухучёте в туризме, знать специальные компьютерные программы, свободно ориентироваться в географии курортных зон, иметь представление об истории и культуре, обычаях населения различных стран мира.

Знание иностранных языков является важнейшей составляющей профессиональных знаний и навыков менеджера в туризме.

Самым быстрым и достоверным источником информации о туристских регионах, предприятиях отдыха, уникальных предложениях и скидках является Интернет. Обращение к сети позволит не только найти необходимую информацию, но и представить её потребителю в наглядном виде, постоянно поддерживать контакт с ним.

Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учёбой, но и умением внедрить в практику полученные знания. Особый и важный талант менеджера – это способность быстро и правильно принимать решения. На эффективность управления влияют многие факторы (рисунок 3).

Основой взаимоотношений потребителя и продавца туристской услуги является доверие. Умение менеджера вселить уверенность в выполнении турфирмой обязательств, в обеспечении безопасности и получении обещанных впечатлений в сознание клиента, убедить его в необходимости совершить данную поездку непосредственным образом отражается на решении клиента о приобретении услуги.

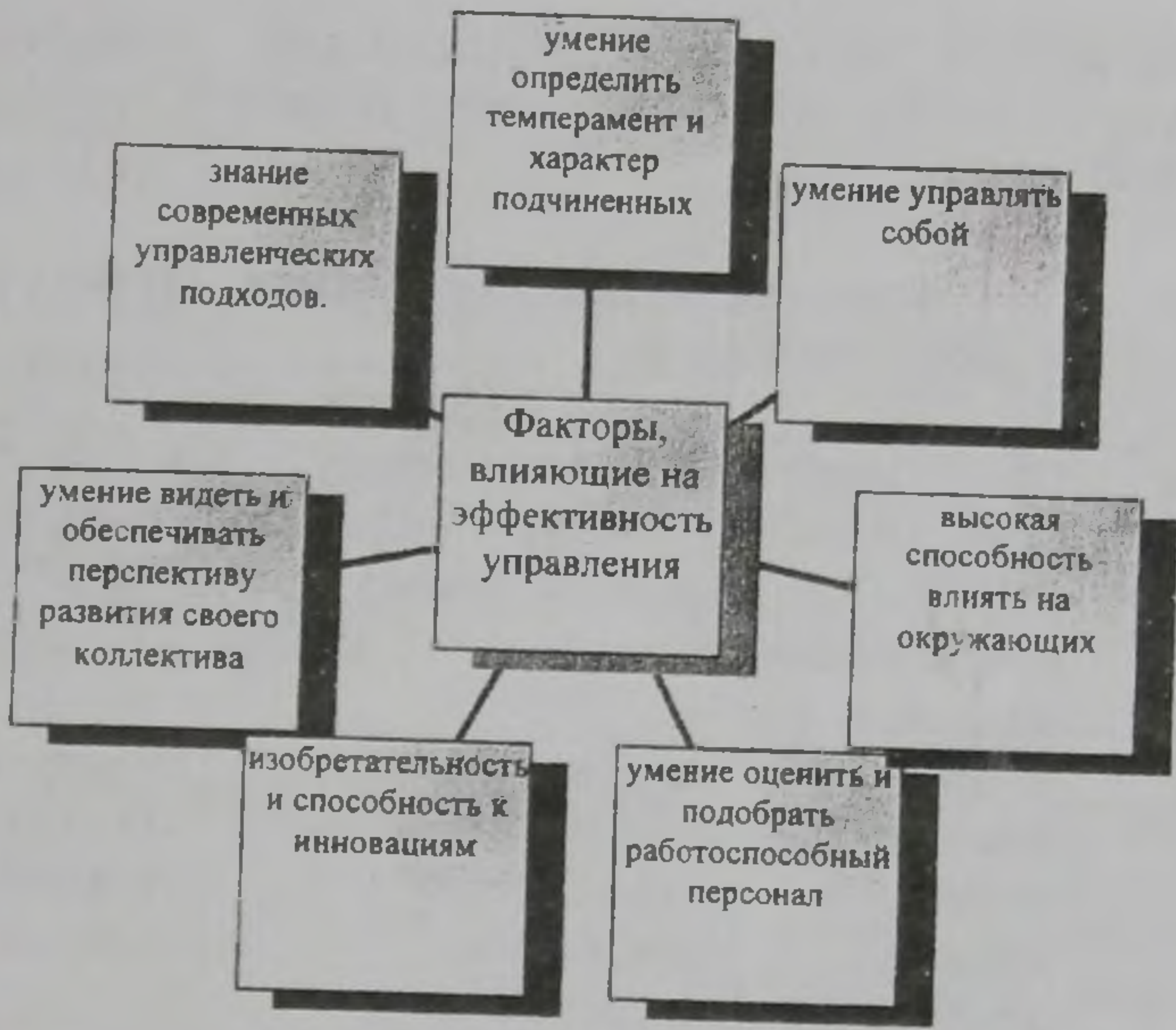


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на эффективность управления

Существует ряд первоочередных умений менеджера, составляющих основу его профессионализма (рисунок 4).

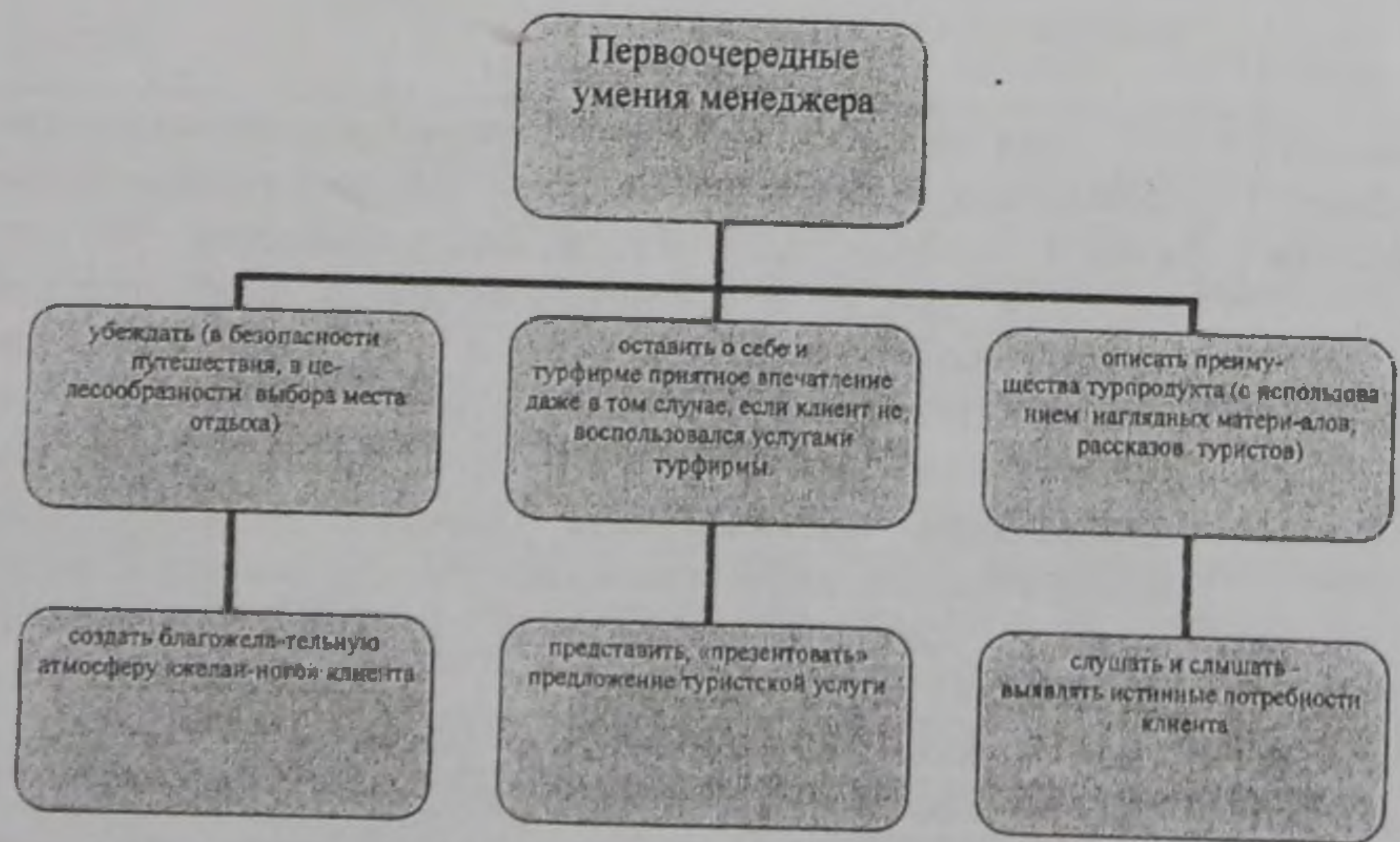


Рисунок 4 – Первоочередные умения менеджера

Условно все качества, характеризующие профессиональную пригодность к работе менеджера, можно разделить на три основные группы (таблица 2).

Таблица 2 – Качества, характеризующие профессиональную пригодность к работе менеджера

Качества	Характеристика		
Деловые качества	Они необходимы менеджеру для того, чтобы устанавливать со своими подчинёнными и партнёрами деловые отношения по поводу участия в общих делах, представляющих совместный интерес. Деловые качества включают в себя:		
	компетентность – знания, умения, навыки, приобретённые в результате специальной подготовки и опыта работы	организаторские способности, выражающие склонности к налаживанию совместной деятельности проявляющиеся целеустремленности, системности мышления и поступков.	Коммуникабельность – способность устанавливать деловые контакты с другими людьми, вступать с ними в общение на деловой основе
Психологические качества	Они образуют комплекс личностных характеристик менеджера, призванных обеспечивать ему расположение людей и привлекать их к сотрудничеству. В этот комплекс входят: способность заряжать своей энергией других людей, психологическая избирательность как способность правильно разбираться в психологических особенностях других людей и верно реагировать на них, способность противостоять сильным отрицательным воздействиям, оптимизм – способность вселять в людей веру в успех, противостоять неудачам, переносить трудности.		
Морально-этические (нравственные) качества	Они нужны менеджеру для завоевания доверия и уважения со стороны окружающих его в работе людей. К числу важнейших качеств такого рода относятся: честность, справедливость, обязательность, умение держать своё слово, доброжелательное и уважительное отношение к людям.		

Приведённые в таблице 2 качества являются профессионально значимыми для менеджера, они дают ему право стоять во главе людей и вести их за собой. Они выражают сущность требований к менеджеру как к представителю особой профессии под названием менеджмент [8-10].

Всё, что описано выше, относится к деятельности менеджера, профессионально занятого менеджментом в любой области. Что касается туризма, то необходимо принимать во внимание влияние его специфических особенностей на трудовую деятельность менеджера. В содержании деятельности менеджера туризма появляются новые виды деятельности, что накладывает некоторое своеобразие в характеристике менеджера (таблица 3).

Таблица 3 – Своёобразие в характеристике менеджера по туризму

Особенность	Характеристика
Менеджер туризма - ведущая часть персонала	Менеджер туризма должен выступать в качестве активной и ведущей части персонала фирмы. Его положение и влияние будут определяться прежде всего глубиной нравственною осознания значимости деятельности в туризме. Это потребует от менеджера формирования убеждённости и принципиальности в отстаивании идей
Хорошее знание рекреационных и досуговых программ	Менеджер туризма должен отчётливо представлять себе значение ценностей в организации полноценного, всестороннего и эмоционально насыщенного отдыха и досуга туристов. Это предполагает хорошее знание им рекреационных и досуговых программ возможностей их сопряжения с различными туристскими целями
Потребность в эффективных коммуникациях	Необходимость установления обширных и разнообразных деловых связей по линии изучения спроса на путешествия, создания на этой основе туристских продуктов и продвижения их на рынок.
Усиление контрольной функции	Режим пребывания туристов предполагает усиление контрольной функции менеджеров при разработке и осуществлении туристских мероприятий, что связано также с высокой требовательностью.

Согласно таблице 3 выделяют четыре особенности в характеристике менеджера по туризму, это связано с тем, что труд в управлении туризмом является специфическим видом деятельности и требует особого внимания и усердия, поскольку не похож на организацию труда на любом другом предприятии даже той же самой системы «человек-человек».

Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования компании. Специфика решаемых задач предполагает преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Менеджеры делают финансовые, человеческие, физические ресурсы максимально продуктивными.

В настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения. Всё большее значение приобретают такие личностные качества работника, как коммуникабельность, клиентоориентированность, обучаемость, ответственность, ориентация на достижение результата, способность планировать работу, стрессоустойчивость, умение работать в команде, внимательность, аккуратность, лояльность к компании (рисунок 5). Эти обстоятельства объясняются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом, может повлиять как на дальнейший выбор клиента, так и на его удовлетворенность качеством обслуживания.

Менеджер определяет задачи в каждой группе и решает, что и как должно быть сделано, чтобы достичь целей организации. Сообщая о них персоналу, он делает их достижимыми. Менеджер анализирует виды деятельности и решения, необходимые для выполнения целей; определяет критерии показателей деятельности (качество, количество труда); группирует процессы и задачи в организационную структуру; подбирает людей для управления этими процессами и для решения поставленных задач. Менеджер анализирует, оценивает результаты и сообщает о них руководству, подчинённым и коллегам; поддерживает мотивацию. Он собирает команду из людей, ответственных за определённые участки деятельности. Делается это с помощью специфических приёмов, через кадровые решения об оплате, повышения, назначения, и через множество разнообразных решений, определяющих качество трудовой жизни. Менеджер поддерживает постоянную коммуникацию со своими подчинёнными, коллегами и начальниками; способствует карьерному росту служащих.

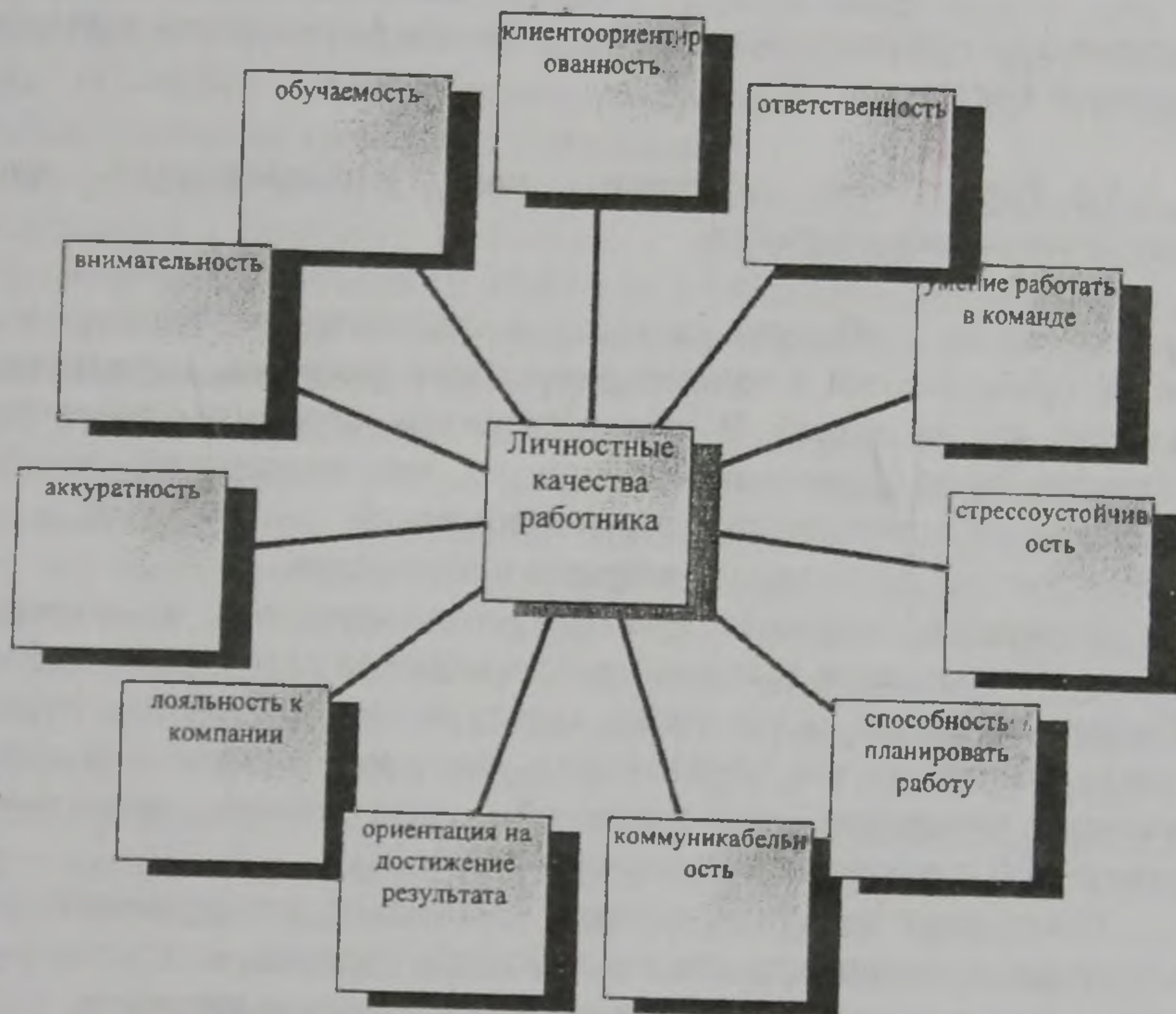


Рисунок 5 – Личностные качества работника

Менеджеры – основной ресурс фирмы. Но он легко обесценивается, знания устаревают, существует тенденция постоянного повышения квалификации и обновления знаний. Поэтому вместе с ростом требований фирмы к менеджерам должны расти и её вложения в этот ресурс. Труд менеджера носит творческий характер, требует разносторонних знаний, предполагает склонность личности к аналитической деятельности. Характер деятельности менеджера определяется составом конкретных делегированных ему полномочий в принятии решений. Состав этот устанавливается в соответствии с принятой в фирме системой разделения труда и специализации управленческих кадров [11–14].

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера: способности управлять собой, чётких личных целей, разумных личных ценностей, постоянного личного роста (развития), навыков решения проблем, изобретательности и способности к инновациям, способности влиять на окружающих, знания современных управленческих подходов, способности обучать подчинённых,

организаторских способностей, способности формировать и развивать трудовой коллектив.

1.1 Туристское общение, как универсальная форма межличностного общения

Туристское общение – одна из универсальных форм межличностного общения, которая в современных условиях жизни людей превращается в один из важнейших факторов, определяющих качество жизни людей. В этом отношении огромным потенциалом наделены такие разновидности туризма, как социальный, семейный, молодежный, спортивный, детско-юношеский, религиозный, а также туризм для людей пожилого возраста и инвалидов.

Формируя мировое культурно-экономическое и социальное пространство и заняв ведущее место в мировой экономике, свободном обмене идеями и ценностями культурно-исторического наследия, туризм выступает как эффективное средство воспитания и является важным элементом экологической, эстетической, нравственной, физической и других сфер культуры [15, с. 21].

Культурная ценность туризма зависит от его разновидности, а эстетическая значимость какого-либо вида туризма – от того, в какой мере в нём представлены те или иные эстетические ценности.

Существенным образом на гуманистическую и культурную ценность туризма влияют и особенности сознания (установок, интересов, ценностных ориентаций) тех людей, которые вовлечены в занятия туризмом, стремятся использовать его в определённых целях, организуют эти занятия и соревнования по туризму.

Туристское общение имеет целью совместное освоение участниками ценностей туризма, обмен ими. В туристской деятельности это проявляется в избирательных и добровольных контактах, а именно в регулярных занятиях клубных комиссий и школ и в нерегламентированных групповых занятиях. Важнейшим аспектом туристской работы является социальное творчество, присущее в той или иной мере почти всем туристским занятиям и особенно активно развивающееся в туристских группах. Их повседневная жизнь сама вырабатывает и развивает бескорыстие, стремление и умение сотрудничать, коллективизм, желание помогать товарищам.

Деловой этикет в деятельности туристского предприятия имеет огромное значение. Существуют принципы делового этикета в туризме, ведь на работе и в быту человек постоянно сталкивается с повторяющимися стандартными ситуациями (приветствие, представление, телефонные звонки, прощание).

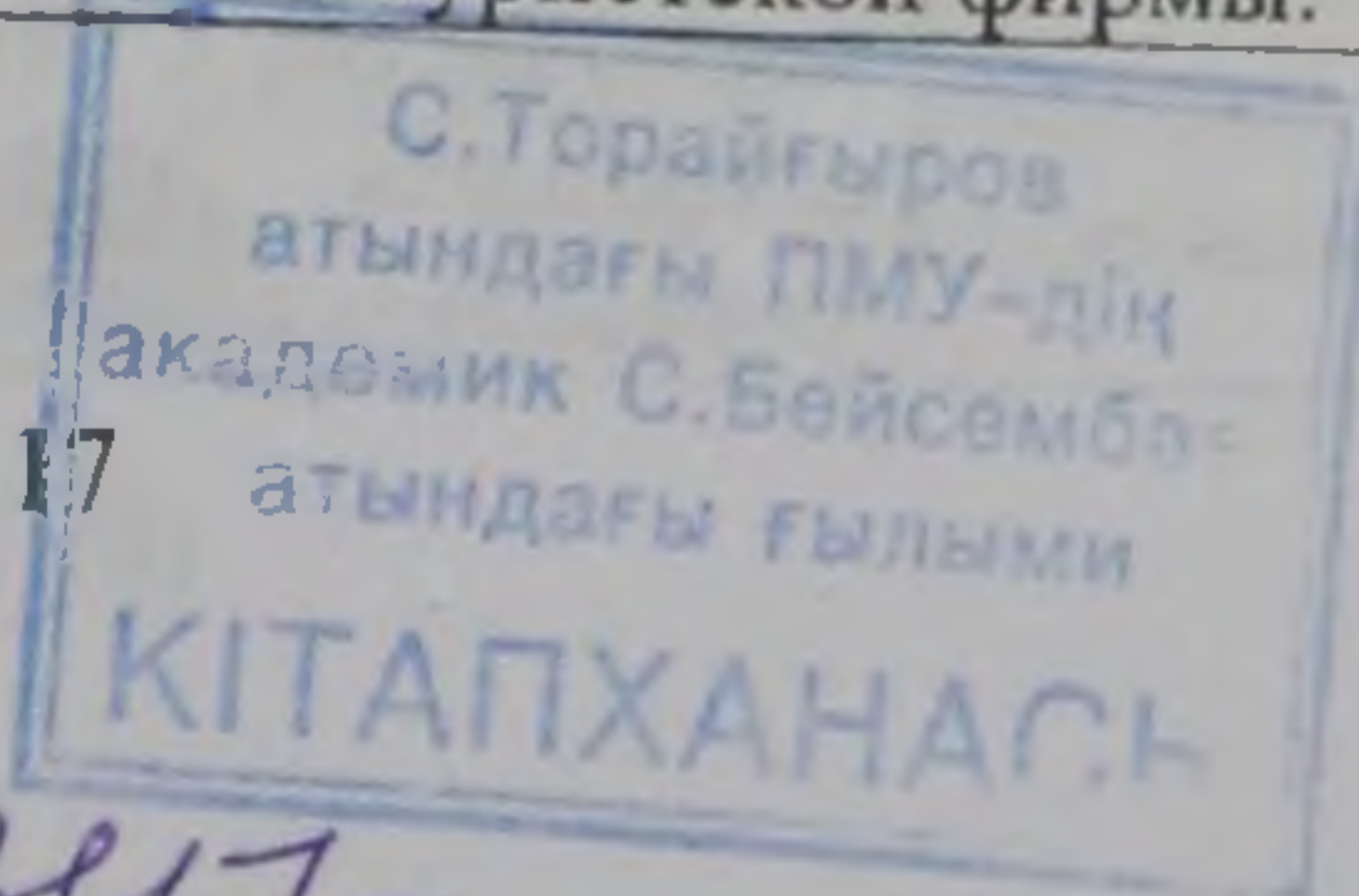
Для них вырабатываются формы и правила поведения, то есть – этикет. Подобных ситуаций не избежать сотрудникам туристской фирмы. Поэтому целесообразно рассмотреть деловой этикет, учитывая специфику туристской деятельности.

Под деловым этикетом в туристской деятельности понимается установленный порядок поведения сотрудников туристского предприятия по отношению к клиентам и основы взаимоотношения всего персонала между собой: начальников и подчинённых, а также равных по занимаемым должностям [16–18].

Сотрудник туристской фирмы не должен безоговорочно следовать требованиям делового этикета. Ему просто необходимо постараться понять их внутренний смысл и содержание, которое и делает их необходимыми в деловом общении. Нормы делового этикета – это не истина в высшей инстанции. Они не носят абсолютного характера и могут быть подвержены изменениям во времени, но их разумное применение существенно повысит эффективность деятельности туристской фирмы. Успехи человека в его делах процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять – от его умения общаться с людьми. Изучение делового этикета необходимо начать с его принципов. Р. Н. Ботавина в своей книге «Этика деловых отношений» выделяет десять принципов делового этикета, которые находят своё отражение в туристской отрасли (таблица 4):

Таблица 4 – Принципы делового этикета

Принцип	Характеристика
Здравый смысл	Содержание требований делового этикета должно соответствовать здравому смыслу.
Свобода	Усердное выполнение всех правил и норм делового этикета не должно стать преградой для свободного выражения взглядов и пожеланий делового партнёра.
Удобство	Сотрудники туристского предприятия не должны выполнять нормы делового этикета как что-то неестественное и навязанное извне. Правила поведения, продиктованные деловым этикетом, при разумном их применении не способны сковывать, мешать деловым отношениям, тормозить развитие туристской фирмы.



099347

Продолжение таблицы 4

Принцип	Характеристика
Целесообразность	Каждое требование делового этикета должно служить соответствующим целям
Экономичность	На исполнение рекомендаций делового этикета не следует тратить слишком много денег. Высокая «стоимость» нравственности в бизнесе сама по себе не этична, поскольку представляет собой вычет из дохода турпредприятия
Этичность	Все составляющие делового этикета в основе своей должны быть моральными. Они всем своим содержанием просто обязаны быть направлены на добро. Этот принцип позволяет «окружить» туристский бизнес множеством «этических фильтров», оставляющих безнравственные поступки персонала за рамками сферы деловых отношений. А ведь когда сотрудник осознает, что обманывать клиента не только аморально, но и даже невыгодно, то и эффективность деятельности туристского предприятия неуклонно возрастёт
Непринуждённость	Навязанное механическое соблюдение требований делового этикета, лишённое понимания их внутреннего смысла, не даст положительного эффекта. Этикетные нормы и правила должны быть естественны, исполняться с лёгкостью и без напряжения.
Консерватизм	Данный принцип прослеживается во многом. Это и строгий деловой костюм сотрудника туристской фирмы, и его манеры общения, приверженность определённым традициям. Фундаментальность, стабильность и надёжность всегда будут привлекать потенциальных клиентов и партнёров
Универсализм	Любое правило или норма делового этикета может применяться в различных ситуациях деловых взаимоотношений
Эффективность	Эффективность делового этикета заключается в том, что его стандарты позволяют сокращать сроки исполнения договоров, уменьшать количество конфликтов в коллективе

Использование принципов деловой этики, представленных в таблице 4, является экономически выгодным и оказывает значительное влияние на повышение эффективности деятельности туристского предприятия [19].

Сотруднику туристского предприятия в целях оптимизации своей деятельности на сегодняшний день недостаточно быть просто вежливым и доброжелательным. В деловом этикете общие принципы приобретают специфическую окраску, что выражается в следующих основных правилах (рисунок 6):

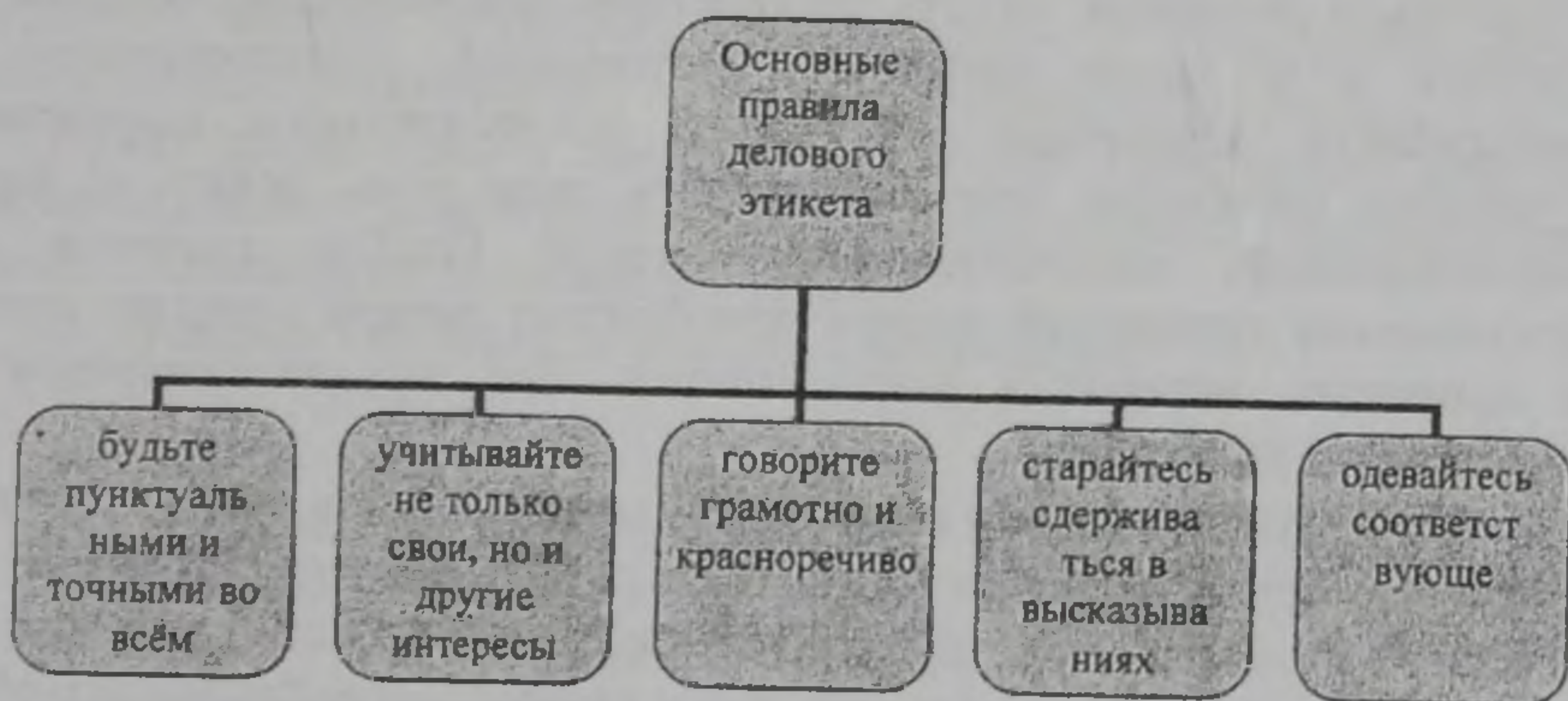


Рисунок 6 – Основные правила делового этикета

Первое правило – будьте пунктуальными и точными во всём. Опоздания для сотрудника неприемлемы. Они мешают работе, свидетельствуют о том, что на такого человека нельзя положиться. Для менеджера турфирмы очень важно уметь рассчитывать время, необходимое для выполнения того или иного задания, в том числе для обслуживания клиентов. К тому же почти всегда оказывается, что на работу требуется больше времени, чем предполагалось; и как только сотрудник наконец-то принимается за работу, находится какая-нибудь другая, которая не требует отлагательств. Из этого можно сделать вывод: на выполнение заданий надо выделять время с запасом, учитывая проблемы, которые могут возникнуть.

Второе правило – учитывайте не только свои, но и другие интересы. Невозможно достигнуть успехов в деятельности, не заботясь о мнениях и интересах партнёров и клиентов. Чаще всего причинами неуспеха в делах туристского предприятия становятся поглощенность исключительно собственной выгодой, эгоизм, стремление навредить конкурентам и даже сослуживцам, чтобы продвинуться по должностной лестнице.

Для повышения эффективности деятельности туристской фирмы нужно стремиться всегда терпеливо выслушивать собеседника, учиться уважать чужое мнение и понимать его.

Третье правило – говорите грамотно и красноречиво. Это одно из главных правил, так как умение сотрудника грамотно говорить влияет не только на его имидж, но и на имидж того туристского предприятия, где он работает. От умения общаться часто зависят шансы туристской фирмы заключить договор. Персоналу, работающему с людьми, для того чтобы преуспеть в своей деятельности, необходимо овладеть искусством риторики, то есть мастерством красноречия. Очень важно следить и за своей дикцией – интонацией, произношением не употреблять жаргонных словечек и оскорбительных выражений. Требуется постоянно совершенствовать свою речь, делать её более выразительной, эмоциональной и яркой. Особое значение для сотрудников туристской фирмы приобретает умение слушать других и проявлять интерес к услышанному. Всё это не останется незамеченным клиентами.

Четвертое правило – старайтесь сдерживаться в высказываниях. Каждый сотрудник обязан хранить секреты своего предприятия, это правило касается всех дел туристской фирмы: от кадровых до технологических. Это же относится и к разговорам сослуживцев об их личной жизни.

Пятое правило – одевайтесь соответствующе. Одежда не должна резко выделять сотрудника туристской фирмы из контингента работников его уровня [20, с. 33–35].

В туристской деятельности из-за неправильного поведения или невоспитанности не только теряются деньги, но ещё и рушатся карьеры талантливых сотрудников. Неуклюжий комплимент, отвалившаяся пуговица, мигающая лампочка, помятый документ, визитная карточка с ошибкой или неуместное «спасибо» могут разом перечеркнуть профессионализм сотрудника, заставить клиента уйти или пожаловаться в вышестоящие инстанции. Сотруднику туристского предприятия незнание этикета может обойтись и потерей уважения со стороны коллег, и лишением зарплаты, и даже увольнением с работы. При учёте, что контингент клиентов солидных туристских фирм – это чаще всего люди богатые и влиятельные, то в этих условиях становится самой острой необходимостью не только знать и применять правила делового этикета, но и быть в нём мастером. Понимая это, японские фирмы не жалеют миллионы долларов на обучение хорошим манерам своего персонала.

Японцы давно уяснили для себя, что знание этикета и культура поведения являются важнейшими условиями эффективной работы любого предприятия, в том числе и туристского.

Казалось бы, что может быть проще, чем поприветствовать человека и представиться ему, однако это требует определённого внимания. Существуют выработанные деловым этикетом правила знакомства и представления в зависимости от возраста, пола, занимаемой должности. Их необходимо соблюдать по отношению к коллегам и клиентам. Конечно же, исполнение этих правил большее значение имеет в общении с клиентами. Ведь от умения сотрудника туристской фирмы правильно представиться и поприветствовать клиента зависит установление и сохранение взаимоотношений с ним.

Этикет приветствий и представлений – это совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

По правилам вежливости первым приветствует:

- мужчина – женщину;
- младший – старшего;
- опаздывающий – ожидающего;
- проходящий – стоящего;
- входящий – находящихся в помещении.

Деловая сфера вносит в эти правила свои корректировки: здесь главным критерием того, кто кого должен приветствовать первым, выступает занимаемая должность, а не пол и возраст. Нижестоящий по должности первым приветствует вышестоящего. Что касается ситуации «менеджер туристской фирмы – клиент», то сотрудник должен приветствовать клиента первым, даже если менеджер – женщина, а клиент – мужчина.

При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно добавлять имя и отчество собеседника. Слышать собственное имя всегда приятно, и это позволит расположить человека к себе. В голосе и интонации не должно быть ноток недовольства или плохого настроения.

«Доброе утро» говорят до 12.00 часов, «Добрый день» – до 18.00 часов, «Добрый вечер» – после 18.00 часов. По правилам хорошего тона, с этими приветствиями не следует обращаться к вышестоящим лицам, лучше сказать традиционное «Здравствуйте».

Если сотрудник видит своего коллегу или клиента на улице, в коридоре на довольно большом расстоянии, нет смысла выкрикивать слова приветствия.

В данном случае достаточно будет просто обменяться поклонами. При поклоне голова фиксируется в наклонённом состоянии на одну – две секунды.

Приветствие может сопровождаться рукопожатием. Инициатором рукопожатия должен быть тот, кто «снисходит» до партнера, а «снисходит» тот, у кого более привилегированный статус в обществе, – это «прекрасный пол», человек старшего возраста или занимающий более высокую должность.

Представиться – значит назвать своё имя, фамилию, должность и предприятие, на котором работаете. В кругу трудового коллектива часто представление осуществляется третьим лицом. В этом случае представляющий должен знать обе стороны. По правилам вежливости представляют:

- мужчину – женщине;
- младшего – старшему;
- нижестоящего по должности – вышестоящему;
- одного сотрудника – группе сотрудников.

Называют имя представляемого и имя того, кому представляют. Их следует произносить ясно и чётко. Если знакомить лиц одного пола, близких по возрасту и служебному положению, не обязательно заострять внимание на том, кто кому представлен. Можно обойтись нейтральной фразой: «Познакомьтесь, пожалуйста, уважаемые коллеги». Не будем касаться вопросов, которыми интересуются клиенты в первую очередь. А это всё, что связано непосредственно с объектом купли-продажи, то есть турпродуктом. Дать на них исчерпывающий ответ – прямая обязанность менеджера. И то, насколько хорошо он её выполняет, свидетельствует о его профессионализме. Рассмотрим достаточно простые, задаваемые ежедневно по несколько раз вопросы. К примеру, самый распространенный – «Как Ваши дела?». Его может задать клиент. Игнорировать такой вопрос нельзя, мимоходом обронить «в порядке» – тот же результат. Начать жаловаться на жизнь – прослыть нытиком и занудой. Как же корректно ответить на такой элементарный вопрос? Просто нужно знать чувство меры. А значит, вполне приемлемыми будут ответы: «Спасибо, хорошо». Желательно тут же поинтересоваться у собеседника о его делах: «Надеюсь, что и у Вас всё в полном порядке». В речевом этикете сотрудника туристской фирмы большое значение имеют такие психологические приёмы, как «формулы поглаживания» и комплименты. «Формулы поглаживания» представляют собой устойчивые обороты, например, «Желаем успеха», «Удачи вам», общеизвестные фразы: «Большому кораблю –

большое плавание», «Ни пуха, ни пера!», «Счастливо!». Compliments – это приятные слова и выражения, содержащие одобрение действий собеседника и подчеркивающие его положительные качества, несколько преувеличивая их. Compliment нельзя путать с лестью. Лестя, в отличие от комплимента, прямолинейна и однозначна. У психологически грамотного собеседника лестя вызывает отторжение. Compliment призван доставлять удовольствие и приятные чувства.

Сотрудникам туристской фирмы необходимо научиться умело использовать комплименты в своей речи, так как это верный способ завоевать доверие клиента, а значит, ускорить процесс продажи туристского продукта. Можно привести некоторые рекомендации для построения комплимента (рисунок 7).

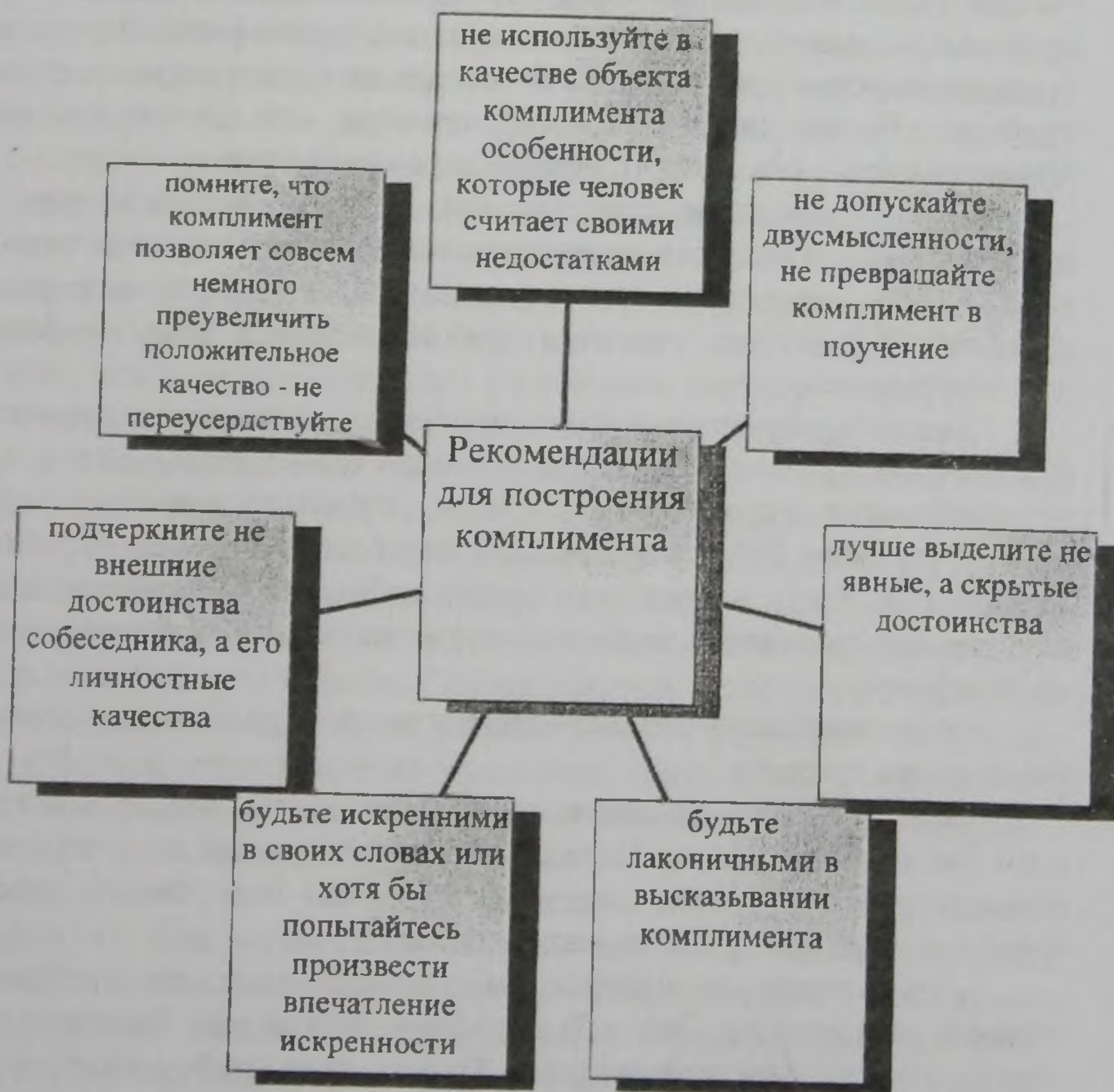


Рисунок 7 – Рекомендации для построения комплимента

Желаемого результата можно добиться как при использовании явных, так и скрытых комплиментов. Разница между ними заключается в большей степени замаскированности скрытых комплиментов. Однако, несмотря на это, они не меньше влияют на собеседника и позволяют создать особую атмосферу доверия во взаимоотношениях.

Скрытыми комплиментами считают:

- проявление искреннего интереса к собеседнику;
- частое употребление его имени.

Для того чтобы овладеть искусством комплимента, потребуются тренировки, но старания не будут напрасными. Они «окупятся» в материальном отношении.

Комплимент поможет решить самые сложные коммерческие проблемы: совершить важные сделки, уговорить поставщика туристских услуг снизить цены и продать не пользующуюся спросом путёвку, убедить несговорчивого партнёра, – а значит, повысить эффективность деятельности туристского предприятия.

Такое техническое средство как телефон изобрели уже два столетия назад. Однако и этого времени оказалось недостаточно для того, чтобы научиться им пользоваться, грамотно выстраивать телефонный разговор, учитывая предъявляемые к нему требования делового этикета.

Самыми распространёнными ошибками сотрудников туристских фирм являются: безличный ответ в снятую трубку типа «Алло», «Да»; неумение ясно выразить свои мысли; излишняя эмоциональность; нечёткость речи. Всё это приводит к значительным потерям рабочего времени. От таких недостатков нужно избавляться. Поэтому следует дать несколько советов персоналу туристских фирм в плане общения по телефону:

- по возможности снимайте трубку после первого звонка или хотя бы не позже третьего;

- если Вы плохо слышите своего собеседника, это не значит, что и он Вас слышит так же. Плохая слышимость – ещё не повод, чтобы повышать голос. Лучше попросить того, кто Вам звонит, говорить громче и спросить при этом, как он слышит Вас;

- откажитесь от нейтральных первых слов, не содержащих никакой информации. Это «Да», «Алло», «Слушаю». Замените их на ответы, содержащие информацию. То есть, сняв трубку, назовите своё предприятие, структурное подразделение, имя.

Перед тем как позвонить кому-либо, определите для себя цель и примерное содержание разговора. Рекомендуются даже записать на

бумаге основные моменты предстоящего диалога: вопросы, которые нужно уточнить, имена, цифры, даты, которые могут понадобиться в разговоре. Далее выберите оптимальное время для телефонного звонка. Если это звонок деловому партнёру в офис или клиенту на рабочий телефон, то предпочтительнее сделать его во второй половине дня. Начало трудового дня обычно более загружено работой. Поэтому не стоит в это время отрывать людей от важных дел, сбивая их с рабочего ритма.

После того как на другом конце линии сняли трубку, рекомендуется назвать свое имя и поздороваться, даже в случае, когда Вы считаете, что Вас узнали по голосу.

Первой же фразой постарайтесь заинтересовать собеседника. Для этого необходимо уметь грамотно использовать методы убеждения и внушения. Для того чтобы выбрать наиболее подходящий метод, попытайтесь понять из разговора, что собой представляет собеседник. Это не значит, что Вы должны задавать прямолинейные вопросы. Много можно узнать о человеке, судя по его голосу, тембру, тону, интонации. Самому следует говорить без напряжения, сдерживать излишние эмоции, не перебивать. Постарайтесь вести разговор в спокойном вежливом тоне. Каждый последующий вопрос связывайте с предыдущим, как при обычной беседе.

Итак, искусство телефонных разговоров состоит в том, чтобы чётко и лаконично сообщить всё, что следует, и получить ответ. Для успешного овладения этим искусством потребуются наличие таких качеств и навыков, как компетентность, доброжелательность, тактичность, умение оперативно и эффективно решить проблему.

В настоящее время практически у каждого есть мобильный телефон. Использование сотовой связи подчиняется определённым требованиям делового этикета. Самым главным требованием является то, что мобильный телефон не должен мешать окружающим. Этого легко добиться, отрегулировав громкость звонка или переключив телефон в виброрежим. Так поступающие Вам звонки никого не будут отвлекать, а сигнал услышите только Вы.

Часто бывает, что во время беседы с клиентом или деловым партнёром на ваш мобильный телефон поступает важный звонок, которого Вы ждали и который нельзя проигнорировать. В этом случае обязательно надо извиниться перед клиентом или партнёром, ответить на звонок, но сам разговор постараться свести к минимуму. Так же следует поступить в той ситуации, если Вам нужно сделать срочный звонок. Лучше при этом отойти в сторону [21–24].

Таким образом, туристское общение – это одна из универсальных форм межличностного общения, которая в современных условиях жизни людей претворяется в один из важнейших факторов, определяющих качество жизни человечества.

Туристское общение имеет целью совместное освоение участниками ценностей туризма, обмен ими. Использование принципов деловой этики является экономически выгодным и, как было показано, оказывает значительное влияние на повышение эффективности деятельности туристского предприятия.

1.2 Специфика управления персоналом туристского предприятия

Туризм – это относительно новое и поэтому не до конца исследованное явление. Под словом «туризм» следует понимать временные выезды граждан Республики Казахстан, иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью в месте временного пребывания.

И, естественно, чтобы люди могли заниматься туризмом, необходимо организовывать этот процесс. Но организация путешествий, в свою очередь, требует хорошо отлаженной и организованной системы управления труда на предприятиях туризма.

Труд в управлении туризмом является специфическим видом деятельности и требует особого усердия и внимания. Он не похож на организацию труда на любом другом предприятии [25, с. 13].

Прежде всего, неотъемлемой частью труда на предприятии туризма является постоянное, близкое общение с огромным количеством различных людей. А у каждого из этих людей свой характер, свои привычки и взгляд на происходящее вокруг, следовательно, сотрудник должен всегда быть вежлив, должен уметь слушать и понимать клиента. Он должен быть приветлив, но в меру, так как некоторых людей может неимоверно раздражать «вечная» улыбка на лице собеседника. Сотрудник должен уметь создавать радужную обстановку и уметь заметить то, чем можно заинтересовать клиента.

То есть в какой-то мере каждый сотрудник предприятия туризма должен быть немного психологом. Поэтому целесообразно включать эту дисциплину в программу образования в учебных заведениях и, в дальнейшем, уже руководству компании устраивать различные

тренинги и курсы, связанные с различными психологическими приёмами и психологией в целом.

Ведь чем лучше сотрудник поймёт клиента и, соответственно, предложит ему нужный товар, тем больше шансов, что клиент купит предложенное и ещё не раз вернётся именно в эту фирму, а также посоветует её своим друзьям. А это уже составляющий элемент маркетинга и рекламы, которая также крайне важна. Ведь, в сущности, вся продукция на туристском рынке не нова, никогда такой не являлась и вряд ли будет являться. И как раз тут очень важен отдел маркетинга в составе предприятия, так как именно в него входят отделы пиара и рекламы.

Отдел пиара создает впечатление о фирме и всячески указывает на её неповторимость и уникальность. Отдел рекламы активно рекламирует продукцию, различные акции, выгодные предложения и прочее. Ведь всем известно, что даже один и тот же тур у разных турфирм абсолютно не одинаков: размещение, трансфер, экскурсионные программы – всё это и многое другое различается, в первую очередь, по качеству.

Так же немаловажным фактором является пространство офиса и его тоже необходимо правильно организовать. Именно с этим у большинства нынешних турфирм имеются проблемы: всё заставлено столами, они завалены бумагами, все сотрудники сидят рядом и не имеют должного места для принятия клиентов и спокойного разговора с ними, кругом шумно и неудобно.

Радужная обстановка невозможна без правильно организованного пространства. Поэтому необходимо, чтобы каждый сотрудник имел своё огороженное пространство с местом для принятия клиентов (даже перегородок будет достаточно), важно, чтобы была зона для ожидания. Возможно, тихая, спокойная музыка или же звуки природы (такие, как пение птиц) будут являться хорошим и умиротворяющим фоном. Чтобы всё это работало «как часы» и не давало сбоев, нужна хорошая организация и управление. Поэтому необходима хорошая кадровая служба, различные тренинги, служба маркетинга и курсы повышения квалификации, на которые необходимо отправлять абсолютно всех работников, и, в первую очередь, хорошее руководство.

Как стало видно, управление в сфере туризма – это отличный от остальных вид деятельности, требующий усердия и умения, поэтому важно, чтобы человек, который берётся за это, был хорошо образован и отлично знал сферу своей деятельности. Таким образом, хорошо

организованная работа сотрудников и офиса в целом – это один из основных элементов успешной деятельности предприятия [26–30].

Туризм является одним из факторов, влияющих на развитие других областей общественного производства, так как удовлетворение потребностей в отдыхе, которое является целью туризма, осуществляется не только туристскими предприятиями, но и предприятиями других отраслей общественного производства.

Таким образом, туризм является специфической формой деятельности людей, которой обязательно нужно управлять. Процесс управления в сфере туризма должен опираться на ряд особенностей данной отрасли. В соответствии с этим можно выделить ряд общих черт, характерных для управления в сфере туризма (таблица 5).

Таблица 5 – Ряд общих черт, характерных для управления в сфере туризма

Черты	Характеристика
Нужды, потребности и желания конечных потребителей	При планировании туристской деятельности во главу угла должны ставиться нужды, потребности и желания конечных потребителей.
Непервичность туристской услуги	На туристских услугах больше, чем на прочих платных услугах, сказывается изменение покупательской способности населения. На развитие туризма также сильно влияют политические и экологические явления
Маркетинг	В туристской отрасли гораздо большее значение имеет маркетинг. Это связано с тем, что продавец туристской услуги, не имея возможности представить её образец-эталон, должен найти аргументы в пользу своего товара - услуги, а это можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга. Менеджмент туризма должен быть сосредоточен в направлении создания системы СОРИ (система сбора, обработки и распространения информации)
Уникальность туруслуги	Туристская услуга уникальна (повторить её во всех аспектах не представляется возможным). Это маршрут поездки, условия обслуживания, стоимость и так далее.

Рассмотренные в таблице 5 особенности, характерные для управления в сфере туризма, имеют немаловажное значение, они определяют развитие индустрии в целом. Правильное понимание персонала, работающего в сфере туризма, данных особенностей определяет не только корпоративную культуру внутри коллектива и правильный выбор системы управления, направленную на эффективную деятельность предприятия, но и на безопасность клиентов, пользующихся услугами организации индустрии туризма.

Являясь сложной социально-экономической системой, туризм подвержен влиянию со стороны многочисленных факторов, роль которых в каждый момент может быть различна.

На эффективное функционирование системы туризма оказывают влияние развитие туристской индустрии и разработка туристской политики. Эффективное функционирование системы туризма невозможно без планирования, координации, регулирования и контроля со стороны структур, ответственных за его развитие. Это обуславливает необходимость разработки и реализации туристской политики.

Туристская политика – это система методов, мер и мероприятий социально-экономического, правового, культурного, внешнеполитического и иного характера, которая осуществляется парламентами, правительственными, государственными и частными организациями, ассоциациями и учреждениями в целях повышения эффективности функционирования системы туризма, создания условий для развития туристской индустрии, рационального использования туристских ресурсов.

Управление персоналом – это одна из наиболее важных сфер жизнедеятельности предприятия. Управление персоналом способно многократно повысить эффективность предприятия. Ведь именно персонал турфирмы является одним из основных ресурсов её конкурентоспособности, а качество турпродукта полностью зависит от профессионализма персонала.

В настоящее время повышение эффективности бизнеса связывают с возможностями улучшения работы персонала. Во многом это объясняется целевым назначением сферы услуг: обслуживание людей, удовлетворение их требований и учёт интересов.

Качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение запросов клиента в сфере обслуживания достигается отзывчивостью и вежливостью персонала. Исходя из этого, эффективное управление

людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации – в функцию управления персоналом [17].

Для поддержания качества обслуживания туристские организации разрабатывают стандарты обслуживания – комплекс обязательных правил обслуживания туристов, которые гарантируют установленный уровень качества для всех производимых операций.

Всё 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 новаторски и творчески подойти к решению возникающих проблем.

К сожалению, большинство организаций в индустрии туризма не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Но это неверный подход, так как люди в индустрии туризма являются, по меньшей мере, частью компании и всё больше частью самого туристского продукта, за который организация и получает свой основной доход.

Немаловажным элементом системы управления персоналом является обучение персонала. Руководители многих казахстанских туристских компаний констатируют, что программа профильных вузов в большинстве случаев далека от реальных потребностей рынка, молодые специалисты часто оказываются не готовыми к выполнению служебных обязанностей.

Исходя из этого многие туристские предприятия вынуждены самостоятельно обучать кадры, связанные с этим затраты являются прежде всего инвестициями в развитие компании, залогом её стабильности, а педагогический аспект становится важным элементом корпоративной культуры.

Одной из наиболее распространенных форм обучения сотрудников на месте являются семинарские занятия, на которых менеджеры получают всю необходимую для работы информацию. Часто их проводят специалисты среднего звена, которые делятся опытом и дают свои рекомендации «новичкам». Но базовые знания имеют тенденцию устаревать, возникает необходимость в целевой подготовке, в основе которой лежат повышение квалификации и профессиональное развитие персонала.

Профессиональное развитие персонала – комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желание эффективно трудиться. Речь идёт о постоянной образовательной работе с целью расширения и углубления квалификации кадров.

Практика менеджмента туризма свидетельствует о том, что именно поддержание знаний персонала на высоком уровне рассматривается как один из важнейших элементов эффективной работы фирмы.

В современных условиях необходимо понять, как привлечь на предприятие и удержать на нём работоспособных, ответственных, высококвалифицированных и талантливых людей. Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль «катализатора» в кадровых процессах. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества.

Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи: создавать конкурентные преимущества фирмы путём повышения уровня ответственности её работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой; обеспечивать конкурентные преимущества компании, путём наращивания её человеческого потенциала, обеспечивая рост профессиональной компетентности работников.

Итак, цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры [31–33].

Туризм – явление, известное каждому. Во все времена планету пересекали многочисленные путешественники и первопроходцы. Но лишь недавно туризм возник как специфическая форма деятельности людей, которой обязательно нужно управлять. В управлении туризмом есть свои специфические особенности (таблица 6).

Согласно таблице 6 в управлении туризмом есть четыре специфические особенности, и поскольку туризм является специфической формой деятельности людей, которой обязательно нужно управлять, то необходимо учитывать эти особенности, чтобы повысить эффективность туристского предприятия. В связи с тем, что при реализации туристского продукта усиливается личностный аспект, процесс предоставления туристской услуги может быть автоматизирован в гораздо меньшей степени, чем процесс производства товаров. Поэтому в менеджменте туризма неизмеримо больше внимания должно уделяться управлению персоналом и регулированию межличностных отношений. Кадровая политика предприятия во многом влияет на успех фирмы. На работу следует нанимать работоспособных, приветливых служащих, которые смогут

создать хорошую атмосферу в беседе с клиентом, собирающимся воспользоваться услугами туристской индустрии.

Таблица 6 – Специфические особенности туризма как объекта управления

Особенность	Характеристика
Сложность взаимосвязей между составными элементами туризма	Первая особенность заключается в большой глубине его проникновения и сложности взаимосвязей между его составными элементами. В туристской индустрии много туристских предприятий и организаций, которые должны вписаться в единую систему управления, где целью является обеспечение длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке.
Неясные и трудно измеримые цели	Вторую особенность туризма как объекта управления можно представить в виде неясных и трудно измеримых целей. Для менеджмента частных туристских предприятий, которые в своей деятельности ориентируются на получение прибыли, характерны чёткие и измеримые цели – накопление ценностей, движение наличности, прибыль. Для менеджмента туристских организаций таких целей не существует ни на уровне предприятия, ни на уровне региона.
Сильное влияние со стороны заинтересованной клиентуры	Туристские организации не могут ожидать от своих участников того, что все они будут вести себя одинаково, так как существуют определённого рода противоречия между владельцами гостиниц, местными жителями и приезжими туристами. Именно поэтому нормативному менеджменту (на уровне туристской организации – политике предприятия, на уровне региона – планированию и координации деятельности путём разработки ведущего образа) уделяется очень большое значение.
Неотделимость туристского продукта от источника формирования	Специфика туристского продукта - его неотделимость от источника формирования. Товар в материальном виде существует независимо от его производителя, туристская услуга (а это тоже товар) неотделима от источника её создания.

Специфика туристского продукта связана со спецификой туристского спроса и не однороден в силу трёх причин. Первая – неосвязаемость и несохраняемость туристского продукта. Разнообразие потребителей туристских услуг (туристов) – ещё одна причина неоднородности спроса на них. Высокая значимость общественных факторов – экономической ситуации в стране, социальных факторов и экологии – вот третья причина различного спроса на туристские услуги. Наконец, как особенность туризма выделяют его сезонность. При решении проблемы менеджмента в туризме данное явление обязательно должно учитываться руководителями туристских предприятий, поскольку колебание спроса может существенно ухудшить функционирование всей туристской индустрии.

Особенности туристской отрасли как объекта управления указывают на то, что менеджеры турбизнеса должны считаться с тем, что эта отрасль совершенно не похожа на другие отрасли и поэтому механически перенести наработки или модели управления из других сфер деятельности в сферу туризма невозможно. И если оправдавшая себя на практике модель управления (например, промышленным предприятием) даёт необходимый эффект, то применение данной модели в туристской отрасли может привести к её деградации. Таким образом, туризм является специфической формой деятельности людей, которой необходимо управлять.

Гостиничные предприятия имеют свои особенности управления. Гостиничное предприятие относится к сфере услуг. По своей природе управление в сфере услуг неоднородно: оно выступает как единство взаимосвязанных и взаимозависимых функций, индивидуального и коллективного труда, отношений различных форм собственности и так далее. Но при всех условиях оно является важнейшим звеном реализации социально-экономических задач государства в сфере услуг.

Функции управления – это конкретные виды целенаправленной деятельности, ориентированные на достижение преследуемых результатов. В функциях управления раскрываются сущность и характер управленческой деятельности в сфере услуг, отображается место управления в системе их обращения и производства.

Критерием совершенствования управления предприятием гостиничного хозяйства является уровень удовлетворения разнообразных потребностей людей в необходимых им услугах. Наиболее эффективная деятельность, согласующаяся с этим критерием, достигается, если учитываются особенности управления в данной сфере.

В сфере гостиничного бизнеса в отличие от многих других сфер человеческой деятельности тесно переплетаются функции создания и реализации услуг, соединяясь в единый производственный процесс. По сравнению с промышленными предприятиями, в сфере услуг отсутствуют внешние посредники по реализации её товара. Услуги доводятся до потребителей в индивидуальном порядке.

Процесс, связанный с услугами в гостиничном хозяйстве, имеющими вещную форму, можно разделить на две зависимые друг от друга части: организацию обслуживания человека и организацию материального производства услуг (рисунок 8).

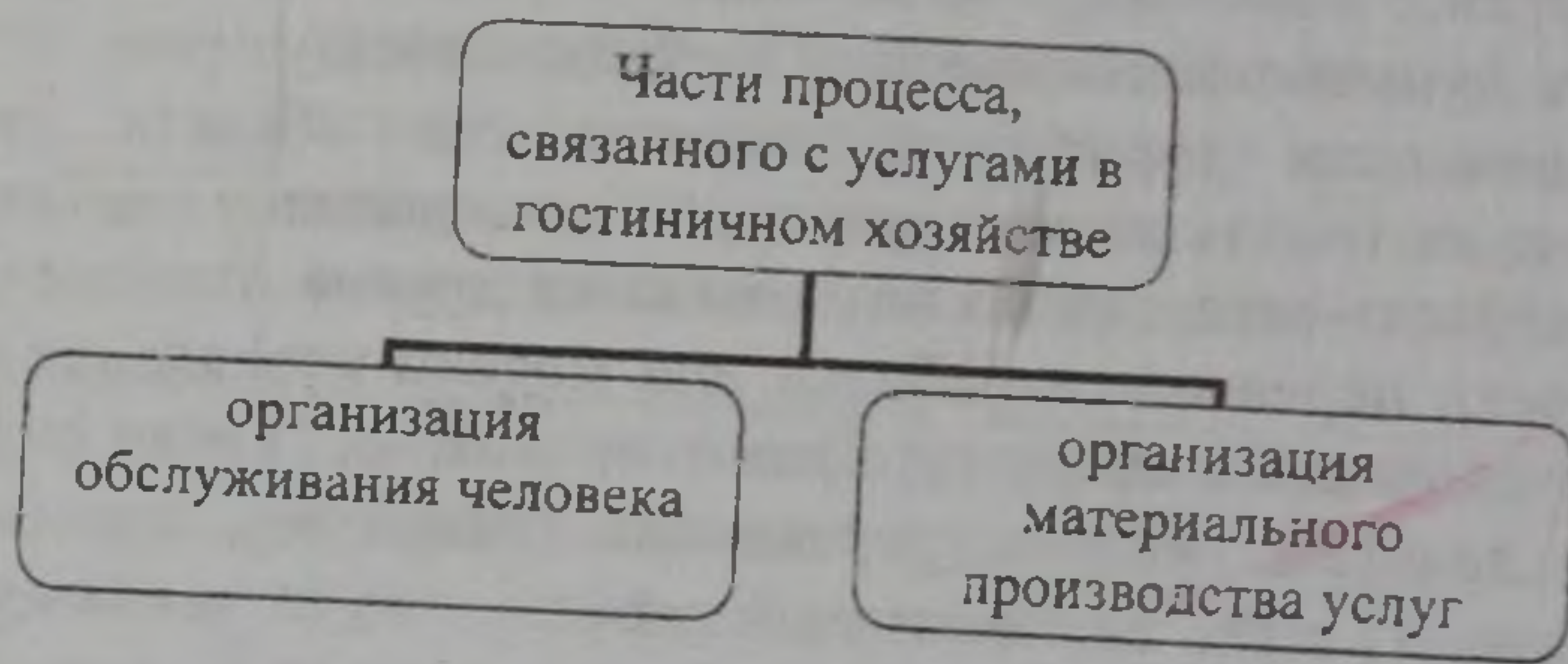


Рисунок 8 – Две части процесса, связанного с услугами в гостиничном хозяйстве

Так как сфера услуг призвана обслуживать конкретного человека с его индивидуальными запросами, то изначальным и обязательным условием материального производства является непосредственный контакт с заказчиком. В связи с этим возникает потребность в изучении спроса на услуги, учёте пожеланий заказчика, в рекламе услуг, сборе заказов. Необходимо также согласовать с заказчиком сроки исполнения услуг, формы обслуживания. Необходимо создать при этом максимум удобств, комфортных условий, должную этику и культуру, учесть многие другие моменты организации обслуживания заказчиков.

Успех управления гостиничным предприятием зависит от многих факторов, связанных с психологией заказчиков, уровнем жизни людей, природно-климатическими условиями региона, национальными особенностями и традициями населения, изменениями в структуре потребностей, сети предприятий сферы услуг, транспортных коммуникаций. Обслуживание – наиболее видимая сторона деятельности сферы услуг, по которой нередко судят о состоянии сервиса, в общем.

Совершенствование управления процессами обслуживания, проявляющееся в выявлении запросов людей, в развитии прогрессивных форм предоставления услуг, рациональной организации потока заказов, подготовке организаторов сервиса, является одной из актуальнейших задач.

Конечной целью управления гостиничным предприятием является наращивание суммарного результата деятельности работников контактной зоны и производств в виде предоставленной услуги, способной удовлетворить потребности заказчика. Качество управления в сфере гостиничного бизнеса во многом зависит от эффективности взаимодействия процессов собственно обслуживания и материального производства услуг, обеспечивающих чёткое функционирование всей системы гостиницы в целом.

Таким образом, гостиничное предпринимательство имеет следующие особенности:

- большое количество предприятий различных размеров и видов разбросаны по стране и миру;
 - многие предприятия работают круглосуточно и все дни недели;
 - цены высоки и фиксированы, предложение также фиксировано, но существует их сезонность колебания, зависящие от непредсказуемого спроса;
 - это индустрия и производства и обслуживания;
 - все клиенты с различными потребностями и ожиданиями;
 - обслуживание направлено непосредственно к клиенту, а предлагаемый продукт имеет осязаемую и неосязаемую природу;
 - многие операции комбинированы, большинство из них проводятся одновременно;
 - требуется высокий уровень координации и часто в сжатые сроки;
 - от менеджеров требуется высокий профессионализм и сноровка в вопросах управления;
 - помимо высококвалифицированного труда существует и много неквалифицированного труда;
 - большинство работ являются малооплачиваемыми;
 - персонал часто заставляют работать во внеурочное время;
 - велика доля молодёжного, женского и полчасового труда;
 - много работников из других стран;
 - большая текучка внутри индустрии (между отраслями) и из неё.
- Всё это должен знать и учитывать опытный управленец. Характер процесса обслуживания населения предопределяет особые методы и организационные структуры управления сферой

услуг. Методы управления гостиничным предприятием могут быть классифицированы на три вида (таблица 7).

Таблица 7 – Методы управления гостиничным предприятием

Метод управления	Характеристика
Организационно-административный	Основанный на прямых директивных указаниях
Экономический	Обусловленный экономическими стимулами
Социально-психологический	Применяемый с целью повышения социальной активности сотрудников

Деление методов на административные и экономические условно, ведь абсолютно чётко обособить каждый из них не представляется возможным: они взаимопроникают друг в друга и имеют немало общих черт. В то же время присущие им различия в способах воздействия на объекты управления позволяют рассматривать каждый из них в отдельности.

Особую остроту проблема методов управления в сфере гостиничного хозяйства приобретает в обстановке перехода к рыночной экономике, многообразия форм собственности, переориентации сферы услуг на рынок потребителя, ликвидации монополии производителей услуг в рамках одной специализированной отрасли.

Важнейшей отличительной чертой современной рыночной экономики является переход от административных к экономическим методам управления, рост роли социально-психологических методов [34–37].

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в очень широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Исходя из вышеизложенного, цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры.

1.3 Изученность проблемы формирования менеджера туристской отрасли

Туризм является одним из факторов, влияющих на развитие других областей общественного производства, так как удовлетворение потребностей в отдыхе осуществляется не только туристскими предприятиями, но и предприятиями других отраслей общественного производства.

В последнее время туризм приобрёл значение социального явления. Он перешёл из категории элитного продукта в категорию продукта, доступного потребителю. На начальном этапе своего развития туризм рассматривался как элемент социально-культурного влияния. В наше время он считается экономическим и массовым социальным явлением.

Сфера туризма является важнейшей и составной частью экономики любого демократического государства. Недооценка необходимости использования новых технологий для организации сферы туризма, приведёт к утрате возможностей использования этого сектора в приросте богатства и благосостояния нашей страны, укреплении экономики. Вопросы организации и управления в сфере туризма рассматриваются в работах таких авторов, как Кабушкин Н. И., Дурович А. П., Балабанов И. Т.

Туризм выступает в качестве одного из эффективных катализаторов социально-экономического развития, индустрия туризма оказывает стимулирующее влияние на такие секторы экономики, как торговля, строительство, связь, транспорт, производство товаров народного потребления, сфера услуг. Он обеспечивает создание дополнительных рабочих мест, способствует вливанию дополнительных иностранных инвестиций, расширению международных контактов и оптимизации внешнеторгового баланса. Для множества государств именно туризм является источником значительных валютных поступлений, занимает ведущие позиции в формировании валового внутреннего продукта [38, с. 52].

В соответствии с результатами исследований Всемирной туристской организации (ЮНВТО) сфера туризма обеспечивает около 10 % оборота производственно-сервисного рынка мирового хозяйства. Предполагается, что доходы от туризма к 2020 году достигнут двух триллионов долларов в год, а ежегодный прирост международного туризма будет составлять около 4 %.

Однако помимо несомненного возрастания экономической роли феномен туризма имеет ещё более очевидную и постоянно возрастающую социальную значимость. Это проявляется в том, что

туризм призван удовлетворять социальные потребности людей. Именно туризм является одним из эффективных средств удовлетворения рекреационных потребностей. Как показывает социальная практика, удовлетворение соответствующего вида потребностей – это есть индикатор уровня развития общества, зрелости его социальной сферы, влияющий на социальное самочувствие граждан. Уровень развития индустрии туризма – это реальный показатель социального благополучия общества. Поэтому научное исследование сферы туризма, факторов её функционирования и оптимизации является неотъемлемой частью изучения реального состояния и качества социальной жизни.

Необходимость исследования проблем развития туристской отрасли связано с тем, что туризм всё больше начинает определять систему социального неравенства и социальной стратификации. Туристское потребление становится показателем социального статуса. С семидесятых годов двадцатого столетия, в западных обществах сфера потребления обрела доминирующее значение, а туризм стал важным компонентом социального статуса. Английский исследователь Дж. Урри отмечает, что центральной характеристикой массового туризма в современном обществе является то, что большинство населения стремится совершать путешествия, несвязанные с работой. Путешествия сегодня занимают 40 % свободного времени. Отсутствие такого рода досуговой деятельности воспринимается как утрата статуса. В соответствии с западной трудовой этикой, работа совершается для добывания «хлеба насущного» и по месту жительства. Туристская же деятельность осуществляется добровольно, в свободное от выполнения трудовой деятельности время, при этом она продиктована социально-статусной, потребительской, рекреационной мотивациями.

Нельзя не учитывать и культурное воздействие туризма, он позволяет совместить отдых с познанием жизни, быта, культуры, истории, обычаев своего и других народов. Знакомство со странами и народами, разнообразная тематика экскурсий развивают интеллект человека, помогают лучше осознать реальную картину мира [39–40].

Между тем в настоящее время социальная эффективность современного казахстанского туризма в силу ряда экономических и социальных причин весьма невысока. Невысока и степень эффективности функционирования сферы туризма в целом, несмотря на то, что Казахстан представляет собой привлекательное и перспективное пространство с точки зрения её потенциальных возможностей для организации туристской деятельности.

В немалой степени столь неадекватное социальным и экономическим возможностям нынешнее состояние казахстанского туризма обусловлено не только объективными трудностями трансформации отрасли в условиях современного общества, но и несовершенством организационно-управленческой деятельности в туристском комплексе Казахстана и непрофессионализмом кадров по туризму.

В настоящее время многие успешные туристские организационные структуры, осознавая значимость развития туристской индустрии, стремятся создавать системы управления персоналом, в которых главная роль отводится личности работника, знанию мотивационных установок, умению их формировать и направлять действия работников в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией.

Современная социально-экономическая ситуация, сложившаяся в Казахстане, требует методологического обоснования и обеспечения приемами и способами управленческих воздействий, адекватными новым реалиям, а объективное и всестороннее изучение особенностей организации и управления в сфере туризма с точки зрения их социологического видения поможет выработке эффективного инструментария решения множества практических проблем в этой сфере.

В учебном пособии Ердавлетова С. Р. «География туризма» география туризма рассматривается с системных позиций как комплексное многоаспектное, пространственно-экономическое явление, обусловленные предпосылки развития, место и роль в системе отраслей народного хозяйства факторы и условия развития в эпоху НТР. Основные категории и понятия, критерии и методы оценки рекреационных достояний территории и выделении туристских районов, производство туристского продукта и его продвижение на рынке. Книга предназначена широкому кругу читателей – от профессиональных туристологов до начинающих туристов.

Среди зарубежных ученых, занимающихся исследованиями проблем туризма как комплексного социального феномена, необходимо отметить в первую очередь Ж. Фурастье, Ж. Дюмазедье, Дж. Келли, Ж. Фридмана.

Социологическая и психологическая составляющая комплекса туризма среди исследовательской литературы представлена трудами таких ученых, как: В. И. Бестужев-Лада, Ю. Н. Давыдов, А. Д. Жарков, С. Н. Иконникова, А. И. Кравченко, С. С. Фролов.

Роль туризма в процессах социальной адаптации и социализации личности затрагивается в работах Дж. Гибсона, У. Найссера, А. Б. Фенько, Л. А. Яковлева.

В методологическом плане важное значение для исследования ценностных ориентаций и мотиваций личности в сфере досуга имеют труды К. Альдерфера, А. Маслоу, Т. Парсонса. Изучение научных разработок названных авторов позволило многое осмыслить в сложнейших процессах, формирующих основные компоненты исследуемой деятельности, социальные аспекты её организации и управления.

Основы организации туристского бизнеса, менеджмент, экономические аспекты деятельности туристских фирм анализируются в работах Е. Н. Ильиной, А. Д. Чудновского, В. А. Квартальнова, Р. А. Браймера, Н. К. Моисеевой, М. В. Ефремовой [41–42].

Проблемы управления персоналом и подбора персонала на предприятиях туристского бизнеса освещены в трудах следующих авторов: Е. В. Агамировой, О. Ю. Грачевой, М. А. Жуковой, С. В. Ивановой, А. Б. Косолапова.

Основы маркетинга и его значение в туристской деятельности, методы продвижения туристского продукта изложены в трудах Е. В. Демченко, А. П. Дуровича, В. Д. Марковой, а также зарубежных специалистов Д. Боуэна, Ф. Котлера, Д. Мейкенза.

Проблемы международного туризма, состояние, тенденции и перспективы мирового сотрудничества в туризме, методы международного, национального и регионального регулирования туристской сферы освещены в работах В. А. Квартального, М. Б. Биржакова, А. Ю. Александровой, М. Монтехано, Г. Харриса.

Проблема управления персоналом турорганизаций, функции и требования, предъявляемые к менеджерам по туризму заложены в исследованиях многих учёных.

Основным учебником для специальности «Менеджмент туризма» является «Туризм как вид деятельности» Кавериной Т. П. и Квартальнова В. А. Квартальнов В. А. в книге «Туризм» раскрывает основные понятия туризма, виды, средства, методы и формы туристской деятельности; анализирует различные аспекты туризма. В учебнике Здорова А. Б. «Экономика туризма» изложены теоретические основы и прикладные аспекты экономики туризма как одной из составных частей науки о туризме. В учебном пособии Дуровича А. П., Кабушкина Н. И. и Сергеевой Т. М. «Организация туризма» комплексно освещены основные положения теории и

практики организации туризма. В учебнике Кабушкина Н. И. «Менеджмент туризма» рассмотрены особенности туризма как объекта управления [43–44].

Важной является книга Ли Якокка «Карьера менеджера». Его «Автобиографию» (в русском переводе – «Карьера менеджера») можно считать учебником по антикризисному управлению. В учебном пособии Саака А. Э., Пшеничных Ю. А. «Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме» рассмотрены теоретические основы менеджмента в социально-культурном сервисе и туризме, специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма, цели и задачи управления турпредприятием, внешняя и внутренняя среда туристской организации. Генри Форд «Моя жизнь, мои достижения» – выдержавшая около ста изданий в десятках стран мира автобиографическая книга одного из выдающихся менеджеров двадцатого века, организатора поточно-конвейерного производства и «отца» автомобильной промышленности США написана ярко, образно, энергично и вдохновенно. Дейл Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей» – более чем за 65 лет своего существования этот величайший бестселлер всех времен помог тысячам знаменитых сегодня людей подняться на вершину успеха и славы. Учебно-методическое пособие Щёкина Г. В. «Организация и психология управления персоналом» рассматривает основную цель, задачи, принципы, формы и методы кадрового менеджмента как системы управления человеческими ресурсами в условиях современной производственной деятельности.

В пособии Щёкина Г. В. «Теория и практика управления персоналом» на основе широкого использования современных научных представлений раскрываются основные концепции и методы мирового кадрового менеджмента, а также система управления персоналом предприятий.

Выше приведённые научные и методические разработки послужат в последующих главах настоящей диссертации основой для более глубокого изучения туризма, управления и деятельности менеджера туристского предприятия. Но тем не менее, в имеющихся на современном этапе научных материалах не в полной мере отражены современные критерии к профессиональной деятельности специалиста по туризму и проблемы по созданию модели конкурентоспособного менеджера туризма.

2 Менеджер туристского предприятия. Содержание и основные критерии в профессиональной деятельности специалиста по туризму

2.1 Характеристика базовых моделей организационного поведения менеджера

Современная экономическая жизнь характеризуется нарастанием и усложнением происходящих в ней процессов и проблем, постоянной борьбой за рынки сбыта, ресурсы и прибыль, проблемами использования наёмных рабочих, стрессами и неопределённостью в работе организаций, «вымыванием» традиционных ценностей. Поэтому требования к современному менеджеру постоянно возрастают (рисунок 9).

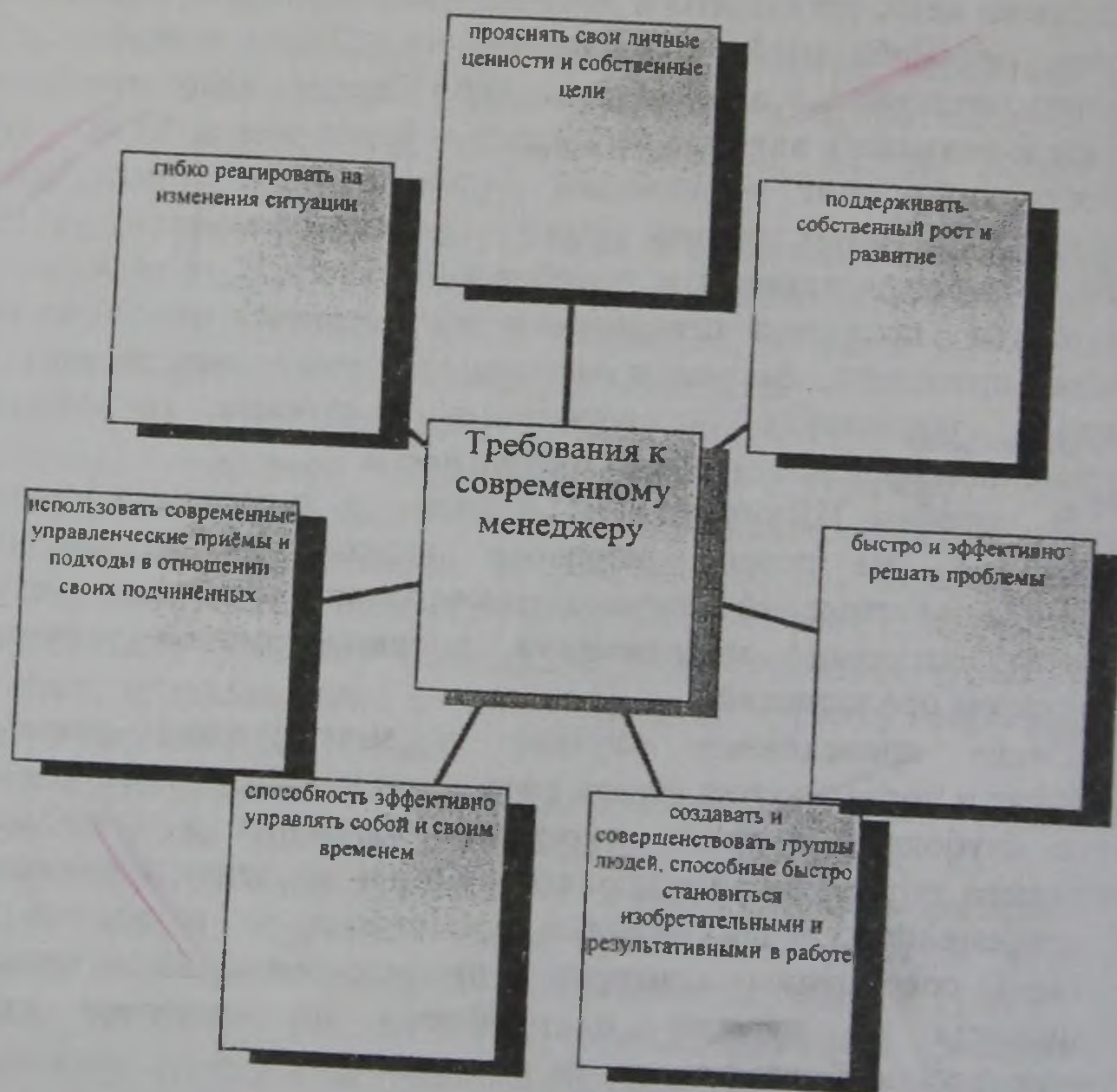


Рисунок 9 – Требования к современному менеджеру

Выбор модели организационного поведения имеет важное значение, потому что каждая модель имеет свои мотивирующие влияния на деятельность исполнителей (рисунок 10). Профессионализм менеджера проявляется в адекватном выборе модели поведения применительно к стоящим перед ним задачам, условиям работы, образованию и квалификации исполнителей.

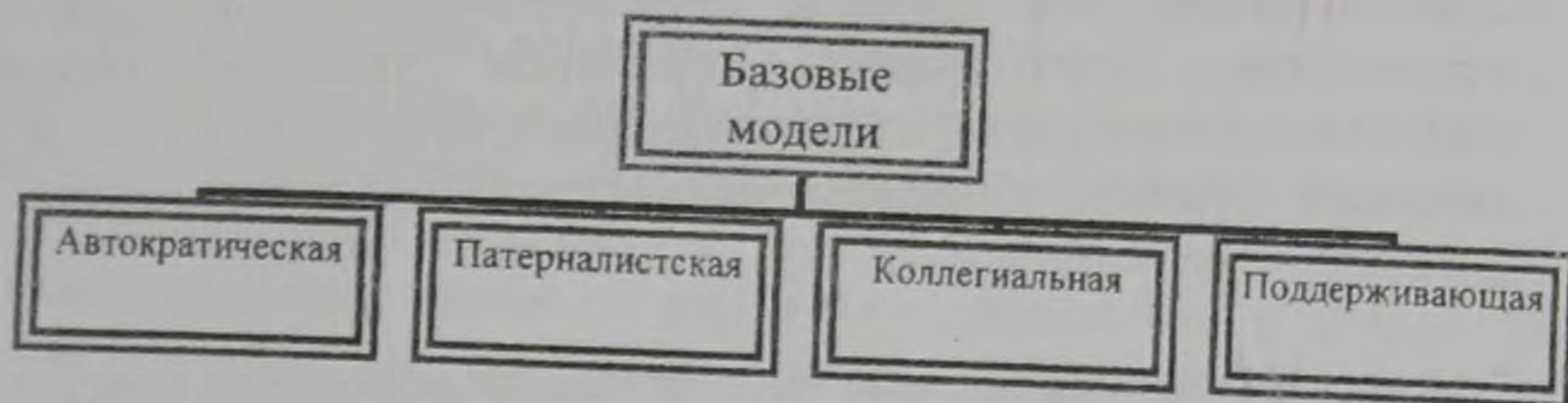


Рисунок 10 – Базовые модели организационного поведения

Необходимо рассмотреть базовые модели организационного поведения: автократическую, патерналистскую, поддерживающую и коллегиальную (таблица 8).

Автократическая модель организационного поведения основывается на власти. Менеджеры ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчинённым. Менеджер уверен, что его знания абсолютны, а обязанность работников – беспрекословно исполнять распоряжения. Предполагается, что работников надо направлять, принуждать к работе. Данная модель обуславливает жёсткий контроль менеджмента за трудовым процессом.

Что касается работников, то они ориентированы на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника, который может уволить, нанять, задать объём и темп работы. Уровень зарплаты в организации нередко находится на невысоком уровне, так как труд работников в этой модели малопроизводителен. Менеджеры постоянно подчёркивают, что от работника требуется только одно: работать, чётко выполняя распоряжения менеджера. У работников в такой модели снижается самоуважение, развивается негативное отношение к менеджменту. Но они не могут даже проявить своё недовольство вслух. Рабочий хочет высказаться и когда выходит из себя, выплескивает свои мысли и чувства чаще в семье, реже в адрес менеджеров. Отсутствие «права голоса» приводит к возникновению чувств неуверенности, разочарования и агрессии.

Автократическая модель организационного поведения может быть эффективной при реализации труда неквалифицированной рабочей силой, а также тех видов труда, которые сопряжены с необходимостью быстрого принятия и безоговорочного исполнения решений. Когда автократическая модель применяется вне этих условий, следует ожидать низкой эффективности, низкой производительности труда и неудовлетворительного качества его результатов, недовольства работников уровнем зарплаты и менеджментом в целом, негативных форм поведения в виде прогулов, хищений, поломок оборудования, неоправданных больничных листов и прочего.

Таблица 8 – Четыре базовые модели организационного поведения

Характеристика	Модель автократическая	Модель патерналистская	Модель поддерживающая	Модель коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнёрство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Разбуженная энергия	Выраженный энтузиазм

Особенностью автократической модели является то, что работники воспринимают труд как отнимающий силы. Они приходят на работу уже уставшими.

Это только субъективное чувство, но оно усиливает неудовлетворенность зарплатой, которая всегда мало при такой усталости.

Успешность патерналистской модели зависит от экономических ресурсов. Она ориентирована на материальные поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации. Усилия руководства организации направлены на обеспечение средств,

необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот. И так как физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности.

Опека приводит к усилению зависимости работника от организации. Работник чувствует, что его безопасность и благосостояние в значительно большей степени зависят от организации, чем от руководителя. В рамках патерналистской модели может быть реализовано множество разнообразных программ. Так, компании предоставляют своим сотрудникам возможность бесплатно заниматься физкультурой, проводят психологические семинары, предоставляют услуги по лечебному массажу, предоставляют отпуска родителям, выделяют время по уходу за иждивенцами и детьми. В результате показатель текучести кадров значительно снижается, сокращается объём средств, направляемых на оплату больничных листов, уменьшаются затраты на набор и обучение кадров. Очевидно, что работники таких предприятий вряд ли хотят сменить работодателей-«опекунов».

Вместе с тем нередко бывает, что, даже если работник совершит прогулы, хищения, он будет прощён, как нерадивое дитя, нуждающееся в большой заботе. Обычно заработная плата на таких предприятиях практически не зависит от уровня личного участия в труде, а это ослабляет мотивацию лучших работников. Работники часто заняты не столько рабочим процессом, сколько живым обсуждением льгот, озабочены тем, все ли справедливо получают свою долю заботы со стороны предприятия.

Наиболее очевидный недостаток модели заключается в том, что уровень трудовых усилий большинства работников находится где-то на грани их потенциальных возможностей, ведь у них отсутствует мотивация к развитию способностей до более высокого уровня. Сотрудники удовлетворены материальными условиями, но многие из них чувствуют, что не имеют стимулов для самореализации.

Эта модель более всего подходит для неамбициозных работников, людей, имеющих большие семьи.

Профессионалы не очень приветствуют эту систему. Они хотят не льгот, а денежного вознаграждения за свой труд. Например, они хотят квартиру не в заводском доме, а в престижном районе. Это снижает мотивирующее влияние модели в отношении определённых работников.

В американских организациях очень актуальной является патерналистская модель организационного поведения. В Америке

Автократическая модель организационного поведения может быть эффективной при реализации труда неквалифицированной рабочей силой, а также тех видов труда, которые сопряжены с необходимостью быстрого принятия и безоговорочного исполнения решений. Когда автократическая модель применяется вне этих условий, следует ожидать низкой эффективности, низкой производительности труда и неудовлетворительного качества его результатов, недовольства работников уровнем зарплаты и менеджментом в целом, негативных форм поведения в виде прогулов, хищений, поломок оборудования, неоправданных больничных листов и прочего.

Таблица 8 – Четыре базовые модели организационного поведения

Характеристика	Модель автократическая	Модель патерналистская	Модель поддерживающая	Модель коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнёрство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Разбуженная энергия	Выраженный энтузиазм

Особенностью автократической модели является то, что работники воспринимают труд как отнимающий силы. Они приходят на работу уже уставшими.

Это только субъективное чувство, но оно усиливает неудовлетворенность зарплатой, которая всегда мало при такой усталости.

Успешность патерналистской модели зависит от экономических ресурсов. Она ориентирована на материальные поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации. Усилия руководства организации направлены на обеспечение средств,

необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот. И так как физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности.

Опека приводит к усилению зависимости работника от организации. Работник чувствует, что его безопасность и благосостояние в значительно большей степени зависят от организации, чем от руководителя. В рамках патерналистской модели может быть реализовано множество разнообразных программ. Так, компании предоставляют своим сотрудникам возможность бесплатно заниматься физкультурой, проводят психологические семинары, предоставляют услуги по лечебному массажу, предоставляют отпуска родителям, выделяют время по уходу за иждивенцами и детьми. В результате показатель текучести кадров значительно снижается, сокращается объём средств, направляемых на оплату больничных листов, уменьшаются затраты на набор и обучение кадров. Очевидно, что работники таких предприятий вряд ли хотят сменить работодателей- «опекунов».

Вместе с тем нередко бывает, что, даже если работник совершит прогулы, хищения, он будет прощён, как нерадивое дитя, нуждающееся в большой заботе. Обычно заработная плата на таких предприятиях практически не зависит от уровня личного участия в труде, а это ослабляет мотивацию лучших работников. Работники часто заняты не столько рабочим процессом, сколько живым обсуждением льгот, озабочены тем, все ли справедливо получают свою долю заботы со стороны предприятия.

Наиболее очевидный недостаток модели заключается в том, что уровень трудовых усилий большинства работников находится где-то на грани их потенциальных возможностей, ведь у них отсутствует мотивация к развитию способностей до более высокого уровня. Сотрудники удовлетворены материальными условиями, но многие из них чувствуют, что не имеют стимулов для самореализации.

Эта модель более всего подходит для неамбициозных работников, людей, имеющих большие семьи.

Профессионалы не очень приветствуют эту систему. Они хотят не льгот, а денежного вознаграждения за свой труд. Например, они хотят квартиру не в заводском доме, а в престижном районе. Это снижает мотивирующее влияние модели в отношении определённых работников.

В американских организациях очень актуальной является патерналистская модель организационного поведения. В Америке

реализовано множество разнообразных программ. Так, компании предоставляют своим сотрудникам возможность бесплатно заниматься физкультурой, предоставляют услуги по лечебному массажу, проводят психологические семинары и другое.

В условиях Казахстана патерналистская модель может дать обычно не очень хорошие результаты. Это объясняется тем, что у работников часто низкая дисциплина, ориентация на получение льгот, ценность отдыха выше ценности работы. Эта модель организационного поведения быстро ведёт к снижению производительности труда, увеличению числа работников на единицу продукции в сравнении с предприятиями с поддерживающей и даже автократической моделями.

Поддерживающая модель организационного поведения базируется на принципе поддерживающих взаимоотношений Р. Ликерта. Он показал, что управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимосвязях с организацией каждый её член, обладающий собственным опытом, ожиданиями, значимостью, ощущает поддерживающий подход, вызывающий и помогающий сохранить чувство собственного достоинства и значимости.

Поддерживающая модель опирается не на деньги и власть, а на руководство или лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. Задача менеджмента — поддержать усилия работников, направленных на выполнение рабочих заданий, а не просто предоставление льгот и выплат премий за лояльность (как в патерналистской модели).

Речь идёт не только о психологической поддержке работников, сколько о вовлечении их в процесс сотрудничества в производственных процессах, повышении производительности труда. Руководитель выступает в роли человека, готового протянуть руку помощи и сотрудничать с работником. Вместе с тем он полагает, что работник — специалист, разбирающийся в своём деле и способный своим трудом принести пользу предприятию.

Менеджер в поддерживающей модели демонстрирует заинтересованность, прежде всего в результатах труда, но не высказывает претензии работнику, если его результативность не соответствует нормативам или ожиданиям, а вступает с ним в диалог. Работник выступает в качестве эксперта, пытается при помощи менеджера понять, что является причиной низкой производительности.

Менеджеры поддерживают тех работников, которые ориентированы на совершенствование производственных процессов. В результате именно эти работники становятся поведенческими моделями для остальных. Внимание работающих концентрируется на работе, а не на посторонних вещах. Работники чувствуют внимание менеджера, видят его оценку их труда по уровню участия, количеству и качеству результата. Взаимодействие с менеджером повышает самооценку, уважение к себе, способствует росту производительности труда.

В тех случаях, когда лидер поддерживает усилия работников, у сотрудников появляется ощущение соучастия и причастности к принятию решений в организации, они получают основания говорить о компании «мы», а не «они». Возрастает мотивация работников к труду, ведь их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне. Таким образом, у них пробуждаются внутренние импульсы к работе.

Поддерживающее поведение не требует привлечения значительных денежных ресурсов. Речь идёт о стиле поведения менеджмента организации, проявляющемся в общении руководителей с людьми. Роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий.

Но на реализацию поддерживающей модели, которая является наиболее адекватной условиям современного Казахстана, способны далеко не все менеджеры. Здесь открываются большие возможности совершенствования процедур подбора и корпоративного обучения менеджеров. В поддерживающей модели важны тонкие нюансы общения.

Коллегиальная модель представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели организационного поведения. «Коллегиальность» характеризует партнёрские отношения людей, объединившихся в группу и стремящихся к достижению общей цели. Эта модель получает распространение в организациях, деятельность которых определяется творческим отношением сотрудников к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна условиям интеллектуального труда, даёт значительную свободу действиям сотрудников.

Успех коллегиальной модели определяется возможностью формирования у работников чувства партнёрства, ощущения своей необходимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей цели, они

принимают руководителей в свой круг, с уважением относятся к выполняемым ими ролям.

К чувству партнёрства приходят разными путями. Одни организации отменяют специальные места на автостоянках для руководителей высшего звена. Другие запрещают употребление таких слов, как босс и подчинённый. Третьи отменяют регистрацию времени прихода на работу, образуют «комитеты» по проведению досуга, оплачивают турпоходы для служащих или требуют от менеджеров еженедельных «выходов в народ».

Управление такой организацией ориентировано на командную работу, к руководителю относятся как к тренеру, который создает команду-победительницу. Реакция работника на такую ситуацию – чувство ответственности, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не потому, что так приказал менеджер, не под угрозой наказания, а потому, что сотрудник испытывает ощущение добиться высочайшего качества.

Результат использования коллегиального подхода для работника – формирование самодисциплины, когда испытывающие чувство ответственности работники самостоятельно устанавливают определённые рамки своего поведения в коллективе. В такой среде работники испытывают чувства исполненного долга, вклада в достижение общих целей и самореализации, которые, в свою очередь, выражаются в энтузиазме при выполнении рабочих заданий.

Оптимальным в современных компаниях представляется следующее сочетание моделей организационного поведения:

- уровень высшего менеджмента – коллегиальная модель. На этом уровне принимается решение о том, насколько глубоко должна распространяться эта модель, охватывая различные категории менеджеров. Целесообразно учитывать то, что коллегиальная модель реальна в группе непосредственного взаимодействия. Если группа менеджеров в организации слишком велика, коллегиальная работа имеет ограничения;

- на уровне структурных подразделений оптимальна поддерживающая модель [45, 21–38].

Когда европейцы или американцы говорят о менеджменте, то они подразумевают менеджера – человека, субъекта управления, который действует в рыночных структурах. Речь идёт о тех организациях, которые заняты бизнесом. Бизнес направлен на получение прибыли путём создания и реализации определённой продукции и услуг. Менеджмент бизнеса – это управление коммерческой деятельностью, хозяйственными корпорациями. Но бизнесмен и менеджер – не одно и

то же. Бизнесмен – это человек, который «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Бизнесмен – деловой человек, у которого нет подчинённых, или крупный собственник, который может не занимать никакой постоянной должности в корпорации, но являться владельцем её акций. Когда говорят о менеджере, то имеют в виду менеджера-профессионала, прошедшего специальную подготовку, а не просто инженера, юриста или экономиста. Менеджер занимает постоянную должность в корпорации.

Имеется в виду, что руководство различного уровня есть и в правительстве, и у церкви, и в армии, но менеджмент деловых предприятий отличается от прочих видов управления тем, что целью предприятия и задачей его управления является производство товаров или удовлетворение социальных потребностей через рынок.

Следует провести сравнение и таких понятий, как «менеджер» и «предприниматель». Предпринимателем называют человека, который предпринимает что-либо по собственной инициативе, действует под свою ответственность, на свой страх и риск, рассчитывает на собственные силы.

Если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, то различие между ним и предпринимателем очень велико. Эти различия стираются, когда менеджер активно ищет возможности и намеренно рискует, чтобы добиться изменений и совершенствования. Такой стиль управления является предпринимательским, а сам менеджер – предприимчивым.

Менеджер – центральная фигура в фирме. Понятно, что для успеха в бизнесе очень важны и качество товара, и капитал, и квалификация работников и многое другое, но, если у фирмы плохой менеджер, её не спасут ни деньги, ни люди – она может лишиться и того и другого.

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделённый правом принимать решения по определённым видам деятельности организации. Так как организация – это группа людей, работающих вместе и преследующих общую цель, то функция согласования, координации действий работников организации объективно обусловлена. Эту функцию руководства работой других людей реализует менеджер. Специфика его труда состоит в том, что задачи любого плана – производственные, технические, экономические, социальные – он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи [46–48].

Искусство руководителя проявляется не только в координировании, направлении работы подчинённых и налаживании коммуникаций, но и в умении предоставлять им право решать вопросы, высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80 % проблем, возникающих перед менеджером, связано с человеческим фактором.

Характеристика деятельности менеджера туристской отрасли дальнего зарубежья отличается от деятельности менеджера Республики Казахстан. В казахстанском мире туризма, также, как и в американском, есть определённое деление по должностям работников турфирм (таблица 9).

Таблица 9 – Американский и казахстанский «эшалоны» управления

Американский «эшалон» управления	Казахстанский «эшалон» управления
Top management – высшее звено управления. К ним относятся генеральный директор и другие члены правления, занимающие руководящие должности	Топ-менеджер – квалифицированный управляющий туристическим бизнесом, возможно, даже совладелец или владелец фирмы. Его работа направлена не только на удовлетворение запросов клиентов, но и на увеличение прибыли предприятия, развитие и расширение рынка
Middle management – среднее звено управления. Ими могут являться руководители управлений и самостоятельных отделов организации	Турагент – это менеджер по работе с клиентами. Отвечает на телефонные звонки в офисе, принимает заказы на тур, занимается его подготовкой и оформлением документов
Lower management – низшие звенья управления. Это руководители подразделов и других аналогичных им подразделений	Помимо менеджеров, в туристском бизнесе работают гиды-экскурсоводы. Они обеспечивают сопровождение туристических групп, проводят экскурсии по музеям и культурным центрам

Менеджеры работают на всех «эшелонах» управления и, по американским понятиям, в задачу менеджера входит организация конкретной работы в рамках определённого числа сотрудников, которые подчиняются ему.

В американских школах бизнеса кандидат на получение сертификата менеджера должен продемонстрировать свою компетентность в следующих областях:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных организационных структур, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера;

- чёткое представление об ответственности менеджера, распределение ответственности по уровням управления;
- способы повышения эффективности управления;
- знание информационной технологии и средств коммуникации, умение письменно и устно выражать свои мысли;
- компетентность в управлении людьми, отборе и подготовке кадров, способность к лидерству и нормализации рабочих и личных взаимоотношений среди подчинённых;
- знание особенностей взаимоотношений между фирмой и клиентом;
- способность кандидата управлять ресурсами;
- способность планировать и прогнозировать деятельность фирмы;
- способность к самоконтролю и самооценке собственной деятельности, умение делать выводы и повышать квалификацию, исходя из настоящих требований и ожидаемых изменений в будущем [49, с. 44].

Необходимо подробнее остановиться на определении понятия «менеджер по туризму» в Республике Казахстан. В Казахстане есть компании, занимающиеся как туроператорской, так и турагентской деятельностью. Турфирмы в Республике стали появляться около десяти лет назад. В настоящее время они представлены небольшими турагентскими фирмами, штат которых составляет от трёх до десяти человек. Профессия «туризм» достаточно актуальна в Казахстане, многие ВУЗы предлагают получить образование по этой специальности. Главное, чему здесь учат, – продавать услуги. Поступив на эту специальность, вы станете знатоком туристского рынка и географии туризма. Вас научат красочно описывать клиенту страну и местность, куда тот собирается ехать, определять плюсы и минусы отдыха в разных государствах и на разных континентах, где лучше покупать валюту, каким транспортом удобнее пользоваться, какие рестораны лучше обходить стороной, как вести себя в стране с чужой культурой и так далее.

В работе специалистов по туристским услугам самое основное – убеждать, поэтому студентов учат красиво говорить, использовать правильную интонацию, подбирать нужную лексику. Главными предметами для вас станут иностранные языки, туристское ресурсоведение, страноведение, экономика туристского рынка, мотивация туристов.

Далеко не все, кто избрал профессию менеджера, овладевают ею в такой мере, чтобы организация испытывала бы благотворное

влияние от их деятельности в её составе. Известно, что из числа получивших подготовку в области менеджмента хорошими менеджерами становится только 20-30 %. Остальным нельзя доверять дело управления, так как своими неумелыми действиями они приведут его к развалу.

Большинство современных студентов сегодня начинают свою трудовую деятельность уже на третьем-четвёртом курсе института (а иногда и раньше), совмещая учёбу с работой, и зачастую к окончанию вуза уже имеют опыт работы по специальности.

К окончанию высшего учебного заведения они хорошо представляют среднерыночный уровень заработных плат, понимают основные тенденции рынка. С другой стороны, современные учебные программы ведущих вузов дают выпускникам современную теоретическую подготовку. Они проходят серьёзный конкурсный отбор, стоимость обучения в этих учебных заведениях достаточно высока, стандарты обучения и требования к усвоению знаний тоже высоки. И хотя полученные знания не всегда соответствуют требованиям рынка, выпускники элитных учебных заведений востребованы на рынке.

Работники турфирм много путешествуют по миру, это составляющая их профессиональной деятельности, но зачастую мелкие турагентства просто не могут позволить себе отправить своих сотрудников в инфотур. Американские турфирмы, в свою очередь, используют любой шанс, чтобы отправить своего служащего в инфотур.

Казахстанские турфирмы редко имеют узкую специализацию, это может привести к тому, что фирма обанкротится. В основном турагентства пытаются отправлять туристов во все уголки планеты.

С одной стороны, это является гарантом рентабельности предприятия, а с другой стороны, не имея специализации по определённой стране или направлению, менеджеры турфирм зачастую являются дилетантами. Видов туризма огромное количество и в каждом – своя специфика.

Например, менеджер экскурсионного туризма должен уметь подсказать клиенту, что именно можно посмотреть в Германии, а что – Китае или Греции. Специалист по оздоровительному отдыху посоветует место, где можно не только отдохнуть, но и полечиться, порекомендует нужную климатическую зону. Менеджеры по экологическим видам туризма разрабатывают варианты отдыха на природе, позволяющие на время забыть о городской суете и бешеном ритме жизни мегаполисов. Спортивный и экстремальный отдых

требует от менеджера не только специальных знаний, но и особой тщательности подготовки программы. Ошибка может стоить клиенту здоровья, а то и жизни. Есть ещё рыболовный и охотничий, событийный и спортивный, горнолыжный и круизный, паломнический и даже гастрономический туризм. В крупных компаниях возможна узкая специализация, но чаще турменеджеры – универсалы, способные организовать как классическую экскурсионную поездку по городам Польши или Италии, так и эксклюзивный тур для влюбленных с венчанием в Индийском океане на глубине около трёх метров. Это требует от менеджеров по туризму прекрасной памяти и невероятных знаний.

В крупную компанию-туроператор новичку устроиться сложно и карьерный рост здесь вряд ли будет стремительным. Можно устроиться в отдел бронирования и долгое время заниматься только заказом и оформлением билетов, прежде чем вы дорастёте до начальника отдела. А в перспективе – интересная работа над формированием туров, выработка стратегии и так далее. В небольших туристских агентствах свои таланты можно раскрыть быстрее, но начинать путь в профессию придётся со скромной должности помощника менеджера или даже курьера. В туристской отрасли ценятся люди, прошедшие все ступеньки карьерного роста.

Многому можно научиться в процессе работы. Но какие-то базовые знания ВУЗ, безусловно, даёт. Они помогают легче и быстрее адаптироваться к профессии, не тратить время на освоение элементарных вещей. Однако настоящим специалистом можно стать только на практике.

Заработная плата менеджера пропорциональна контролю над ним. Менеджер без опыта работы даже с образованием, стоит практически ноль. Когда он начинает работать, фирма начинает ему доплачивать. Через полгода менеджер стоит то, что стоит. Три года практики в туризме приравниваются к высшему образованию.

Профессия менеджера в Казахстане является очень распространённой, но на деле это звание присваивается незаслуженно. Менеджером может стать человек с любым образованием, при чём, человек с названием должности «менеджер» вовсе не занимается никакой управленческой деятельностью.

Ещё одна проблема заключается в недостаточном изучении иностранных языков в наших ВУЗах, американские студенты в свою очередь усиленно посещают различные курсы, имеют возможность практиковать иностранные языки непосредственно в странах, где эти языки являются государственными, плюс к этому американцы

являются носителями английского языка, а он как известно, самый распространённый язык международного общения.

Важным моментом в достижении профессиональных данных и применении их при трудоустройстве может являться производственная практика студентов, которую желательно бы приравнять к опыту в работе, как это имеет место в Америке.

Хороший менеджер, как правило, обладатель нескольких дипломов. Он географ и страновед в одном лице, психолог, педагог и логист. Он разбирается в гостиничном хозяйстве и пассажирских перевозках. Добавьте сюда знание иностранных языков, компьютерных программ и способность «разрулить» любую ситуацию.

2.2 Применение основ педагогики и психологии в формировании специалиста туристской фирмы

Современная ситуация, сложившаяся на казахстанском и зарубежном рынке туризма, требует от менеджера решения не только экономических, но и культурологических, психолого-педагогических, социально-педагогических проблем. Для этого в своей деятельности он должен использовать основы педагогики.

При использовании основ педагогики в своей профессиональной деятельности менеджер туризма должен учитывать интересы, ценностные ориентации туристов, которые находятся в прямой зависимости от наличия туристского опыта и возраста. Если дети при выяснении культурных ценностей туризма на первое место ставят физическую культуру, физическое совершенствование человека, а расширение кругозора – на третье, то для взрослых, имеющих определённый туристский опыт, главными становятся познавательные ценности.

Требования, предъявляемые к современному менеджеру туризма, предполагают прежде всего высокий профессионализм и компетентность в управлении персоналом, особые требования к его профессиональной подготовке, в которой большое внимание уделяется умению общаться с людьми, разбираться в психологии, строить профессиональное взаимодействие на основе знаний о его индивидуально-психологических особенностях, потребностях, мотивах поведения туристов.

Всё чаще менеджер туризма в своей работе сочетает функции экскурсоводов, инструкторов и инструкторов-методистов, руководителей тургрупп. В этих условиях ему недостаточно обладать лишь необходимыми знаниями, очень важно ещё уметь доходчиво и с

полезным результатом передавать своим клиентам знания и умения, которые им понадобятся. Таким образом, в профессиональной деятельности менеджера туризма имеют место педагогические принципы и методы, формы и средства, способствующие реализации поставленных задач. Для этого нужно иметь представление не только о видах учебной работы и методах обучения, но и о том, как они могут быть рационально использованы в практике туризма.

Труд в управлении туризмом является специфическим видом деятельности и требует особого внимания и усердия. В первую очередь неотъемлемой частью труда на предприятии туризма является постоянное и близкое общение с огромным количеством людей. А у каждого из них свой характер, свои привычки и свой взгляд на происходящее вокруг, следовательно, сотрудник должен всегда быть вежлив, уметь слушать и понимать клиента. Сотрудник должен уметь создать радужную обстановку и заметить то, чем можно заинтересовать клиента. То есть в какой-то мере каждый сотрудник предприятия туризма должен быть психологом. Ведь чем лучше сотрудник поймёт клиента и предложит ему нужный товар, тем больше шансов, что клиент купит предложенное и ещё не раз вернётся именно в эту фирму, а также посоветует её своим друзьям [50, с. 12–13].

Менеджер по туризму должен обладать железной выдержкой и спокойным уравновешенным характером. Даже в самых продуманных турах и на самых обкатанных маршрутах никто не застрахован от нестыковок и неполадок. Перенесли или отменили рейс, возникли проблемы с размещением в отеле, не устроило качество обслуживания, кухня или организация экскурсий – со всеми этими проблемами туристы обращаются к менеджерам, продавшим тур. Профессионалы старой закалки до сих пор вспоминают, как в начале девяностых годов туристы могли позвонить ночью из Венеции с требованием заказать в номер чай. Важны также такие качества, как доброжелательность и коммуникабельность. От умения и желания работать с людьми в этой сфере напрямую зависит профессиональный успех и финансовое благополучие – менеджеры в турагентствах «сидят на процентах» и их доходы связаны с количеством проданных туров.

Психологические качества образуют комплекс личностных характеристик менеджера, призванных обеспечивать ему расположение людей и привлекать их к сотрудничеству (рисунок 11).

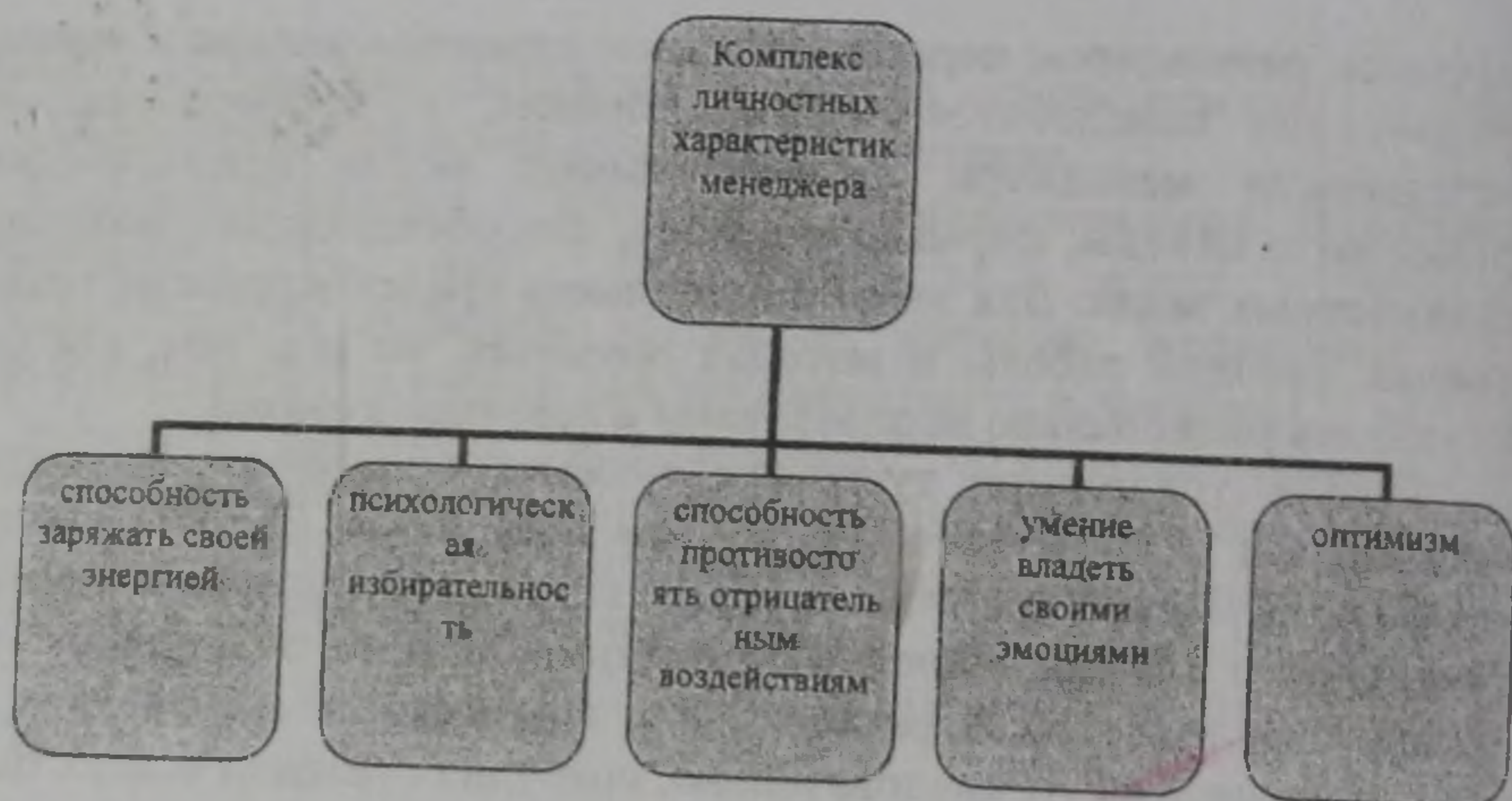


Рисунок 11 – Комплекс личностных характеристик менеджера, призванных обеспечивать ему расположение людей и привлекать их к сотрудничеству

В этот комплекс входят:

- способность заряжать своей энергией других людей;
- психологическая избирательность (способность правильно разбираться в психологических особенностях других людей и верно реагировать на них, например, разбираться в типах темперамента, чертах характера, способностях подчинённых);
- способность противостоять сильным отрицательным эмоциогенным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряжённость, стресс;
- умение владеть своими эмоциями, то есть проявлять эмоциональную сдержанность в отношениях с людьми;
- оптимизм – способность вселять в людей веру в успех, противостоять неудачам, переносить трудности.

Осваивать профессию менеджера по туризму желательно людям, имеющим высокую стрессоустойчивость, развитые коммуникативные и организаторские способности, внятную речь, хорошую память, способность убеждать собеседника, ответственным, умеющим общаться с людьми. Менеджер должен быть психологом, уметь правильно выбирать подходящий стиль управления, он должен знать и понимать людей, а также уметь отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов, телодвижений, манеры разговаривать и одеваться. Ведь «встречают по одежке», и одним внешним видом можно заинтересовать человека или оттолкнуть его. И часто именно первое впечатление оказывается последним. Важно знать, как на

первом этапе знакомства с возможным клиентом привлечь его внимание, настроить на положительные эмоции и вызвать к себе симпатию. Что касается подчинённых, то они воспринимают своего начальника чаще всего по тому, что они видят, так как внутренние качества не всегда видны, или просто недоступны [51, с. 33]. Основой использования педагогики в профессиональной деятельности менеджера туризма является воспитательный потенциал туризма, который выражен в том, что туризм способствует воспитанию личности (таблица 10).

Таблица 10 – Воспитательный потенциал туризма

Туризм способствует	Характеристика
Воспитанию свободной личности	Способствует воспитанию высокого уровня самосознания; чувства собственного достоинства, самодисциплины, самоуважения, честности; ориентирования в духовных ценностях жизни; самостоятельности в принятии решений и ответственности; свободном выборе содержания жизнедеятельности
Воспитанию гуманной личности	Способствует воспитанию милосердия, доброты; способности к состраданию, альтруизму, терпимости, доброжелательности, скромности; стремления к миру, добрососедству, пониманию ценностей человеческой жизни
Воспитанию духовной личности	Способствует воспитанию потребности в познании и самопознании, в красоте, рефлексии, общении, поиске смысла жизни; автономии внутреннего мира, цельности
Воспитанию творческой личности	Способствует развитию способностей, потребности в научной, преобразующей деятельности, знаний, умений, навыков, интеллекта, интуиции, жизнотворчества

Как видно из таблицы 10, туризм имеет немалый воспитательный потенциал. Ответственность за воспитывающее воздействие, оказываемое в процессе туристской деятельности, ложится на специалиста-профессионала в сфере туризма, то есть менеджера. Ведь для того чтобы сформировать в процессе воспитания разносторонне развитую личность, необходимо решить задачи умственного, физического, эстетического, нравственного и профессионального воспитания.

Содержание, формы и методы использования основ педагогики в деятельности менеджера туризма разнообразны. Это обусловлено наличием большого количества форм и видов туризма. В частности, в спортивно-оздоровительном туризме менеджеры туризма выполняют ряд функций менеджеров спортивных команд и мероприятий, финансовых менеджеров. От этого также зависит, каким образом они в своей деятельности будут использовать основы педагогики.

Менеджер туризма должен развивать в себе следующие способности к воспитанию:

- правильно оценивать ситуацию;
- оценивать внутреннее состояние другого человека;
- вызывать у другого человека интерес, желание к познанию, высокие духовные чувства;
- способность к воспитательному воздействию на человека в соответствии с его индивидуальностью;
- находить нужный стиль общения, способ подачи нужного материала; правильно настраивать человека, вселять в него чувство уверенности, решимости, успокоенности, стимулировать к самосовершенствованию;
- вызывать к себе уважение, неформальное признание, завоевывать авторитет;
- способность к познанию себя, другого человека, мира духовного и материального; стремление к приключениям, адаптацию к неожиданностям, непредвиденным обстоятельствам.

В основе этого лежит применение новейших и традиционных педагогических технологий, часть из которых менеджер может использовать в процессе своей деятельности.

Очень важно уметь использовать основы педагогики в управлении спортивно-оздоровительным туризмом. При организации досуга большая роль отводится спортивно-оздоровительному туризму, значение которого научно обосновано.

Под спортивно-оздоровительным туризмом понимаются путешествия, походы, осуществляемые в целях духовного и интеллектуального развития человека. Этот вид туризма является своеобразным видом спорта, занимаясь которым человек развивается физически и духовно. Кроме того, туристы проводят слёты, на которых проходят соревнования по технике туризма и разнообразные конкурсы, связанные с искусством. Спорт и искусство тесно переплетены в спортивном самодеятельном туризме.

Спортивный туризм с его богатым содержанием различных действий (проверка знаний, умений, преодоление различных

препятствий и жизненных трудностей) является прекрасным средством самовоспитания, которое основано на необходимости включения человеком волевых усилий. Последние связаны с мышечным напряжением, преодолением утомления, напряжением внимания, чувства страха, неуверенности, соблюдения определённого режима [52–56].

Казахстан обладает большим туристским потенциалом, превышающим аналогические ресурсы других стран. Однако возможности спортивно-оздоровительного туризма в общей структуре хозяйства, экономики Республики остаются востребованными не полностью.

Дополняют характерные черты современного состояния спортивно-оздоровительного туризма следующие аспекты:

- свёртывание форм активного отдыха в учреждениях рекреации;
- разобщённость турфирм и предприятий, отсутствие концентрации усилий по совместной взаимовыгодной деятельности;
- изменение структуры туристских потоков, направленных теперь чартерными рейсами иностранных авиакомпаний за границу;
- отсутствие государственной поддержки туристских клубов, их правовая незащищённость, слабая материальная база;
- мощная реклама зарубежного туризма и недостаточный интерес средств массовой информации к казахстанскому рынку спортивно-оздоровительного туризма.

Всё вышесказанное обосновывает необходимость определения государственной стратегии и основных направлений нормативно-правовой деятельности по становлению и развитию спортивно-оздоровительного туризма в Республике Казахстан.

Основой для разработки программ развития спортивно-оздоровительного туризма является решение следующих задач:

- устранение назревших противоречий в функционировании и развитии самодеятельного и планового видов туризма;
- содействие введению в действие комплекса конкретных нормативно-правовых мер, усиливающих ответственность общества и государства за состояние и степень развития спортивного и оздоровительного туризма. Усилить единство государственных и общественных форм управления туризмом в Казахстане;
- содействие расширению и кардинальному совершенствованию системы подготовки специалистов применительно к основным видам их профессиональной деятельности в туризме, усиление активизации фундаментальных и прикладных научных исследований проблем спортивного и оздоровительного туризма;

- внедрение оздоровительного туризма, как способа формирования личности, направленного на воспитание, обучение и развитие, особенно в систему учебных заведений, образовательных учреждений, в спортивно-оздоровительных лагерях, на базах рекреационного типа, учреждениях санаторно-курортного профиля, на предприятиях и организациях, по месту жительства населения;

- строительство и реконструкция имеющихся баз, комплексов, центров спортивного и оздоровительного туризма; активизация производства товаров туристского назначения и привлечения инвестиций для развития туристско-спортивной инфраструктуры.

Таким образом, существует противоречие между возрастающей потребностью различных возрастных категорий населения в спортивно-оздоровительных видах туризма и недостаточным использованием потенциала спортивно-оздоровительного туризма в формировании здорового образа жизни населения и нравственных ценностей. И решить это противоречие можно используя основы педагогики в профессиональной деятельности менеджера по спортивно-оздоровительному туризму, для реализации мощного воспитательного потенциала этого вида туризма и привлечения к нему различных социальных групп.

Менеджер туризма, организуя турпоходы по достопримечательным местам, например, в рамках культурно-краеведческой программы, которая включает в себя оздоровительный отдых культурно-познавательной направленности, просто не может обойтись без использования основ педагогики, чтобы умело пропагандировать сохранение культурного и природного наследия и помочь туристам путешествовать безопасно и с наибольшей пользой. Для этого менеджер должен организовывать разносторонние консультации, обмен опытом, налаживать снабжение снаряжением и инвентарём, заботиться о выпуске разнообразной литературы, пособий, тщательно проверять подготовленность к путешествию.

Использование основ педагогики менеджером спортивного туризма должно быть адекватно возрастным этапам развития личности, включать в себя следующие компоненты (рисунок 12):

- организационно-процессуальный компонент – организация учебно-воспитательного процесса, педагогическое управление; упорядочение дидактического процесса по определенным критериям с целью наилучшей реализации поставленной задачи. Содержательный компонент состоит из системы научных знаний, практических умений и навыков, способов деятельности и мышления, которыми студентам необходимо овладеть в процессе профессиональной подготовки;

- методический компонент – методическое обеспечение профподготовки менеджеров спортивно туризма, реализующийся в программах учебных дисциплин, методических рекомендациях по проведению занятий, тестах, практических занятиях, способах контроля;

- воспитательный компонент дидактического комплекса реализуется через личностный подход, который предполагает в качестве основного содержания и главного критерия успешности профессиональной подготовки не только знания, умения, навыки, функциональную подготовленность к выполнению определённых видов деятельности, но и формирование и воспитание личностных качеств: творческой активности, гражданственности, нравственно-физических, волевых, профессиональной направленности.

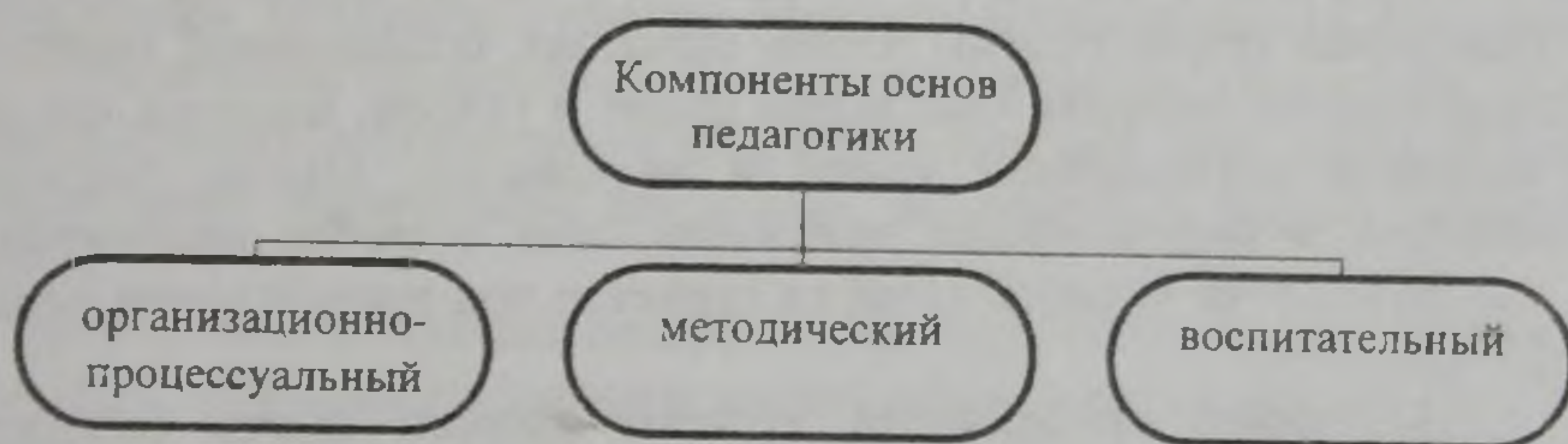


Рисунок 12 – Компоненты основ педагогики, используемые менеджером спортивного туризма

Формами и методами использования основ педагогики в деятельности менеджера по спортивно-оздоровительному туризму являются семинары, лекции, инструктажи, практические занятия, на которых менеджер может объяснить и чётко показать те или иные технические приёмы, которыми должен владеть турист на спортивно-оздоровительном маршруте (рисунок 13). Здесь особенно важно использовать педагогическое мастерство, так как объяснение, сделанное экспромтом, может оказаться таким нечётким, что лишь запутает слушателей или создаст у них ошибочные представления о том, что представляет собой туристский маршрут.

Менеджер, выполняющий роль инструктора туристской группы непременно должен заранее отрабатывать всё, что ему предстоит продемонстрировать; подбирать примеры, факты, которые могут понадобиться для иллюстрации или доказательства; намечать, кого и к чему следует привлечь, кого и в чём проверить, кому и какие дать советы; продумывать предстоящие ему рассказ или объяснение, а

также вопросы или задачи, которые он будет ставить перед слушателями и так далее.

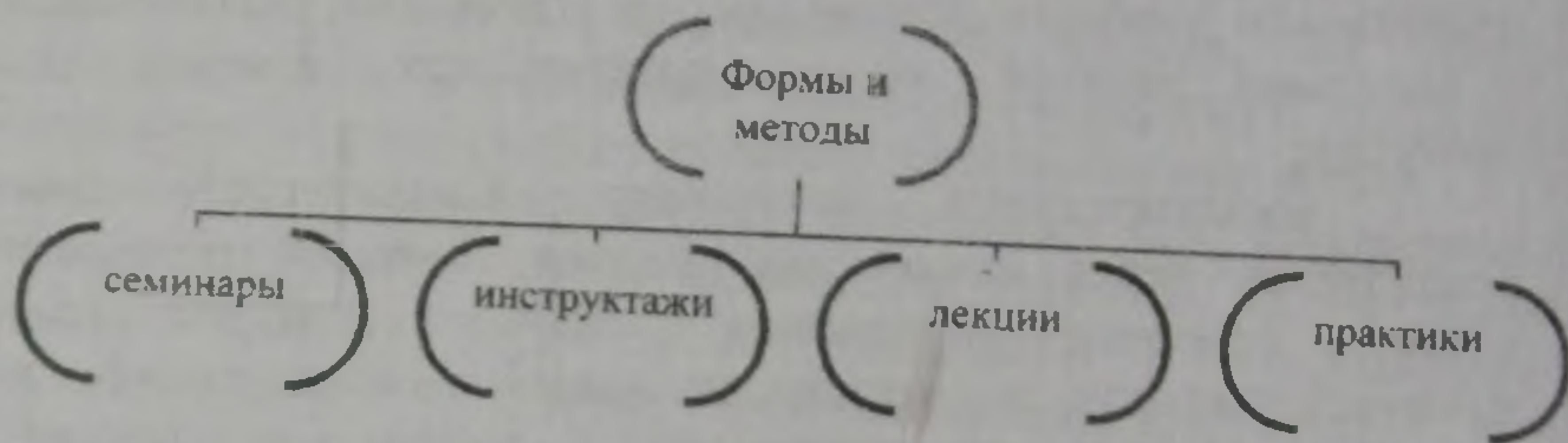


Рисунок 13 – Формы и методы использования основ педагогики в деятельности менеджера по спортивно-оздоровительному туризму

Большое значение имеет речевая подготовленность менеджера, роль слова очень велика. Чтобы материал, сообщаемый менеджером спортивного туризма, был верно понят и усвоен, излагать его нужно подбирая необходимые слова и выражения. Мысль, выраженная неточно, воспринимается искаженно или остается непонятой. Это может повлечь за собой ошибки туристов при прохождении маршрута [57–59].

Менеджер спортивного туризма должен иметь собственную библиотечку, подбирая в неё туристскую, краеведческую, справочную литературу, конспекты, пособия, «методички». Это намного облегчает подготовку туристской группы к прохождению маршрута, позволяет делать его более насыщенным и интересным.

Использование основ педагогики в деятельности менеджера спортивного туризма должно способствовать:

- туристами основ познания в вопросах краеведения;
- освоению азбуки туристско-бытовых и санитарно-гигиенических навыков;
- организации туристского быта в полевых условиях;
- формированию физкультурно-туристских знаний, умений и навыков;
- ориентированию на местности;
- общему укреплению здоровья;
- развитию физических качеств;
- овладению техники преодоления препятствий во время экскурсий.

Цели и задачи использования основ педагогики в деятельности менеджера спортивного туризма выражаются в формировании умений и навыков. Это главный результат.

Умение – приобретённая способность делать что-либо. Например, умение вязать узлы. Оно вырабатывается путём применения знаний правил использования узлов и их вязки в сочетании с опытом выполнения определённых технических приёмов. В первоначальный период умение вырабатывается сознательно, в последующем – автоматически.

Навык – умение, выработанное в результате выполнения упражнений. Навык вязки узлов вырабатывается неоднократными повторениями упражнения сначала только на одной верёвке, а затем в сочетаниях при выполнении различных технических приёмов.

Формирование умений и навыков проходит в несколько этапов и должно осуществляться при проведении обучению устройству и применению туристского снаряжения. Сущность обучения состоит не только в овладении туристами знаниями, умениями и навыками, но и в воспитании будущего туриста. Большое воспитательное значение имеет правильная организация использования основ педагогики, что дисциплинирует, вырабатывает упорядоченные действия, способность к длительным физическим нагрузкам, выдержку и другие ценные качества туриста.

Цели и задачи использования основ педагогики в деятельности менеджера спортивного туризма выражаются также в формировании умений самовоспитания и самоконтроля в процессе туристской спортивной деятельности.

Самовоспитание – деятельность, направленная на становление или изменение своей личности в соответствии с сознательно поставленной целью, сложившимися идеалами, убеждениями. Самовоспитание осуществляется в процессе самоуправления. Самовоспитание раскрывает собственные возможности, влияет на характер и на тело, повышает нервную энергию, изменяет взгляды, даёт ощущение здоровья и силы, формирует уверенность.

Самоконтроль – это система наблюдений за своим здоровьем, функциональным состоянием, физическим развитием, фиксирование физической нагрузки.

Основы педагогики необходимы в организации и управлении самодеятельным и детско-юношеским туризмом. Самодеятельный туризм не только является важной составной частью в системе воспитания школьников, но также влияет на физическое и культурное развитие людей, занимающихся им независимо от возраста и профессии. Занятия туризмом способствуют всестороннему и гармоничному развитию человека, что свидетельствует о необходимости широкого распространения туризма и использования

не только традиционных, но и новых форм его организации. Формы проведения могут быть разными: от однодневных походов до организации спартакиад – сложных многоаспектных туристско-культурных мероприятий. Интерес у молодёжи к таким формам организации туризма значительный и имеет тенденцию к росту.

Основой использования педагогики в организации детского и юношеского туризма являются такие факторы как: эмоциональное влияние, самодеятельность, туристское общение, рекреационность (рисунок 14).

Устное слово, наглядные средства, печать – главные носители эмоционального воздействия. В туристской работе они используются в сочетании друг с другом. В работе клубов и школ туризма применяются хорошо отработанные на практике методические разработки. Туристское общение имеет целью совместное освоение участниками ценностей туризма, обмен ими. В туристской деятельности это проявляется в избирательных и добровольных контактах, в регулярных занятиях клубных комиссий и школ и в нерегламентированных групповых занятиях. Важнейшим аспектом туристской работы является социальное творчество, присущее в той или иной мере почти всем туристским занятиям и особенно активно развивающееся в туристских группах. Их повседневная жизнь сама вырабатывает и развивает коллективизм, бескорыстие, стремление и умение сотрудничать, помогать товарищам.

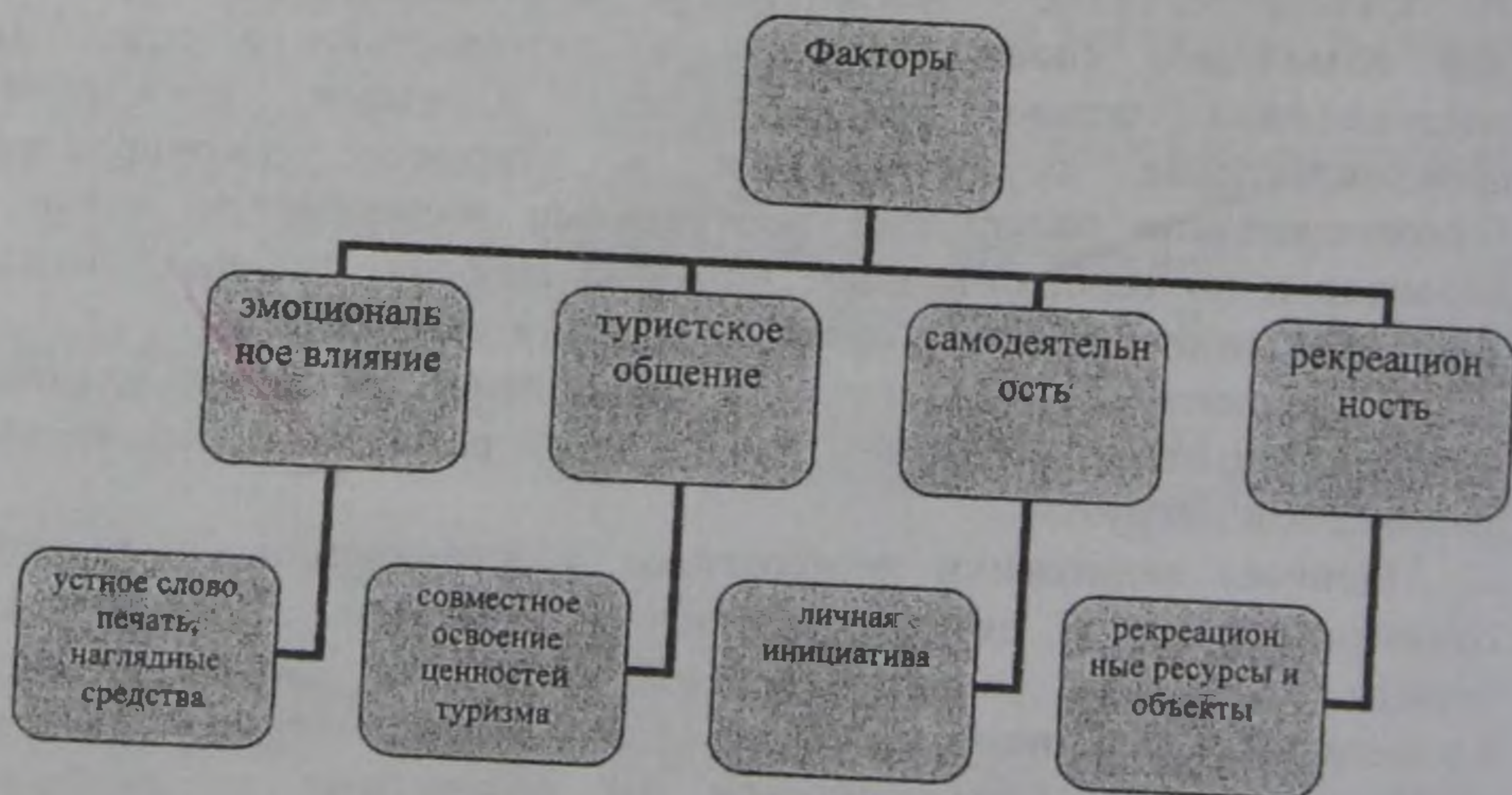


Рисунок 14 – Факторы, являющиеся основой использования педагогики в организации детского и юношеского туризма

Организация познавательной туристской деятельности должна строиться дифференцированно, с учётом индивидуальных возрастных и половых особенностей и быть личностно-ориентированной.

Детский и юношеский туризм с его богатым содержанием различных действий является прекрасным средством самовоспитания. Оно основано на необходимости включения человеком волевых усилий. Педагогическая эффективность туристской деятельности будет выше, если каждый участник будет включаться в эту деятельность посредством выполнения посильных его возрастным особенностям и индивидуальным творческим способностям, мотивам и интересам игровых ролей.

Существуют специфические принципы, формы и методы использования основ педагогики в работе менеджера по управлению детским и юношеским туризмом. Если рассматривать отдельное туристское мероприятие как относительно замкнутое звено воспитательного процесса, то основной формой управления этим процессом окажется в данном случае положение о слёте, соревновании, план маршрута, которые играют роль педагогических программ, обеспечивающих решение воспитательных и других задач. В качестве примера можно привести программу, ориентированную на синтез спорта, искусства, и туризма, которая может быть разработана в целях повышения культурной значимости туризма среди детей и молодёжи. В ней могут быть предложены новые организационные формы туризма, обладающие высоким воспитательным, гуманистическим, культурным потенциалом и основанные на взаимосвязи туризма и искусства. Для того чтобы более развёрнуто реализовать программу объединения туризма и искусства, можно использовать широкий круг акций и мероприятий, таких, как конкурсы и выставки, туристские спартакиады, культурно-туристские слёты, конкурсы и выставки, среди которых:

- выставки и конкурсы произведений искусств (картин, скульптур, фотографий, литературных и музыкальных произведений), коллекций, изобретений и других творческих работ, авторами которых являются туристы; конкурсы среди туристов на лучшее исполнение песен, музыкальных произведений, пантомим;

- выставки и конкурсы произведений искусств на туристскую тематику, изобретения, коллекции, связанные с туризмом, авторами которых являются художники, коллекционеры, музыканты, фотографы, изобретатели;

- конкурсы певцов, музыкантов, актёров на лучшее исполнение песен, музыкальных произведений, театральных сценок, пантомим на туристскую тематику;

- культурно-туристские слёты (фестивали, шоу, праздники), имеющие как туристскую, так и культурную программу, включающие в себя наряду с соревнованиями туристов выступления артистов: музыкантов, танцоров, певцов.

Реализация подобной программы может показать высокую привлекательность новой формы организации туризма для детей и подростков. Обычно дети с очень большим интересом и желанием участвуют во всех соревнованиях и конкурсах. Привлекает их в первую очередь разнообразие мероприятий, дающих возможность проявить себя в том, что больше нравится. Очень важно то, что наряду с игровыми, спортивными мероприятиями проводятся конкурсы по искусству, которые раскрывают у физически хорошо развитых детей творческие качества, порой для них самих неожиданно.

Для проведения подобных мероприятий необязательно уезжать далеко от дома, главное – наличие трёх элементов: соревнований, похода и творческих конкурсов. Такая форма отдыха школьников и взрослых в связи с возросшими ценами в детских оздоровительных лагерях, домах отдыха, санаториях, ценами на билеты наиболее доступна для большинства нашего населения [60–65].

Использование основ педагогики необходимо менеджеру детско-юношеского туризма для подготовки туристского актива – инициативных детей и подростков, которые могут являться незаменимыми помощниками в организации и проведении многих туристско-спортивных мероприятий. Основной формой использования педагогики в этом случае является проведение лекционных занятий.

На лекционных занятиях основным методом служит словесное изложение материала темы, нередко его сопровождают демонстрацией. Главное место в работе менеджера детско-юношеского туризма занимают групповые практические занятия, на которых передают и закрепляют туристские умения. Здесь чаще всего используют такие методы обучения как словесное изложение материала, показ приёмов, составляющих осваиваемое умение, начальная отработка этих приёмов, упражнения для закрепления умения.

Для закрепления знаний и умений пригодны также соревнования и игра. Соревноваться группы или звенья могут в таких умениях, как укладка рюкзака, оборудование лагеря, установка палатки,

разжигание костра, уборка места привала, вязка узлов, разработка маршрута, устройство носилок, клади, транспортировка заболевшего, чтение карты, ориентирование на местности, движение по азимуту, глазомерное определение расстояний. Однако при этом нельзя упускать из виду, что фактор времени имеет на учебных соревнованиях лишь второстепенное значение, главное – правильность действий слушателей.

Игровой метод применим, при обучении ориентированию. Здесь могут быть использованы: для лучшего усвоения условных знаков – топографическое лото, для практики в отыскании на карте нужных точек – «стрельба по цели». Занимательную форму занятия используют для проверки наблюдательности.

К методам использования основ педагогики менеджером, которые могут применяться в спортивно-оздоровительном и детско-юношеском туризме относятся демонстрация, экскурсия, наблюдение (рисунок 15).

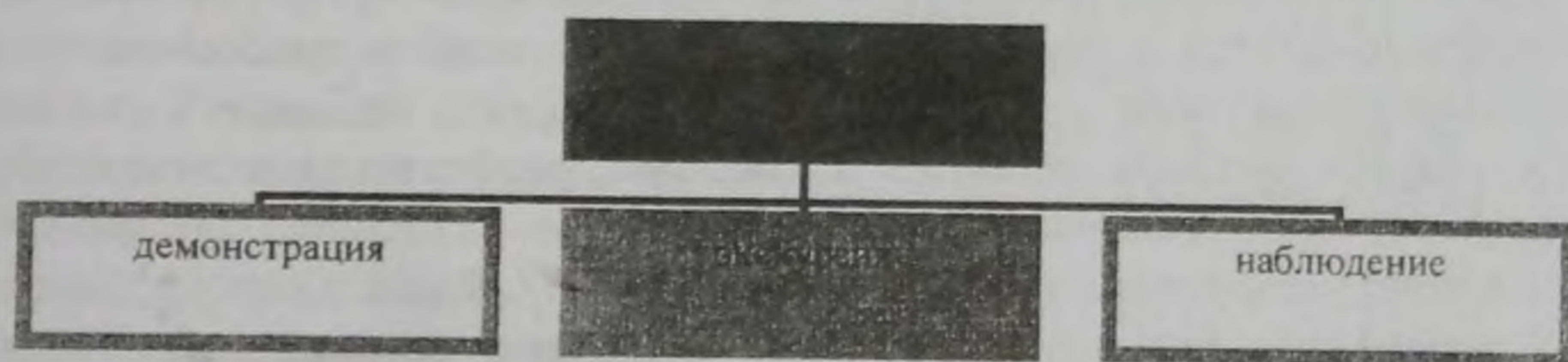


Рисунок 15 – Методы использования основ педагогики менеджером туризма

Демонстрация – это показ практических явлений, действий, процессов, а также конкретных предметов или их изображений. Она позволяет лучше обеспечить восприятие. При подготовке туристов к прохождению маршрута демонстрация используется в основном как методический приём в сочетании с устным изложением материала и отработкой заданий и технических приёмов. При объяснении применения туристского инвентаря и снаряжения целесообразно использовать их образцы.

На занятиях по тактике и основам безопасности используют все виды наглядности: натуральную (средства страховки и самостраховки) и изобразительную (карты, таблицы, схемы, макеты). Большое значение имеет выбор иллюстраций.

При применении наглядных пособий не рекомендуется развешивать их до начала занятий. Это отвлекает внимание, а во время объяснения иллюстративный материал уже перестаёт

интересовать. Образцы снаряжения, макеты, приборы выставляют только в момент их объяснения.

К методам использования основ педагогики менеджером туризма относят также и экскурсию. Для изучения работы городского туристского клуба, туристской секции, туристских баз рекомендуется посещать экскурсии, которые могут сопровождаться лекцией, рассказом, беседой.

Упражнения направлены на закрепление знаний и формирование умений и навыков. При подготовке туристов к маршруту используют устные и письменные и практические упражнения [66–69].

Для приобретения необходимых умений и навыков по использованию снаряжения рекомендуются практические упражнения на местности. В процессе их проведения у туристов развиваются наблюдательность и познавательные способности, прививается сознательное отношение к туристской деятельности, воля, дисциплина, общая и физическая культура.

Таким образом, требования, предъявляемые к менеджеру двадцать первого века, предполагают, высокий профессионализм и компетентность в управлении персоналом, особые требования к его профессиональной подготовке, в которой большое внимание уделяется умению общаться с людьми, разбираться в психологии, строить профессиональное взаимодействие на основе знаний о его индивидуально-психологических особенностях, потребностях. Современная ситуация, сложившаяся на казахстанском и зарубежном рынке туризма, требует от менеджера решения не только экономических, но и культурологических, социально-педагогических, психолого-педагогических проблем. Для этого в своей деятельности он должен использовать основы педагогики, а необходимость использования основ педагогики в профессиональной деятельности менеджера туризма нагляднее всего проявляется в руководстве организацией детского и юношеского или спортивного туризма.

2.3 Особенности создания модели совершенного менеджера туристского предприятия

Менеджер – это тот, кто управляет другими людьми, отвечает за рациональное использование ресурсов компании, принимает управленческие решения и несёт за них ответственность. Это специалист в области управленческой деятельности. Главными критериями успешности менеджера, является его способность находить верные решения в сложных ситуациях, умение найти грамотный и рациональный подход к своим подчинённым. Дать то

указание или приказ, который подчинённый исполнит с большим желанием. Ведь истина рождается, на самом деле, не в споре, а в диалоге. И именно умение вести диалог со своими коллегами, забыв о собственном эгоизме, вызвать их доверие и уважение к себе, к своим словам и поступкам, желание понять своих подчинённых, а уже потом быть понятым ими – золотая жила современного менеджмента. Да и сама прежняя модель отношений «начальник – подчинённый» давно уже себя исчерпала.

Пришло время новой модели: «лидер – последователь». И настоящий менеджер двадцать первого века должен говорить не о своих подчинённых, а о своих последователях. Ключевая разница между подчинённым и последователем, заключается в том, что последователь раскрывает свой творческий потенциал и «вкладывает душу» в то, что он делает, опираясь на своё собственное внутреннее желание, а не на зоркое око администратора.

Что же нужно современным менеджерам, чтобы быть лидерами и управлять своими последователями? Ответ прост – нужны новые знания. Успешный современный менеджер должен синтезировать в себе и постоянно развивать две группы компетенций: специальные и базовые (рисунок 18).

К специальным компетенциям относятся знания, умения и навыки менеджера, позволяющие ему грамотно определить стратегию развития компании, опираясь на три ключевых ресурса: деньги, время и персонал. Понятие времени при этом рассматривается достаточно широко – это и текущее состояние рынка, и общее состояние макросреды, и уровень реальных потребностей потребителей, и многое другое. Также к специальным компетенциям относится умение менеджера обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны неопределённость и высокая динамичность.

Современный менеджер, должен быть, хорошо информирован в вопросах развития отрасли, в которой работает его компания: состояние исследований, технологий, техники, динамики спроса на продукцию, конкуренции. Он должен быть знаком с опытом менеджмента в других компаниях и отраслях.

И, конечно, уметь использовать современные информационные технологии, средства связи и коммуникаций; должен понимать, как и с помощью каких инструментов, он будет способен обеспечивать эффективное управление и стратегическое развитие своей компании, опираясь на все компоненты действующей управленческой системы.

Следует выделять не менее пяти компонентов, которые образуют единый комплекс политик, реализуемых любой современной

компанией, стремящейся обеспечить себе устойчивое стратегическое лидерство в быстроменяющихся условиях (рисунок 19).

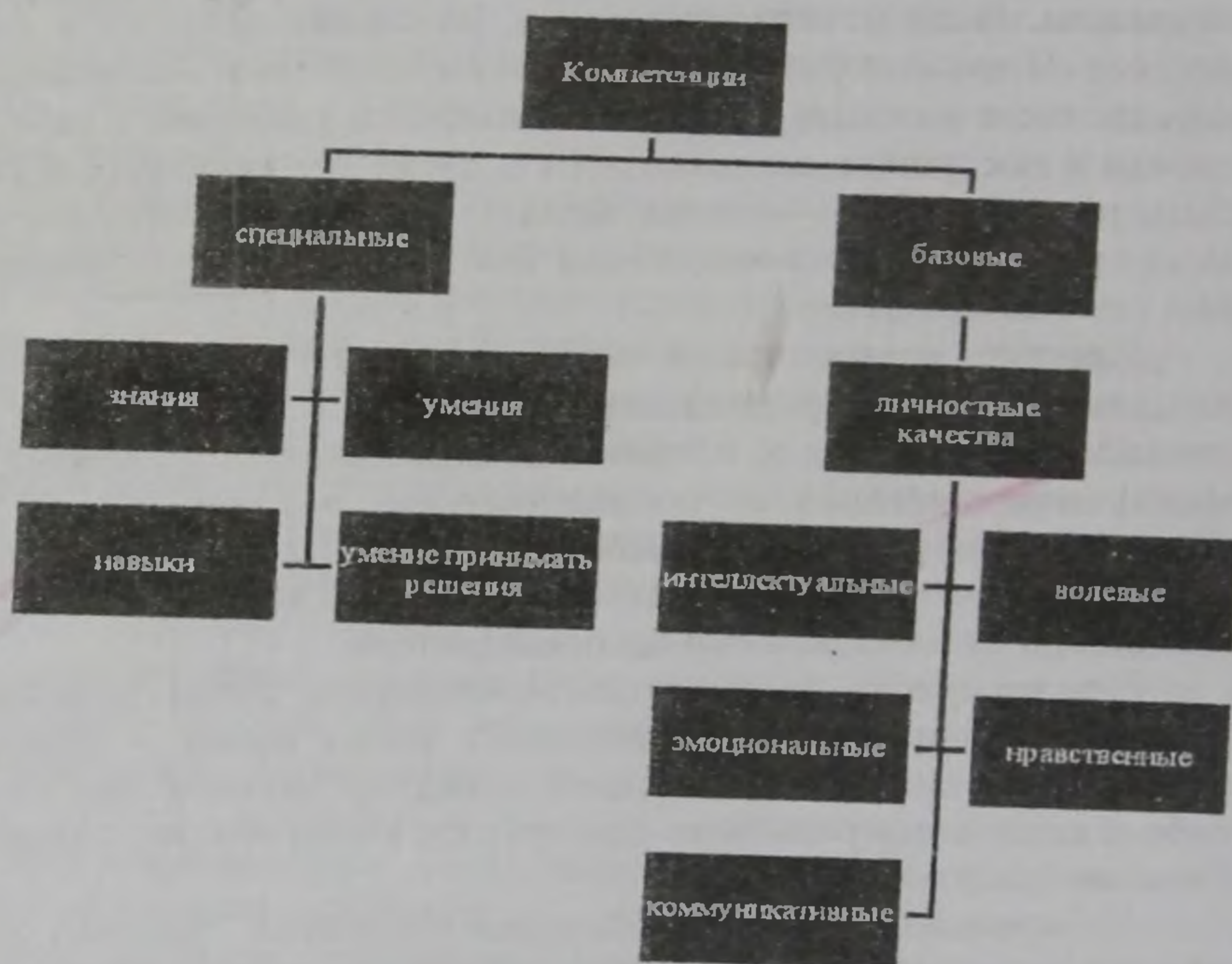


Рисунок 18 – Две группы компетенций совершенного менеджера

Первая из них – это кадровая политика. Ведь именно персонал является главным ресурсом успеха любой компании. В современных западных компаниях, персонал уже давно называют человеческим капиталом. Согласно статистике, 64 % прибыли приносит грамотно подобранный и хорошо обученный персонал.

Поэтому, управленческие инструменты кадровой политики должны обеспечивать эффективный подбор персонала в компанию, позволять управлять процессом адаптации и процессом прохождения испытательного срока для новых сотрудников, помогать развивать индивидуальные достижения сотрудников и оценивать их результаты.

Следующая политика – финансовая. Основные управленческие инструменты финансовой политики, должны обеспечивать адекватное финансовое планирование, обеспечивать контроль соблюдения бюджетов, реализовывать эффективный управленческий учёт, позволять проводить итоговую и текущую оценку основных

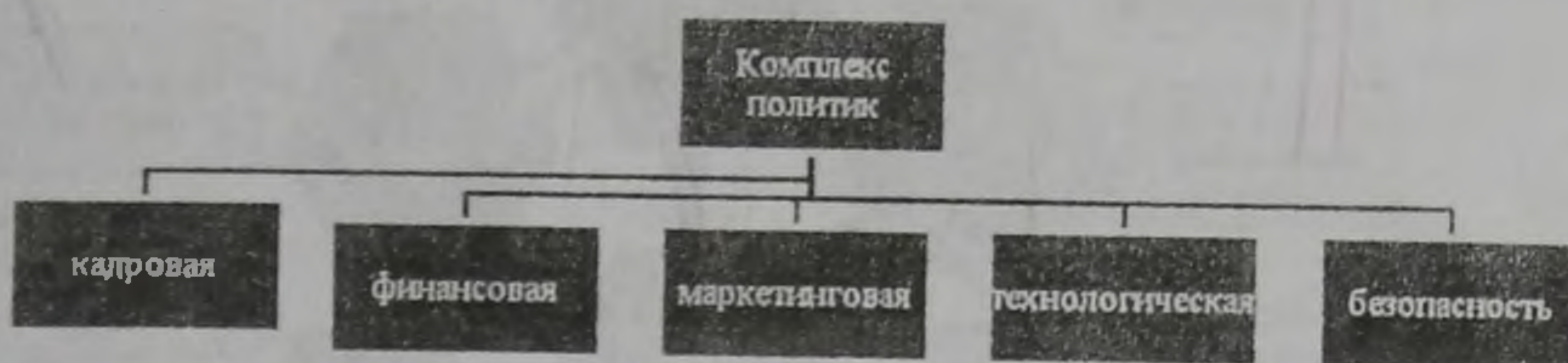


Рисунок 19 – Комплекс политик, реализуемых современными компаниями

финансовых показателей деятельности компании. То же самое относится ко всем остальным политикам компании. Это маркетинговая, технологическая и политика в области безопасности. Все они должны быть наполнены своим набором инструментов и обеспечивать эффективное достижение установленных целей компании.

В комплексе весь набор управленческих инструментов представляет собой действующую в компании управленческую систему. Чем лучше и четче разработаны данные инструменты и чем выше компетенции менеджеров и специалистов компании, тем технологичней и эффективней сам управленческий процесс.

Вторую группу компетенций современного менеджера представляют собой базовые компетенции. К этой группе компетенций относятся личностные качества менеджера: коммуникативные, интеллектуальные, эмоциональные, нравственные, волевые. Современный менеджер должен иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны сотрудников.

Особо следует отметить отдельную базовую компетенцию современного менеджера, которая является фундаментом всей управленческой деятельности менеджера. Эта компетенция представляет собой личностную силу или зрелость самого менеджера и состоит из семи измерений (рисунок 20).

В начале любого проекта менеджеру нужно собрать сведения и вникнуть в существо дел, то есть необходимы развитые качества «восприятия». Затем необходимо всё обдумать, поговорить об этом, составить бизнес-план, то есть нужны качества группы «взаимосвязи». Далее выбираются тактические пути осуществления бизнес-плана, то есть необходимы качества группы «выбор».

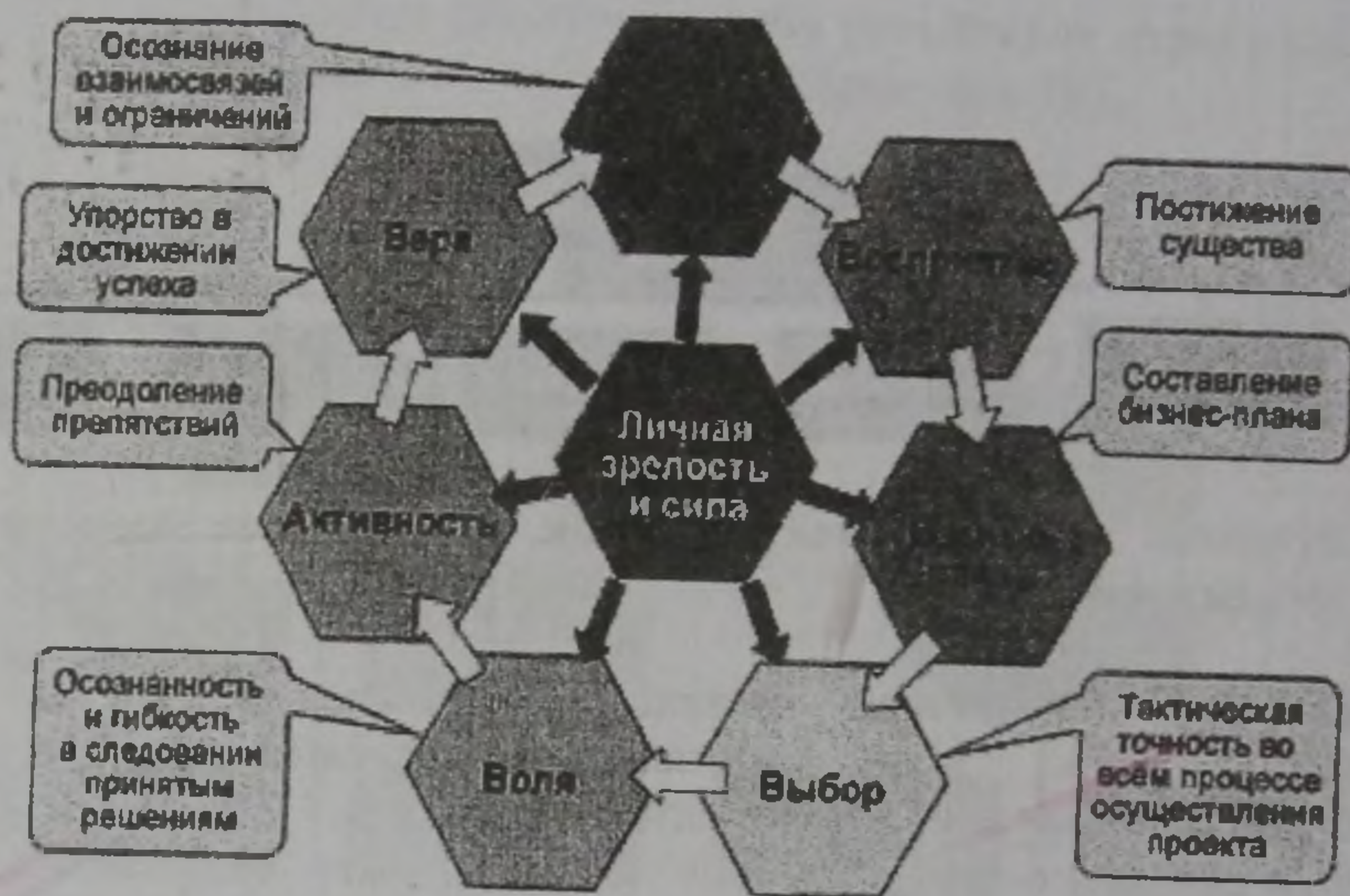


Рисунок 20 – Измерения личной зрелости и силы менеджера

В течение всего процесса осуществления проекта необходимы качества группы «воля». Они придают проекту наполненность и силу, а особенно важны, когда возникают препятствия и трудности.

На стадии практической реализации проекта для менеджера очень важными являются качества группы «активность». А качества «веры» придают уникальность проекту, наполняют его особым смыслом, рождают вдохновение, позволяют не сдаваться и продолжать бороться в критической ситуации. Последняя группа качеств – «мудрость» соответствует глубокому осознанию целостности и взаимосвязанности явлений, окружающих человека. Эти качества позволяют действовать «экологично», не всегда упорствовать в достижении целей проекта, сохраняя веру в конечный выигрыш, а добившись побед и признания, не попасть в ловушку успеха и тщеславия [73–77]. Все базовые компетенции – это такие умения менеджера, которые практически не передаются при помощи словесных инструкций. Ведь невозможно объяснить, как быть волевым, верить в собственные силы или иметь вдохновение на новые дела – это можно лишь продемонстрировать личным примером: собственными поступками и поведением. Менеджер нового типа обладает развитыми базовыми и специальными компетенциями, а также системными знаниями в области эффективного управления бизнесом. Современная модель менеджера стремится к обретению

Согласно схеме, объектом трудовой деятельности менеджера являются люди, предметом труда – информация, а ресурсами его деятельности служат люди, время и информация. Залогом успешных продаж в туризме является знание турпродукта. Новая динамичная экономика, движимая непрерывными системными инновациями, потребовала создания новой модели менеджера, поскольку традиционная модель в такой непрерывно меняющейся среде потеряла свою эффективность. Традиционная модель менеджмента основана на жёстких, иерархических, организационных структурах и принципе «командуй и контролируй». Эта модель хорошо работает в среде, где изменения происходят медленно. Новая модель концентрируется на управлении главными движущими силами бизнеса – людьми, интерфейсами и знаниями, связывающими различные части бизнеса воедино. Эта модель приспособлена для работы в бизнес-среде, характеризующейся быстрой глобализацией, скачкообразными переменами и возрастающей сложностью взаимосвязей между различными процессами и игроками бизнеса.

На то, чтобы изменить стиль работы с людьми и создать новую рабочую атмосферу, основанную не на иерархическом методе управления, а на партнёрстве с сотрудниками, потребуется время, целеустремлённость и терпение. Потребуется упорная работа, чтобы произвести необходимые перемены и превратить в реальность этот ключевой элемент новой модели менеджмента. Интеллектуальные сотрудники хорошо работают с лидерами, но весьма непродуктивны, если пытаться ими управлять. Современный менеджер должен сбалансировано применять методы коучинга, лидерства и управления, чтобы интеллектуальные работники двигались в одном направлении и стремились к общей цели (рисунок 22). Связать воедино образованных людей, которые являются хорошими профессионалами и очень востребованы на рынке – это серьёзное испытание для современного менеджера. Современный менеджер концентрирует своё внимание на трёх главных движущих силах бизнеса: людях, знаниях и связующих силах (рисунок 23). Способность лидеров влиять на финансовые результаты фирмы значительно усиливается с помощью эффективного управления этими тремя движущими силами. Менеджер должен сделать всё необходимое, чтобы эти три движущие силы работали эффективно. Если удастся этого достичь, продуктивность фирмы значительно возрастет как в тактическом, так и в стратегическом плане. Наделение сотрудников полномочиями является стержневой концепцией новой модели менеджмента, другими словами происходит расширение полномочий сотрудников.

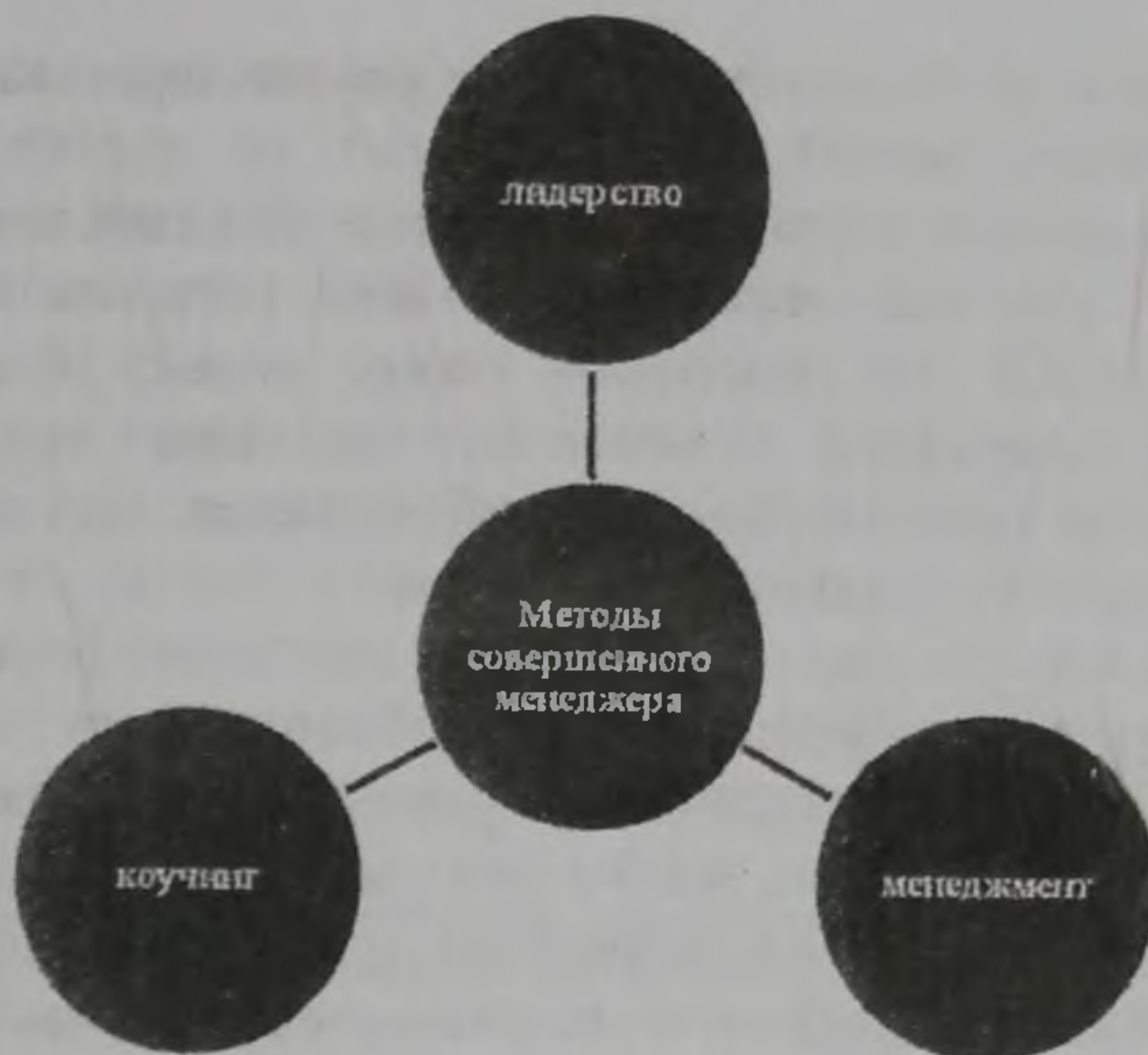


Рисунок 22 – Методы, применяемые совершенным менеджером



Рисунок 23 – Главные движущие силы бизнеса

Люди – самый недоиспользованный ресурс подавляющего большинства фирм. В новой экономике, движимой знаниями, независимое предпринимательство и инициатива требуются на всех

уровнях компании. Вовлечение в дела фирмы перестало быть дорогой с односторонним движением.

В современной корпоративной среде каждый менеджер должен активно работать над привлечением всех ресурсов и способностей компании, чтобы она достигала своих целей. Новые, движимые знаниями предприятия отличаются плоскими организационными структурами и разносторонними работниками, каждый из которых способен выполнять различные функции.

Менеджеры в таких организациях действуют больше как лидеры и коучи. К тому же они делают всё необходимое, чтобы предоставить своим сотрудникам достаточно ресурсов и создать им необходимые рабочие условия для того, чтобы они смогли развиваться и проявить своё предпринимательское творчество, достичь согласованных целей. В общем, менеджеры работают на своих сотрудников, а не наоборот.

Успеха сегодня добиваются те компании, в которых люди свободно общаются, учатся друг у друга новым умениям и привычкам, происходит перекрестное опыление идей.

В эпоху быстрых перемен и предприятий, которыми движут знания, работа менеджера всё больше включает в себя лидерские задачи. Лидерство – это основная сила, приводящая к успешному осуществлению перемен. Лидеры достигают результатов, вдохновляя людей, и создают мощные партнёрские сети путём развития сложной системы межличностных отношений [78–80].

Одной из основных функций менеджера, часто отнимающих половину его времени, является решение проблем. Трудно представить эффективного менеджера, который не умеет принимать решения быстро и на высоком профессиональном уровне. Способность решать проблемы творчески, креативно и быстро является залогом эффективного управления.

Совершенный менеджер нашего времени должен быть креативным (рисунок 24). Для этого необходимо получить соответствующее образование, развить креативный интеллект и овладеть техниками и методами генерации идей.

Эффективный менеджер – это личность, за которой готовы идти люди. Поддержка подчинёнными своего руководителя создаёт основу, без которой ни один менеджер, каким бы высококлассным специалистом он ни был, не может эффективно управлять организацией.

Наладить сотрудничество руководителей и подчинённых позволяют:

- убеждение – умение эффективно донести свою идею. В данном случае руководитель не говорит подчинённому, что необходимо сделать, а убеждает его это сделать, тем самым признавая за подчинённым некоторую степень власти и свою зависимость от него;

- участие. В данном случае речь идёт об участии в принятии решений, которое в ещё большей степени, чем убеждение, признаёт способности и власть подчинённых и объединяет руководителя и исполнителей на основе общей позиции, в которую они искренне верят.

Признание коллективом личности руководителя говорит о заслуженном авторитете, которым он пользуется у коллег по работе.

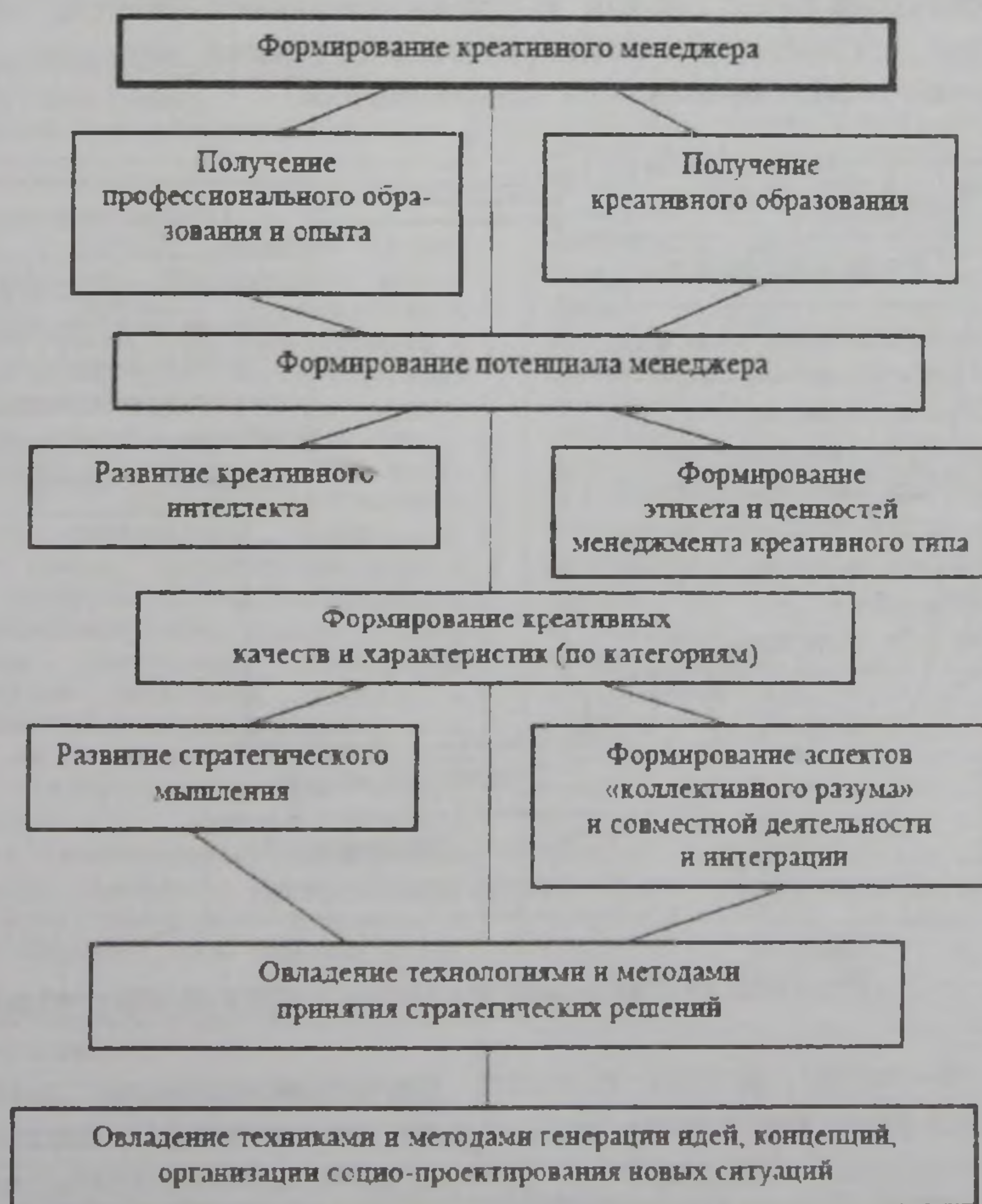


Рисунок 24 – Формирование креативного менеджера

Решение авторитетного менеджера принимается без внутреннего сопротивления и выполняется без нажима. Менеджер, не пользующийся авторитетом, не вызывает доверия подчинённых, что оборачивается недоверием к его решениям.

Авторами было изучено и проанализировано состояние современного менеджмента на туристских предприятиях, с помощью вспомогательных и прикладных моделей (рисунок 25), описанных ранее, была составлена модель совершенного менеджера по туризму (рисунок 26).

Основой данной модели служит набор необходимых характеристик совершенного менеджера, к которым относятся профессиональные знания и умения, личные качества, этические нормы, организаторские способности и навыки менеджера. Теперь охарактеризуем компоненты данной модели.

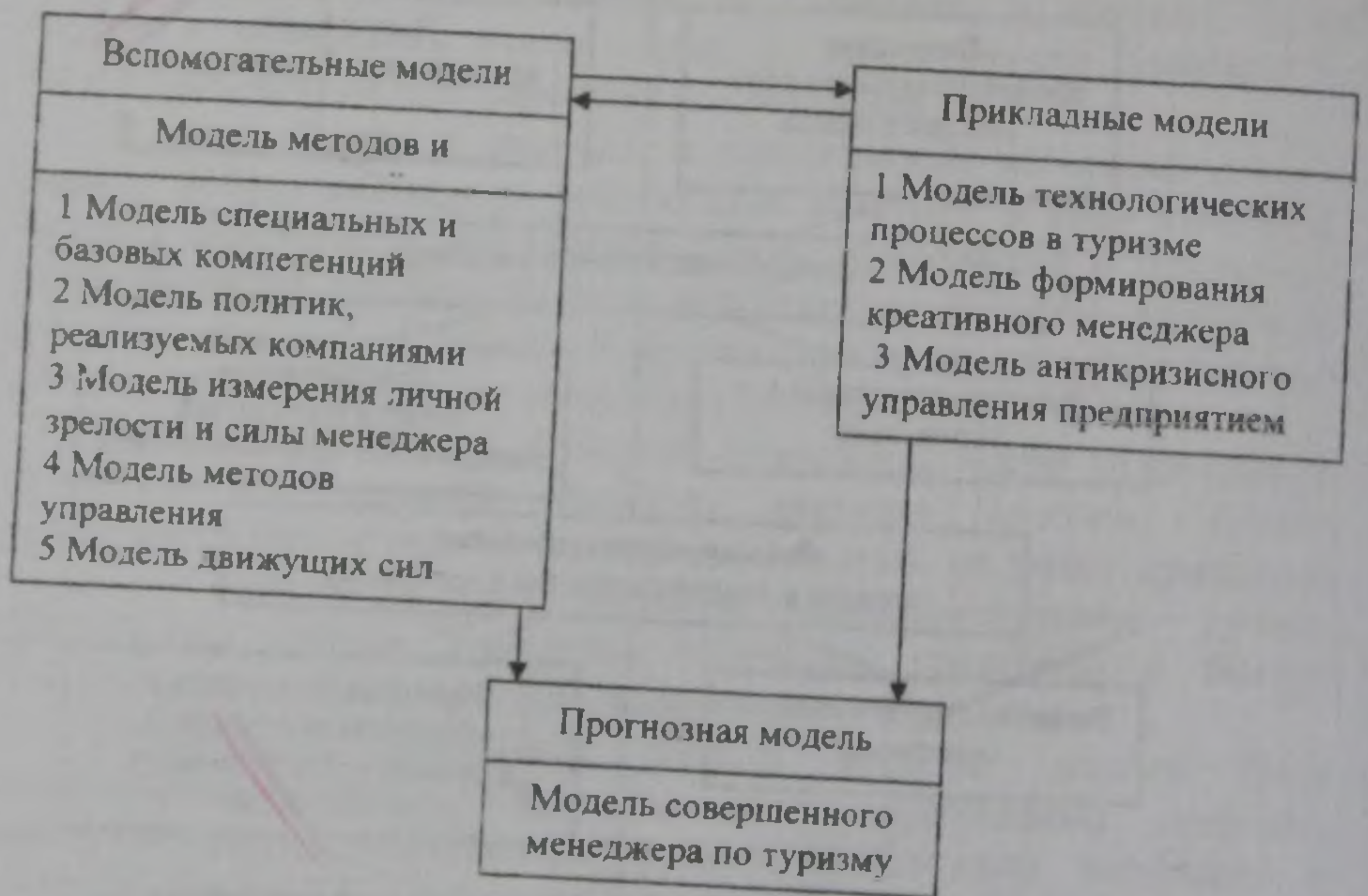


Рисунок 25 – Вспомогательные и прикладные модели

Менеджер должен обладать профессиональными знаниями в области управления организацией и других научных дисциплин, таких как, социальная психология, правоведение, а также знать специфику отрасли, в которой функционирует организация.

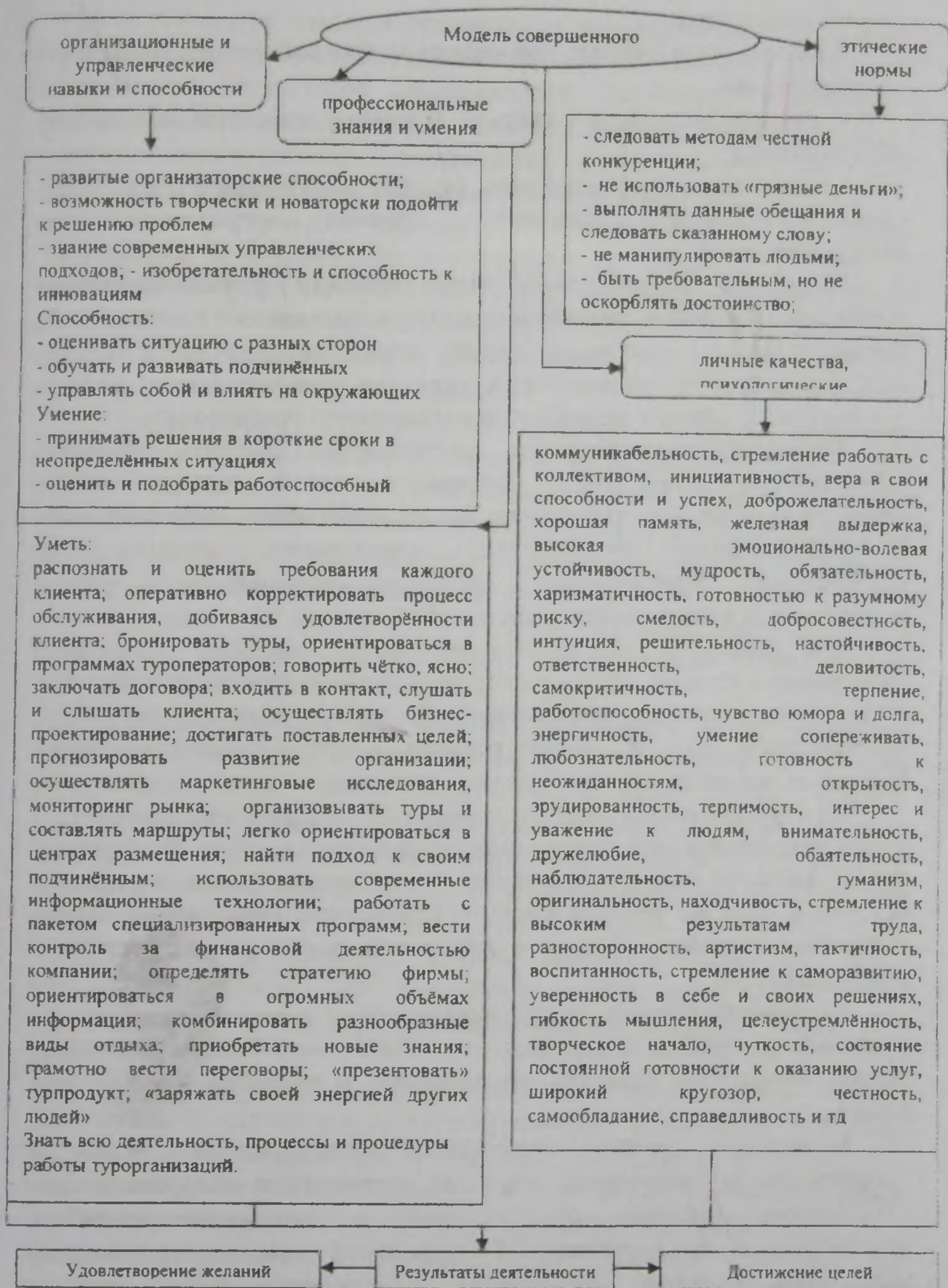


Рисунок 26 – Модель совершенного менеджера по туризму

Качество обслуживания в туристских организациях зависит от умения менеджера:

- распознать и оценить требования каждого клиента к желаемому обслуживанию;

- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;

- оперативно корректировать процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

Менеджер должен знать закономерности функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного менеджмента, формы и методы мотивации людей, теорию организации и методы моделирования организационных структур хозяйствования, методы комплексного анализа результатов деятельности организации.

Менеджер должен уметь нестандартно мыслить, находить необходимые решения в условиях высокой степени риска; осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план; осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учётом потребностей рынка; уметь владеть собой.

Для работы в турагентстве необходимо знать не менее двух иностранных языков, одним из которых будет являться английский, и желательно окончить профильный ВУЗ. Сотрудник туроператора должен знать язык и обычаи региона – чтобы разработать туры, которыми можно привлечь и удивить туристов.

Из специфических знаний, необходимо хорошо ориентироваться в специализированных программах туроператоров, уметь бронировать туры, грамотно вести переговоры с клиентами, уметь слушать и понимать, чего же человек хочет на самом деле. Необходимо знание географии, умение работать с людьми и документами, уверенное пользование ПК.

Менеджер должен знать направление, помнить «навскидку» основные программы и варианты перелётов, уметь быстро рассчитать запрос, правильно отвечать по телефону и постоянно вести свои заявки.

Менеджеру туризма необходимо знать блок предметов по организации и технологии отрасли: организация оздоровительно-спортивного туризма, обслуживание в гостинично-туристских комплексах и предприятиях общественного питания, организация маршрутов и туров, организация транспортных путешествий и перевозок, досуга туристов, экскурсоведение и специализированный

туризм. Усвоения навыков организации опирается на знание блока профессионально-ориентированных дисциплин, таких как туристское краеведение, туристское страноведение, туристская картография. Завершающими дисциплинами цикла является стандартизация и сертификация туристско-экскурсионных услуг, актуальные проблемы туристской отрасли, мировой туризм и гостиничное хозяйство.

Человек, строящий карьеру в этом бизнесе, должен хорошо разбираться в особенностях геополитики регионов, с которыми он работает, знать их историю, культуру, традиции и обычаи. Залог успеха здесь – искренняя заинтересованность, любознательность, желание постоянно открывать для себя новые грани мира и делиться своими находками с окружающими.

Профессионал туристской индустрии должен владеть основами менеджмента и маркетинга. И, наконец, ни один специалист данной области не сможет обойтись без досконального знания законов и правовых норм, работающих в туристской индустрии. Это в первую очередь законы «О защите прав потребителей», «Об основах туристской деятельности в Республике Казахстан» и так далее.

Совершенный менеджер по туризму свободно ориентируется в огромных объёмах информации, молниеносно комбинирует разнообразные варианты отдыха. Остальное – дело техники: забронировать авиабилеты, заказать гостиничный номер, оформить страховку. Здоровые амбиции приветствуются. Исключены хамство, раздражительность, узость мышления и лень. Чтобы продать зарубежный тур, нужно знать всё о данной стране. Менеджер «держит в голове» большое количество информации. Высокая степень личной организованности, «подвешенный» язык необходимы ему каждый день. Нужно быть весёлым, внимательным и обаятельным. Профессионал, расписывая красоты заморского курорта, умеет «слушать» клиента. По большому счёту менеджер должен «расшифровать» мечту туриста, ведь порой люди сами не знают, чего хотят.

В туризме надо иметь не только цепкую память, но всё записывать и структурировать наблюдения. Идеальный менеджер должен быть одновременно и хорошим психологом, и грамотным экономистом. Менеджер должен владеть культурой мышления, знать его общие законы, быть способным лаконично изложить свои мысли как в письменной, так и в устной форме. Для того чтобы разумно сочетать гуманитарные и социально-экономические аспекты в туризме, надо видеть их взаимосвязь. Чуткое отношение к каждому туристу – основа работы. Всегда нужно быть готовым к

неожиданностям. Будни менеджера по туризму – кропотливый труд, мелочей в котором не бывает. Учиться необходимо постоянно: участвовать в страноведческих семинарах, тренингах по продажам, заниматься самообразованием.

Можно выделить три основных требования к практикующим менеджерам:

- надо знать, что продаешь;
- уметь продавать;
- визы, грамотное оформление документов, программы бронирования, правовые вопросы, страхование и прочее.

Профессиональные качества менеджера по туризму сводятся к следующему:

- умение организовать свой труд, владение специализированными компьютерными программами для сбора и обработки информации;
- способность к мобильности, умение приобретать новые знания, быстрому переобучению;

- иметь нестандартное мышление;
- знать управление, психологию, педагогику. Иметь организаторские способности, а также готовность к кооперации с коллегами по работе;

- коммуникативность, заключение договоров, принятие решений в области маркетинга и продаж, грамотное ведение переговоров;

- умение чётко распределять заранее весь свой рабочий день, а то и неделю, чтобы справиться со своим насыщенным графиком.

Идеальный менеджер по туризму должен знать:

- исторические, природные, культурные достопримечательности стран мира;
- традиции, географию и климат казахстанских регионов и зарубежных стран;
- виды средств транспорта и варианты возможных транспортных сообщений с зарубежными партнёрами;
- перечень организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков;
- систему классификации гостиниц и схемы работы с гостиницами и отелями;
- перечень объектов общественного питания и развлечений, а также организаций спортивного и оздоровительного назначения по своему направлению;
- порядок работы консульско-визовых служб;
- порядок валютного и таможенного контроля;
- туристские каталоги и справочную информацию;

- конъюнктуру туристского рынка;
- основы маркетинга и рекламы;
- правила страхования туристов;
- правила оформления путевок, ваучеров, страховых полисов;
- порядок работы с дисконтными картами;
- правила установления деловых контактов и тактику проведения деловых переговоров;
- методы сбора и обработки информации с применением современных средств связи и компьютерных технологий;
- локальные нормативные акты организации.

Совершенный менеджер по туризму должен уметь:

- пополнять информационный материал рекламного характера;
- получать информацию о месторасположении, климате, истории стран;
- в интересной и доступной форме преподносить информацию клиенту;
- бронировать автобусные туры, авиа- и железнодорожные билеты;
- оформлять договора и контракты по реализации туров;
- пользоваться справочной литературой и интернет-ресурсами.

Менеджеру должны быть присущи: высокий уровень эрудиции, нестандартное мышление, умение расположить к себе, инициативность, решительность и настойчивость в достижении цели, умение выполнять обязательства и обещания, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, чувство юмора и хорошее здоровье.

Менеджер должен обладать хорошей памятью, высокой эмоционально-волевой устойчивостью, готовностью к разумному риску, иметь развитый интеллект, коммуникативные и организаторские способности.

Необходимы умение сопереживать, решительность, ответственность, самокритичность, работоспособность, состояние постоянной готовности к оказанию услуг, смелость.

От совершенного менеджера требуется способность эффективно управлять собой и своим временем, быстро и эффективно решать проблемы, гибко реагировать на изменения ситуации, использовать современные управленческие приёмы и подходы в отношении своих подчинённых, создавать и совершенствовать группы людей, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе, прояснять свои личные ценности и собственные цели, поддерживать собственный рост и развитие.

Большое 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. Он должен знать и понимать людей, а также уметь ответить им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов, телодвижений, манеры одеваться, манеры разговаривать. Немаловажное значение имеет приятная внешность менеджера. Подобающий внешний облик способствует успеху, одежда должна подходить к случаю, осанка выявлять лидера, поведение должно быть уверенным. Манера говорить – это главное оружие в достижении поставленных целей.

Менеджеру приходится постоянно учиться как на своих, так и на чужих ошибках, что может стать хорошей школой приобретения опыта.

Качества, которыми должен обладать менеджер, это, по существу, качества лидера, привлекающего к себе людей и увлекающего их на решение возникающих в совместной работе проблем.

Среди личных качеств менеджера важными являются:

- широкий кругозор;
- профессионализм и творческий подход к работе;
- инициативность, изобретательность;
- уверенность в себе, целеустремленность;
- стремление работать в коллективе и с коллективом, другими словами – коммуникабельность;
- самообладание, стрессоустойчивость;
- психологическая способность влиять на людей;
- моральная надёжность, ответственность;
- внутренняя потребность к саморазвитию;
- вера в свои способности и успех.
- честность, человечность, гуманизм;
- контактность, чуткость;
- терпение, выдержка, чувство долга;
- хорошая память, внимательность, умение ориентироваться.
- энергичность,
- эрудированность;
- терпимость, интерес и уважение к людям;
- оригинальность,
- находчивость,
- разносторонность;

- артистизм;
- наблюдательность;
- тактичность, воспитанность;
- стремление к саморазвитию;
- уверенность в себе, принимаемых решениях;
- целеустремленность, настойчивость;
- творческое начало;
- гибкость (умение быстро реагировать на изменения ситуации).

Профессиональная культура менеджера базируется на деловых качествах характера, таких как добросовестность, целеустремленность, деловитость, организованность и аккуратность, творческая инициатива, сознание, обязательность, компетентность.

Менеджер по туризму должен обладать железной выдержкой и спокойным уравновешенным характером. Даже в самых продуманных турах и на самых обкатанных маршрутах никто не застрахован от нестыковок и накладок. Важны также такие качества, как доброжелательность и коммуникабельность. От умения и желания работать с людьми в этой сфере напрямую зависит профессиональный успех и финансовое благополучие – менеджеры в турагентствах «сидят на процентах» (их доходы связаны с количеством проданных туров).

Данные качества необходимы менеджеру по туризму:

- аналитический склад ума, гибкость мышления, способность к концептуализации;
- организатор по сути своей, инициатор, творческая личность, новатор, руководитель, прагматик;
- коммуникабельность, вежливость, дипломатичность, харизматичность.

Менеджер должен соблюдать нормы деловой этики, понимая, что поведение руководителя – это своеобразная «визитная карточка» любой организации.

Менеджер в своей деятельности руководствуется общепринятыми правилами и нормами:

- следовать методам честной конкуренции;
- не использовать «грязные деньги»;
- выполнять данные обещания и следовать сказанному слову;
- не манипулировать людьми;
- быть требовательным, но не оскорблять достоинство;
- проявлять воспитанность и хорошие манеры.

Менеджер туризма – это всегда работа с людьми, общение с партнерами, прямые контакты с клиентами. Это предполагает

присутствие в нем таких профессионально-этических качеств, как вежливость, корректность, точность, тактичность, доброжелательность, скромность.

К организаторским способностям и навыкам менеджера относятся:

- умение управлять собой;
- высокая способность влиять на окружающих;
- умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
- умение видеть и обеспечивать перспективу развития коллектива;
- знание современных управленческих подходов;
- умение определить темперамент и характер подчинённых;
- изобретательность и способность к инновациям.

Идеальный менеджер должен обладать следующими способностями:

- коммуникативные способности (умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения);
- вербальные способности (умение говорить чётко, ясно, выразительно);
- ораторские способности (умение грамотно выражать свои мысли, умение убеждать);
- развитые организаторские способности;
- умение принимать решения в неопределённых ситуациях;
- способность решать проблемные ситуации в короткие сроки;
- способность управлять собой (способность к самоконтролю);
- хорошее развитие словесно-логической и образной памяти;
- хорошее развитие мнемических способностей (долговременная память и кратковременная);
- высокий уровень развития переключения и распределения внимания (способность быстро переводить внимание с одного предмета на другой, а также удерживать в центре внимания одновременно несколько предметов или совершать одновременно несколько действий);
- способность влиять на окружающих;
- упор на постоянный личный рост;
- способность обучать и развивать подчинённых.
- умение слушать и слышать – выявлять истинные потребности клиента;
- умение представить, «презентовать» предложение туристской услуги;

- умение описать преимущества турпродукта при помощи рассказов, туристов, уже совершивших подобное путешествие, и с использованием наглядных материалов;

- умение убеждать (в безопасности путешествия, в выборе места отдыха);

- умение передавать своим клиентам знания и умения, которые им понадобятся;

- умение оставить о себе и турфирме приятное впечатление даже в случае, если клиент не воспользовался услугами турфирмы.

Кандидат на получение должности менеджера должен продемонстрировать свою компетентность в следующих областях:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных организационных структур, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера;

- чёткое представление об ответственности менеджера, распределение ответственности по уровням управления;

- способы повышения эффективности управления;

- умение письменно и устно выражать свои мысли, знание технологий и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом;

- компетентность в управлении людьми, отборе и подготовке нужных специалистов, способность к лидерству и нормализации рабочих и личных взаимоотношений среди подчинённых;

- знание особенностей взаимоотношений между фирмой и клиентами;

- способность управлять ресурсами;

- способность планировать и прогнозировать деятельность фирмы при помощи средств вычислительной техники;

- способность к самоконтролю и самооценке собственной деятельности, умение делать выводы и повышать квалификацию, исходя из настоящих требований и ожидаемых изменений в будущем.

Знание продукта – залог успешных продаж. Менеджер по туризму обязан легко ориентироваться в курортах, отелях, экскурсионных маршрутах, знать, как основы ценообразования туристического пакета, так и стоимость шезлонгов на пляжах.

Идеальный менеджер преследует следующие цели:

- повысить надёжность и рентабельность фирмы;

- повысить престиж и имидж компании;

- сохранить контроль за своим делом;

- добиваться расширения клиентуры, устойчивых доходов и стабильность ситуации на рынке.

Идеальный менеджер по туризму не может себе позволить допустить ошибку в работе.

Таким образом, рыночная экономика требует от совершенного менеджера способности управлять собой, разумных личных ценностей, чётких личных целей, постоянного личного роста (развития), навыков решения проблемы, изобретательности и способности к инновациям, способности влиять на окружающих, знания современных управленческих подходов, организаторских способностей, способности обучать своих подчинённых, способности формировать и развивать трудовой коллектив.

Главными критериями успешности менеджера, является его способность находить верные решения в сложных ситуациях, умение найти грамотный и рациональный подход к своим подчинённым. Главное для будущего специалиста – личностный потенциал и умение налаживать контакты. При планировании туристской деятельности во главу угла должны ставиться нужды, потребности и желания конечных потребителей. Главная задача специалиста туристского агентства – работа с клиентами. Основным акцент в его работе, в какой бы области он не трудился, приходится на взаимодействие с людьми.

2.4 Стратегия разработки модели менеджера туристского предприятия

Разработанная авторами современная модель менеджера по туризму раскрывает стремление будущего менеджера к обретению новых знаний, универсальных и специальных компетенций. Данная модель разработана для успешного применения концепции развития управления в сфере туризма и гостеприимства.

Чтобы быть лидером и управлять своими последователями нужны новые знания. Необходимы также стремление к высоким результатам труда, профессиональному мастерству, максимальной самореализации в профессиональной деятельности; способность соотносить свою личность с требованиями профессии, образом профессионала; адекватная профессионально-личностная самооценка; приобщение к профессионально значимым ценностям.

Основой модели современного специалиста по туризму являются профессиональные знания и умения, личные качества, этические нормы, организаторские способности и навыки менеджера. Это главные критерии и требования, предъявляемые к идеальному работнику туристской организации, профессионально значимые качества менеджера, дающие ему право стоять во главе людей и вести их за собой. Они выражают сущность требований к менеджеру как к

представителю особой профессии под названием менеджмент, учитывая специфику и особенности туристской деятельности. Для того чтобы успешно работать в этом бизнесе, нужно очень сильно любить людей и путешествия.

Концепция модели менеджера по туризму базируется на принципах гуманизма, уважения к людям, общечеловеческой морали, предусматривает сочетание ценностной ориентации человека открытого общества с патриотизмом. Специалист должен уметь анализировать окружающую действительность и действовать, опираясь на основные законы и принципы философии, социологии, права, этики и эстетики, экологического сознания. Обязательным требованием к менеджеру-руководителю любого уровня является высокая личная культура, усвоение достижений мировой цивилизации, знание истории и культуры своего народа, безупречное владение родным языком и умение свободно разговаривать не менее чем на двух иностранных языках в пределах профессионального общения, что особенно важно для специалиста туристской отрасли. На формирование мировоззрения и высокой общей культуры специалиста направлены блоки естественных и гуманитарно-культурологических дисциплин.

Логико-информационное мышление специалиста предполагает умение систематизировать и обрабатывать информацию, выработку аналитического подхода к решению управленческих и производственных проблем, моделировать ситуацию и действовать согласно логике её развития. Логико-информационная подготовка специалиста обуславливается изучением предметов математического и информационно-статистического блоков и предусматривает также овладение современными средствами получения и обработки информации, автоматизации процессов управления.

Фундаментальной базой подготовки идеального менеджера является система экономических знаний. Экономическая подготовка менеджера базируется на освоении основ экономической теории, микро- и макроэкономики, мировой экономики, экономики предприятия и анализа его хозяйственной деятельности. Для успешной организации финансово-хозяйственной деятельности предприятия менеджер должен обладать определённой суммой знаний и умений, которые формируются на основе изучения дисциплин финансово-бухгалтерского блока: учёт и финансы, ценообразование на туристско-гостиничные услуги, деньги и кредит.

Профессиональная подготовка специалиста именно туристской отрасли осуществляется через усвоение дисциплин профессиональной

ориентации и блока менеджмента. Последний включает в себя такие предметы, как общий и стратегический, теоретический менеджмент, менеджмент туристской отрасли, маркетинг, формирующий у специалиста базу знаний по основам управления кадрами, трудовыми процессами и процессами социального развития предприятия и его продукта. Знания, полученные в процессе изучения сопутствующих дисциплин – педагогики, психологии, риторики и культуры общения, делопроизводства и охраны труда – формируют необходимые профессиональные качества руководителя, умение и навыки работы с персоналом.

Туристская деятельность непрерывно и повсеместно связана с людьми. С одной стороны, это общение с клиентами – потребителями туристских услуг, а с другой – это управление человеческим ресурсом турфирмы. Эти аспекты взаимосвязаны, так как качество работы менеджеров и персонала турфирмы непосредственно отражается на удовлетворенности туриста, приобретающего турпакет. Поэтому вопросам управления персоналом в менеджменте туризма уделяется особенное внимание. Важной особенностью туристского продукта, отличающей его от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом, человеческий фактор оказывает сильное влияние на его качество.

Туристская фирма будет конкурентоспособной либо благодаря большей производительности, обеспечивающей ей преимущества по издержкам, либо благодаря качественным факторам, которые отличают её от конкурентов. К таким факторам относятся квалификация персонала, организация и культура управленческой команды, развитый маркетинг, современный менеджмент, качество предоставляемых услуг, имидж туристской фирмы [81--84].

Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности её служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения. Огромное значение приобретают личностные качества работника. Это коммуникабельность, ориентация на достижение

результата, клиентоориентированность, ответственность, обучаемость, способность планировать работу, стрессоустойчивость, умение работать в команде, аккуратность, внимательность, лояльность к компании. Эти обстоятельства объясняются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания.

Экономика никогда не находится в состоянии покоя. Процветание нередко сменяется крахом, показатели национального дохода, уровня занятости, темпов роста производства, а также цены и прибыль понижаются. Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса, требует от руководителей освоения практических навыков предвидения и распознавания кризисов, устранения отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Антикризисное управление включает комплекс методов, применяемых в разных функциональных подсистемах менеджмента. Социальные технологии, методы экономического анализа, прогнозирование, разработка сложных инвестиционных проектов и антикризисных программ, планов реструктуризации и реорганизации – применяются в комплексе для своевременного предупреждения и преодоления кризисов.

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределённости и риска. Менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро, растёт уровень его ответственности.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающих её жизнестойкости в окружающей среде. Кризис может пониматься и как этап в развитии социально-экономической системы, необходимый для устранения напряжений и неравновесий в ней.

Кризисы могут протекать явно и легко обнаруживаться, а могут быть малозаметными и идти в скрытой форме. Наиболее опасны кризисы, затрагивающие систему в целом. В такой ситуации образуется вереница сложных проблем, решение которых зависит от своевременности их выявления и профессионализма в управлении

организацией.

Причины кризиса могут быть: объективными – связанными с циклическим развитием системы, потребностями модернизации, реструктуризации, воздействием внешних факторов, и субъективными, отражающими ошибки менеджеров в управлении, недостатки в организации производства, несовершенство инновационной и инвестиционной политики.

Последствия кризиса представляют собой возможные состояния системы, ситуации и проблемы, для которых характерны: резкие изменения или последовательная трансформация, обновление организации или её разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Антикризисное управление – это совокупность методов, приёмов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса.

Технология антикризисного управления включает в себя ряд последовательных шагов по реализации механизма воздействия на систему с целью предупреждения, смягчения и преодоления кризисов разных типов. Менеджеру по антикризисному управлению важно иметь системное видение, уметь целиком охватить взглядом ряд взаимосвязанных проблем, которые, к примеру, могут привести организацию к банкротству, или резко ухудшить социальное положение людей (рисунок 27).

Методы антикризисного управления на уровне государственного регулирования включают: выработку нормативных, законодательных актов, определение направленной финансовой и социальной политики, содействие малому бизнесу, инновационной активности предприятий и конкурентоспособности страны на мировом рынке. На уровне менеджмента организации антикризисное управление – это разработка стратегий, позволяющих достигать конкурентных преимуществ на рынке с учётом рисков; формирование антикризисной команды менеджеров и реализация программы по выходу из кризиса; проведение мероприятий, направленных на привлечение финансовых ресурсов в организацию и реструктуризация кредиторской задолженности; своевременное решение конфликтов и выбор оптимальной кадровой политики, проведение реорганизации на сложном этапе банкротства.

Любая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности,

оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации [85–86].

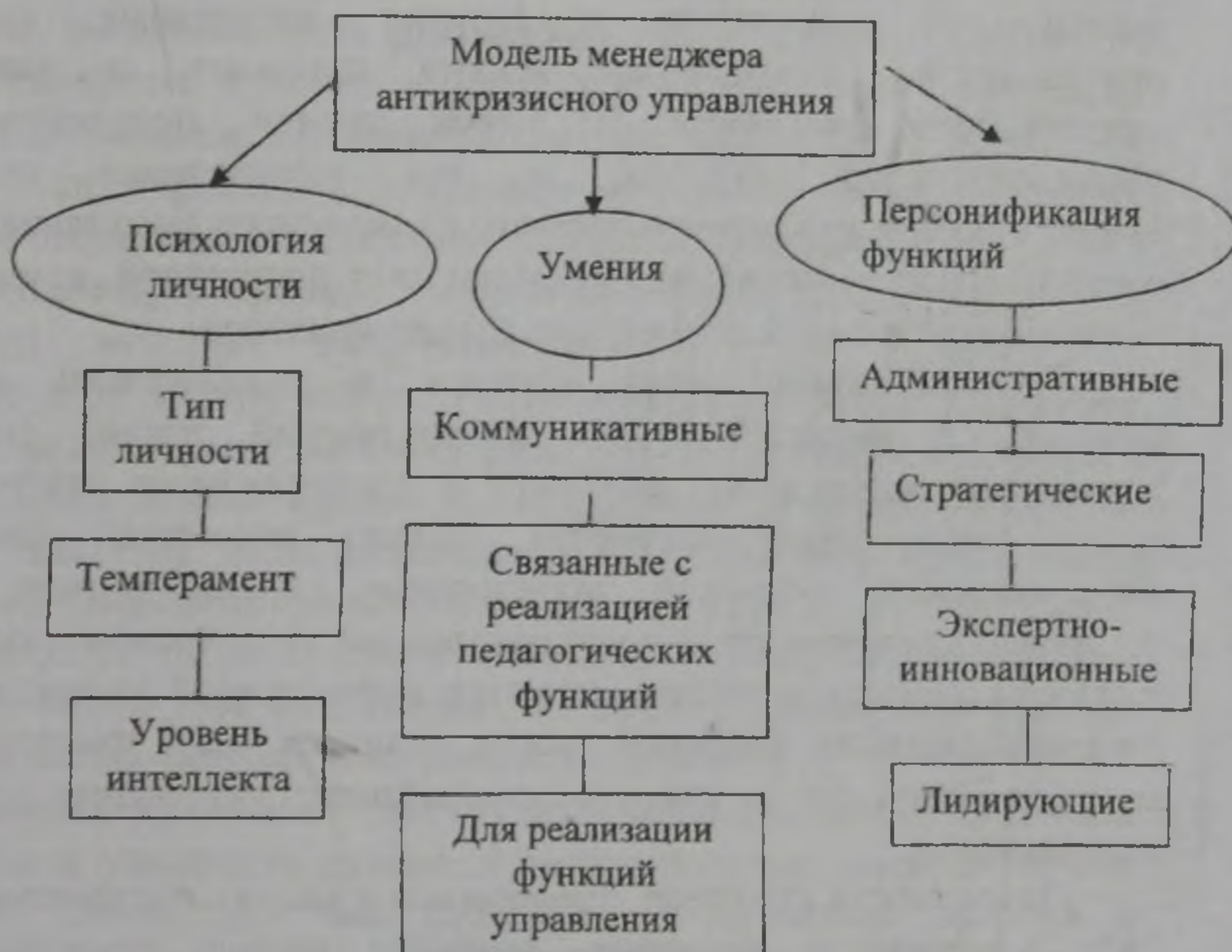


Рисунок 27. – Модель менеджера антикризисного управления

Любые острые противоречия, возникшие в организации, связаны с её финансово-хозяйственной деятельностью. Поэтому антикризисное управление, прежде всего, направлено на устранение и недопущение пробелов в системе распределения ресурсов и оптимизацию хозяйственной деятельности.

Кризисное финансовое состояние компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий, использования в управлении методов и подходов, которые значительно отличаются от руководства в обычных, стабильных, условиях.

Если кризис наступил, формируется антикризисная команда, в которую могут войти независимые аудиторы, консультанты по бизнесу и другие эксперты. Менеджеры компании должны полностью

содействовать работе привлечённых экспертов. Созданная аналитическая группа устанавливает причины, приведшие компанию к существующему плачевному состоянию, определяет пути выхода из кризиса.

Диагностика кризисов в организации – это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Методы диагностики кризиса в организации включают: мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, аудит финансового состояния, анализ кредитной политики и задолженности компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование её возможных состояний в будущем. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

Диагностика кризисов, проводимая в рамках системного подхода, даёт возможность получить наиболее полное представление об исследуемом объекте. В практике предприятий часто используются методы анализа, которые позволяют с минимальными затратами сделать оценку рисков, финансового состояния, прогнозировать будущие тенденции развития.

Диагностика кризисов включает в себя комплекс методов, необходимых для оценки текущего состояния организации, выявления причин ухудшения количественных и качественных показателей её деятельности. Разумеется, диагностика сама по себе не может решить проблему. Необходимо устранить истинную причину кризиса, сгладить его негативные проявления, устранить последствия. Наряду с такими мероприятиями, как сокращение издержек, расширение ассортимента, реструктуризация долгов, в условиях кризиса возникает потребность в кардинальных мерах по оздоровлению предприятия, реорганизации его деятельности, стратегических инновационных изменениях.

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические решения, возрастает в геометрической прогрессии. Организация, испытывающая финансовый кризис, может прекратить своё существование, а может возродиться вновь, после проведения кардинальных перемен, например, реорганизации, реструктуризации компании. Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров своевременно предпринять адекватные действия.

Управление организацией в условиях финансового кризиса – это совокупность методов, направленных с одной стороны, на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления денежных средств в организацию, необходимых для погашения долгов, а с другой – на рост объёма продаж и получение соразмерной прибыли. Значимым является использование новых приёмов управления, которые могут кардинально изменить существующую систему после реорганизации. К таким приёмам относятся: использование ноу-хау, позиционирование торговой марки, оптимизация кадровой работы, борьба за качество, ценовая политика и так далее.

В условиях кризисного состояния наиболее важно сократить одни затраты и увеличить другие, которые могут сделать компанию прибыльной. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Работы в выбранных стратегических направлениях не могут финансироваться только за счёт внутренней экономии. Возникает необходимость привлечения заёмных средств со стороны, что само по себе затруднительно, так как финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло «удержаться на плаву», а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объёмов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта [87–89].

Можно сделать вывод, что не существует такого специального рецепта, согласно которому любое предприятие может вывести себя из состояния кризиса, из тяжёлой финансово-экономической

ситуации. Следует также рассмотреть основные принципы, на которых основывается система антикризисного управления. Так, к основным принципам можно отнести раннюю диагностику кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия, срочность реагирования на различные кризисные явления, адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому благополучию, а также полную реализацию внутреннего потенциала для выхода из кризиса.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный, в том числе тысячелетиями, опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации.

В механизме антикризисного управления приоритеты должны отдаваться:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму;

- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;

- интеграции по ценностям профессионализма;

- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;

- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Конечно, невозможно назвать единый «рецепт» вывода предприятия из кризиса. В антикризисном управлении необходим гибкий ситуационный подход, уникальный для каждого отдельно взятого предприятия. Основными направлениями антикризисного управления являются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, разработка новых стратегий деятельности предприятия, повышение производительности труда, привлечение средств учредителей, усиление мотивации персонала.

Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределённости и риска.

Мировой финансовый кризис не может не отразиться на казахстанской туристской отрасли. Кризис создает благоприятные возможности для подъема туризма и вывода его на качественно новый уровень. По результатам исследования, проведенного компанией Strategy Partners, туризм оказался отраслью с самым высоким мультипликативным эффектом, то есть стимулирующим развитие многих секторов экономики. Он оставил позади нефтяную, пищевую и транспортную отрасли. Именно поэтому туризм является одной из наиболее перспективных областей экономики.

В то же время по всем ведущим показателям Казахстан отстает от стран, ориентированных на развитие туризма. Между тем основные кризисные тенденции открывают новые возможности для развития туризма с тем, чтобы после кризиса отрасль стала качественно иной. Однако для реализации этого потенциала туристские власти на всех уровнях должны изменить подход к развитию туризма. Тем более что намечается ряд тенденций, влияющих на казахстанский туризм. Например, рост интереса казахстанцев к отдыху внутри страны. Но чтобы получить увеличение внутренних потоков туристов, регионы должны разработать соответствующую маркетинговую программу, а предприниматели – предложить льготные условия. Формирование отложенного спроса на туристские услуги позволяет уделить время разработке концепции развития туризма в регионе, что, в свою очередь, позволит развить существующие и создать новые туристские направления, а также инвестировать в строительство новых туристских объектов. Эти меры позволят создать востребованный после кризиса продукт. Наконец, реализация мер по развитию туризма решает и социально важные задачи – обеспечивает занятость населения, что позволяет привлекать в отрасль государственные инвестиции.

Спрос на туризм обусловлен покупательской способностью потребителей – наличием достаточных денежных средств и желанием потратить их на различные путешествия. В условиях кризиса, падения курса тенге в начале 2014 года и подъема курса доллара доходы населения резко снизились, граждане вынуждены экономить средства. Отсюда и падение спроса на туристские услуги.

Для реализации мер антикризисного управления наиболее эффективным направлением считается более полное использование ресурсов и потенциала сотрудников организации.

Сегодня одним из факторов выживания компании становится повышение отдачи от бизнес-процессов, что подразумевает под собой повышение эффективности работы каждого сотрудника, улучшение

качества оказываемых услуг, снижение всех затрат.

Перед руководителем кризисного коллектива стоят две группы задач, связанных со снижением социальной напряжённости:

- обеспечение социальной гарантии и социальной защиты персонала;

- снижение социально-психологической напряжённости в коллективе, вызванной неопределённостью и неинформированностью. Нужно проводить планомерную широко развёрнутую разъяснительную работу и подготовку персонала к планируемым нововведениям.

Уровень доходов является важным фактором, руководствуясь которым сотрудники выбирают себе место работы. Для руководителя материальное стимулирование выступает мощным рычагом управления. В большинстве туристских компаний принято разделение зарплаты персонала на постоянную и переменную части. Благодаря совершенствованию постоянной части заработной платы определяется ценность каждой должности, достигается внутренняя справедливость оплаты труда и повышается лояльность сотрудника к организации. Грамотное распределение переменной части позволяет повысить заинтересованность сотрудников в результатах работы, поднять эффективность работы всех подразделений, что приведёт к увеличению прибыли и достижению поставленных компанией целей. В компании заработная плата по подразделениям начисляется по сдельно-премиальной системе. Сотрудник получает фиксированный оклад и процент от прибыли, которую он приносит. В условиях кризиса необходимо мотивировать персонал в направлении увеличения прибыли. Поэтому предлагается усовершенствовать существующую систему оплаты труда и внести дополнительные характеристики мотивирования: стаж работы по специальности, стаж работы в компании, знание туристских маршрутов, знание иностранных языков, число подчинённых, качество оказываемых услуг.

Новая система оплаты труда объединит всех сотрудников для более эффективной работы компании. По закону синергетического эффекта суммарный потенциал всех сотрудников будет выше, чем простая сумма их потенциалов. Необходимость вовлечения всех сотрудников в процесс деятельности компании позволит противостоять кризисной ситуации, сложившейся в стране и в отдельной организации [90–94].

В соответствии со спецификой туристского бизнеса предлагается усовершенствовать систему маркетинга в области Интернет-

технологий. Рекомендуется запустить систему он-лайн бронирования туров, гостиниц, авиационных и железнодорожных билетов для туристов самостоятельно. Широкое применение Интернет-технологий становится одной из актуальнейших задач в индустрии туризма. Создание мощных компьютерных систем бронирования средств размещения и транспорта, экскурсионного и культурно-оздоровительного обслуживания, информация о наличии и доступности тех или иных туров, маршрутов, туристского потенциала стран и регионов – весь комплекс этих вопросов становится актуальным для организации текущей и будущей деятельности туристских предприятий.

Существует несколько специальных программ по управлению турфирмой: Continent-Ant, TurWin, Travel Office, Touroperator, Voyage, Мастер-Тур, Само-Тур, Само-ТурАгент, Само-Incoming, программа комплексной автоматизации «Туристский офис» и прочие. Каждая имеет свои особенности и преимущества. Самые распространенные среди казахстанских турфирм по использованию – системы Само-Тур и Мастер-Тур.

Экономическую эффективность можно просчитать лишь спустя определённое время после внедрения программы. По опыту крупных туроператоров можно судить, что доля он-лайн бронирования год от года растёт. У компании расширяются возможности по развитию бизнеса, разработке новых маршрутов, посещению международных выставок, различного рода мероприятий.

Финансовый кризис, затронувший туристский рынок, оказал значительное влияние на поведение и взаимодействие его основных участников, вынуждая их приспосабливаться к сложившейся ситуации и разрабатывать стратегию поведения в новых условиях, а также комплекс антикризисных мер. Необходимо тесное сотрудничество отрасли и государства с целью выработки совместных действий для преодоления кризисных явлений.

По результатам анализа кризисной ситуации в экономике можно ожидать следующие изменения. Уйдут с рынка мелкие, неэффективные и несостоятельные туристские компании, укрепят положение более прогрессивные крупные предприятия. Для туристов, несомненно, этот факт носит оптимистический характер, они будут подвержены меньшему риску в целом. Не секрет, что на современном рынке, насыщенном туристскими предприятиями, многие из них предлагают услуги низкого качества, не соответствующие стандартам обслуживания. В свою очередь, предприятиям, которые выживут в условиях экономического кризиса, не нужно будет затрачивать свои

силы на конкурентную борьбу. На рынке останутся лишь крупные фирмы, которые будут вынуждены усовершенствовать свой сервис для выживания среди конкурентов.

Изменения коснутся и потребителей туристских услуг. Можно ожидать смены географических пристрастий казахстанских туристов, изменения их сегментации по уровню дохода. Для въездного туризма также произойдет смена географии стран – основных источников иностранных туристов.

Все эти процессы уже начали происходить на казахстанском туристском рынке. Финансовый кризис их заметно ускоряет. Туристы будут выбирать более близкие, недорогие направления, предпочитая маршруты по собственной стране или соседним государствам с использованием более экономичных транспортных средств. Уменьшатся также длительность поездок, их частота, расходы во время путешествий, снизится число пакетных туров, в том числе на пляжные курорты. Одновременно будет расти число поездок, бронируемых самостоятельно, в основном с размещением у друзей или родственников. Наибольшим спросом будут пользоваться поездки в те страны, валютный курс которых окажется наиболее выигрышным для туристов.

Практически любое предприятие под воздействием изменения со стороны внешнего хозяйственного окружения сталкивается с необходимостью изменения своих структуры и функций. Такое изменение называют реструктуризацией.

Главной целью функционирования любой организации, в том числе в туризме, является получение прибыли, а для достижения этой цели необходимо удовлетворение потребностей персонала (34, 67).

Правила внутреннего трудового распорядка распространяются на всех сотрудников и имеют цель способствовать укреплению трудовой дисциплины. Трудовая дисциплина обеспечивается методами убеждения, а также поощрения за успехи, достигнутые в работе. К нарушителям трудовой исполнительской дисциплины применяются меры дисциплинарного и материального воздействия.

Необходимо улучшать свои показатели конкурентоспособности, в таких направлениях как:

- реклама;
- обучение персонала.

Очень многое в туристском бизнесе зависит от туроператоров – поставщиков туристских услуг. Сегодня, особо тщательно необходимо подходить к выбору партнёров, это связано с тем, что открывается много туроператорских фирм, предлагающих большие

комиссионные проценты, бонусные программы и очень низкие цены, на что многие туристские агентства покупаются, желая больше заработать. В итоге, такие туроператоры исчезают, не выполнив своих обязательств, а рассчитываться с негодующим клиентом приходится туристскому агентству.

Антикризисная кадровая стратегия согласно рекомендациям, разработанным авторами, включает в себя следующие составляющие:

- улучшение кадрового потенциала. Если финансовые прогнозы показывают убытки от основной деятельности, то продолжение функционирования бизнеса связано, как правило, со сменой управленческой команды;
- стратегия усиления кадрового потенциала предприятия. Первым действием, касающимся всех отделов, в особенности отделов маркетинга и сбыта, бухгалтерии и финансов, является подбор на вакантные должности специалистов, отвечающих требованиям времени. Смена руководства также необходима, если реализуются неадекватные текущим условиям и долгосрочной стратегии методы;
- внедрение новых методов управления. Борьба за рынки вынуждает пересмотреть отношения к роли стратегического планирования, контроллинга и мониторинга;
 - реорганизация управления предприятием;
 - сокращение расходов;
 - активные маркетинговые исследования;
 - повышение цен на продукцию при её конкурентоспособности;
 - выявление и использование внутренних резервов;
 - модернизация производства;
 - привлечение специалистов, консультантов;
 - получение кредитов и инвестиций;
 - укрепление дисциплин;
 - использование внутренних ресурсов, продажа неиспользованного оборудования, сдача в аренду помещения;
 - постоянная диагностика кризисных явлений в управлении;
 - расчётливое, обоснованное принятие управленческих решений в рискованной ситуации;
 - психологическая подготовка персонала к изменениям;
 - необходимо проводить меры по повышению квалификации персонала, аттестация должна проводиться регулярно, не реже одного раза за три года;
 - одной из наиболее распространённых форм обучения сотрудников на месте являются семинарские занятия, на которых менеджеры получают всю необходимую для работы информацию.

Часто их проводят специалисты среднего звена, которые делятся опытом и дают свои рекомендации «новичкам»;

- в настоящее время широкое распространение получили специальные программы тренингов, которые активно предлагаются консалтинговыми центрами;

- мотивация сотрудников – непростое дело, которое при грамотном подходе приносит достойные дивиденды. И задача состоит не только в том, чтобы привлекать сильных «продажников» и поддерживать их в их «звездном» статусе. Цель – сформировать такую команду, в которой каждый менеджер мотивирован на общий результат, а темп задают сильнейшие. И от того, насколько работодатель сможет мотивировать своих «звёзд» на совместный успех, сделать их работу прибыльной, интересной и по-человечески комфортной, напрямую зависит доходность бизнеса на рынке туристских услуг;

- высокий процент – это важно. Но, если он зафиксирован на определённом уровне, вряд ли менеджер будет стремиться продавать больше. Шкала мотивации должна быть прогрессирующей. «Риски» на такой шкале устанавливаются руководством в зависимости от уровня и задач бизнеса, потому отличаются в разных агентствах. Например, эти «пороги» могут выглядеть примерно так: заработал комиссии 100 тысяч, получил 20 % с продаж, от 100 до 150 тысяч – получил 22 %, от 250 тысяч – 24 % и так далее.

Кроме прогрессирующего процента, значение имеют принятые в агентстве дополнительные бонусы за достижение тех или иных результатов – соблюдение скриптов, лучшие показатели в конкретном офисе продаж, в реализации продуктов определённого туроператора. Всё это позволит владельцам агентств держать «продажников» в тонусе, ограждая их от искушения останавливаться на определённом уровне по принципу «мне хватает»;

- знание продукта – залог успешных продаж. Менеджер по туризму обязан легко ориентироваться в курортах, отелях, экскурсионных маршрутах, знать как основы ценообразования туристского пакета, так и стоимость шезлонгов на пляжах Сиде. А значит, он сам должен много путешествовать, чтобы продавать аргументировано, а, следовательно, – эффективно. И успешные туристские компании давно усвоили это условие. Каждый менеджер должен ездить в «рекламники» регулярно, – то есть 2–3 раза в год. Именно такая интенсивность позволяет «быть в тренде» и налаживать отношения с кураторами сети в туроператорских компаниях. А, следовательно, аргументировано предлагать продукт клиенту и

самостоятельно решать многие рабочие вопросы с туроператорами;

- «правильная» атмосфера для турагентства – позитивно-соревновательная, а не агрессивно-конкурентная. От командной работы зависит совокупная комиссия агентства, а от неё – персональный доход каждого. Задача руководителя агентства – поддерживать такую атмосферу, не допускать конфликтов и «драк» за клиента, «разруливать» спорные ситуации. Необходимо стараться растить руководителей офисов в собственных рядах с тем, чтобы на руководящих позициях были люди, полностью владеющие ситуацией, пользующиеся поддержкой и авторитетом коллег-подчинённых. А для развития управленческих способностей и умений, проводить для них специальные тренинги и семинары;

- корпоративные мероприятия, коллективные празднования дней рождения коллег, профессиональных праздников, проводимые за счёт компании играют огромную роль в формировании команды. Должны стать традицией корпоративные мероприятия, приуроченные к Новому году, юбилейным корпоративным датам. К организации таких событий нужно активно привлекать своих партнеров – туроператоров, которые зачастую проводят на них стимулирующие конкурсы и лотереи. Таким образом, у сотрудников появляется прекрасный шанс выиграть бесплатную туристскую поездку – своего рода приятное дополнение к регулярным рекламным турам;

- очень важно правильно подойти к адаптации нового сотрудника – ведь будь он хоть «семи пядей во лбу», понадобится время для того, чтобы адаптироваться на новом месте, и выйти на свойственный ему высокий уровень продаж. Для этого первое время «новичком» плотно занимаются руководитель офиса, помогая быстрее влиться в коллектив. Последний курирует «подопечного» до полной его адаптации: подсказывает, помогает, обучает при необходимости и тактично контролирует;

- но главнейшим в антикризисном управлении является способность менеджера построить коллектив перед лицом возникших трудностей, мотивировать, настроить всех сотрудников на объединение всех усилий ради спасения компании.

Литература

- 1 Косолапов А. Б. Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности. – М. : КНОРУС, 2010. – 252 с.
- 2 Буйленко В. Ф. Основы профессиональной деятельности в туризме и экотуризме. – Ростов н/Д., 2008. – 157 с.
- 3 Бикташева Д. Л. Менеджмент в туризме. – М. : Альфа-М, 2010. – 207 с.
- 4 Гукова О. Н. Организация предприятий сервиса. – М. : Форум – ИНФРА – М., 2010. – 57 с.
- 5 Менеджмент туризма. Туризм как объект управления / Ю. П. Анискин, Н. И. Волошин, Н. И. Гаранин и др. – М., 2004. – 225 с.
- 6 Чудновский А. Д., Жукова М. А., Сенин В. С. Управление индустрией туризма. – М. : КноРус, 2007. – С. 7.
- 7 Соколова М. В. Туризм в системе социальных отношений // Труд и социальные отношения. – 2006. – № 4. – С. 154–160.
- 8 Пирогова О. В. Потребность в кадрах для туризма // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 12. – С. 54–60.
- 9 Бабушкин Г. Д. Коммуникативная компетентность специалиста сервиса // Профессиональное образование. – 2005. – № 11. – С. 18–19.
- 10 Власова Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : уч. пособие. – СПб. : ДАРК, 2005. – 288 с.
- 11 Саак А. Э. Менеджмент в социокультурном сервисе и туризме. – СПб. : Питер, 2007. – 257 с.
- 12 Бородулин А. Оптимизация количества сотрудников сервисного центра // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 12. – С. 66–70.
- 13 Сорокина А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. – М. : Альфа, 2009. – 151 с.
- 14 Донскова Л. И. Комплексный подход к управлению персоналом и его стимулированию в сервисной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 119–124.
- 15 Барышева А. Д. Этика и психология делового общения. – М. : Альфа, 2009. – 283 с.
- 16 Мазаева А. Предпринимательская этика в реализации производственной функции работника сферы сервиса // Предпринимательство. – 2007. – № 3. – С. 26–32.
- 17 Зайцева Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме. – М. : Форум, 2009. – 250 с.

- 18 Лебедева О. Д., Лыгина Н. И. Маркетинговые исследования рынка. – М. : Форум, 2005. – 250 с.
- 19 Ботавина Р. Н. «Этика деловых отношений» – М. : Форум, 2009. – 204 с.
- 20 Петрова Е. В. Туризм как фактор международной социокультурной коммуникации // Социальная политика и социология. – 2009. – № 2. – С. 365 – 374.
- 21 Кодякова М. Ю. Подготовка менеджеров туризма к разрешению профессионального конфликта – М. : – 2005. – 210 с.
- 22 Назина Н. А. Регулирование социальных конфликтов в сфере туризма // Сервис plus. – 2010. – № 1. – С. 19–27.
- 23 Полевая М. Особенности обучения персонала на предприятиях индустрии туризма // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 3. – С. 67–75.
- 24 Саакова В. А. Профессиональный тренинг как форма организации внутрифирменного обучения специалистов по сервису и туризму – Калининград, 2008. – 182 с.
- 25 Полухина А.Н. Качество персонала в туристском сервисе (опыт социологического анализа) // Социологические исследования. – 2007. – № 2. – С. 132–136.
- 26 Биржаков М. Б. Введение в туризм. Издание – 9-е, переработанное и дополненное. – СПб. : Издательство Торговый Дом «Герда», 2007. – С. 112–116.
- 27 Дурович А. П., Бондаренко Г. А., Сергеева Т. М. и др. Организация туризма. – Минск, 2006. – С. 102–106.
- 28 Жукова В. А. Опыт управления туристской индустрией в различных странах. – СПб. : СПбГУЭФ, 2004. – С. 12–13.
- 29 Полухина А.Н. Качество персонала в туристском сервисе (опыт социологического анализа) // Социс. – 2007. – № 2. – С. 132–136.
- 30 Каурова А. Д. Организация сферы туризма. – СПб. : «Изд. дом Герда», 2006. – 180 с.
- 31 Крупенина Т. В. Современные проблемы туристского бизнеса // Управление персоналом. – 2001. – № 5. – 102 с.
- 32 Фенько А. Б. Туризм как показатель социального статуса // Социс, 2007. – № 2. – 80 с.
- 33 Чудновский А. Д., Жукова М. А, Сенин В. С. Управление индустрией туризма. – М. : КноРус, 2007. – 152 с.
- 34 Кнышова Е. Н. Маркетинг туризма. – М. : ИД «Форум» – ИНФРА. 2010. – 79 с.
- 35 Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. – М. : Академия, 2010. – 187 с.

- 36 Ёхина М. А. Организация обслуживания в гостиницах. – М. : Академия, 2010. – 282 с.
- 37 Назаркина В. А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие – Новосибирск, 2009. – 82 с.
- 38 Сафонова Л. В. Социальные технологии в сфере сервиса и туризма : учебное пособие по специальности «Социально-культурный сервис и туризм» – М., 2009. – 126 с.
- 39 Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для вузов. – М., 2006. – 234 с.
- 40 Балаева А. Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. – № 3. – С. 23–29.
- 41 Квартальнов В. А. Туризм. – М. : Финансы и статистика, 2007.
- 42 Быстров С. А. Туризм: макроэкономика и микроэкономика. – М. – СПб. : ИД Герда, 2007. – С. 21–25.
- 43 Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма. – М., 2006. – 234 с.
- 44 Чупанов А. Х. Система формирования профессиональной культуры будущего менеджера туризма: автореф. дис... д-ра пед. наук. – Махачкала. 2006. – 34 с.
- 45 Коваленко С. Н. Психологическая компетентность специалистов туристической сферы как детерминанта личностного развития // Российский психологический журнал. – 2009. – Т. 6. – № 4. – С. 46–49.
- 46 Предводителева М. Д. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителя // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 90 – 101.
- 47 Ветров Ю. Подготовка профессионалов в сфере культурного сервиса: case studies // Высшее образование в России. – 2006. – № 8. – С. 174 – 176.
- 48 Сафронов Н. А. Экономика организации (предприятия) : учебник для ср. спец.учеб.заведений. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2012. – 255 с.
- 49 Петрова Н. Н. География: современный мир. – М. : Форум – ИНФРА, 2007. – С. 19–21.
- 50 Луконина Н. Ю. Влияние туризма на развитие физических и нравственных качеств школьников // Физическая культура в шк. – 2011. – № 6. – С. 59–61.
- 51 Руденко А. М. Психология социально-культурного сервиса и туризма. – Ростов, 2007. – 313 с.

52 Жарков А. Д. Теория и технология культурно-досуговой деятельности : учебник для вузов по специальности «Социально-культурная деятельность» – М. : МГУКИ, 2007. – 479 с.

53 Артемьева Т. В. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие. – СПб., 2010. – 286 с.

54 Шатохин А. А. Профессиональное самоопределение как составляющая профессиональной идентификации. Текст // Актуальные проблемы современной науки. 2004. – №3. – С. 71 – 87.

55 Гукова О. Н. Организация предприятий сервиса. – М. : Форум-ИНФРА, 2010. – 158 с.

56 Аванесова Г. А. Культурно-досуговая деятельность : учебное пособие. – М., 2006. – 50 с.

57 Замедлина Е. А. Экономика отрасли: Туризм. – М. : Альфа-М: ИНФРА –М, 2010. – 155 с.

58 Чекмарева Сервисная деятельность : учебное пособие. – Новосиб. гос. техн. ун-т. – Новосибирск, 2006. – 150 с.

59 Зорин И. В. Ваш отдых – наша профессия // Платное образование. – 2006. – № 12. – С. 48–50.

60 Рапопорт Е. Менеджер по туризму романтика дальних странствий или тяжкий труд? // Платное образование. – 2006. – № 12. – С. 44 – 47.

61 Фокина О. А. Гуманитарная компетентность будущих специалистов сервиса // Высшее образование сегодня – 2007. – № 4. – С. 51–52.

62 Анцупов А. Я. Конфликтология – М., 2000. – 551 с.

63 Бобинкин С. А. Влияние психологических аспектов на качество сервиса в туристических компаниях // Сервис в России и за рубежом. – М., 2008. – № 1. – С. 74–80.

64 Титкин В. Д. Психологические аспекты при общении с клиентами в туристическом бизнесе – М. : Лаборатория книги, 2012. – 141 с.

65 Михайлова Л. П. Психологические особенности личности будущего специалиста менеджера организаций // Социология и психология управления: Сборник научных статей. – М. : Вузовская книга. – М., 2007. – С. 59–61.

66 Иванова Н. Л. Профессиональная идентичность и профессиональное пространство // Мир психологии. – М., 2004. – М., № 2. – С. 148–156.

- 67 Маркин В. Н. Жизненная позиция личности как психолого-акмеологическая категория и феномен социального самоутверждения // Мир психологии. – М., 2005. – № 4. – С. 45–50.
- 68 Машков В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. – СПб. : Речь, 2005. – 304 с.
- 69 Остапов А. И. Деловое общение. – Сочи-Геленджик : РИО СГУТ и КД, 2004. – 108 с.
- 70 Вудкок М., Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика». – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
- 71 Грачев М. В., Суперкадры. Управление персоналом международной корпорации. – М. : Стратегия альянсов, 2006, – 240 с.
- 72 Чичкина С. Кадры важнейшая проблема отрасли // Туризм. – М., – 2005. – № 6. – С. 26–27.
- 73 Тюнников Ю. С. Построение модели специалиста в контексте культурно-образовательного пространства туристической отрасли // Известия вузов Сев. – Кавк. регион, обществ, науки. 2004. – № 1. – С. 64–69.
- 74 Шадриков В. Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход. – М., 2004 – № 8. – С. 40–41.
- 75 Загорская Л. М. Проектные технологии в подготовке специалистов по сервису и туризму // Сервисные технологии: теория и практика : сборник научных трудов. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2009. – С. 33–37.
- 76 Кобяк М. В. Качество туристических услуг как стратегическая основа развития туризма // Экономика региона. – 2011. – № 1 (25). – С. 260–263.
- 77 Иванова С. В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека. – М. : Альпина. Бизнес Букс. –2008, –160 с.
- 78 Сергеев И. В. Экономика организаций : учебник – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 560 с.
- 79 Гомола А. И. Бизнес-планирование. – М.: ИЦ «Академия, 2009. – 56 с.
- 80 Арбузов А. Ф География туризма. – М. : Академия, 2009. – 25 с.
- 81 Тульчинский Г. Л. Маркетинг в сфере культуры : учеб.пособие – СПб. : Лань : Планета музыки, 2009. – 495 с.
- 82 Абрамова Т. В. XXI век станет веком туризма // ЭКО. – 2005. – № 9. – С. 46–58.
- 83 Парамонова Л. Сбалансированная система показателей в управлении сервисными организациями // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 1. – С. 98–106.

84 Денисенко А. В. К вопросу о роли туризма в социально-экономической жизни страны // Труд и социальные отношения. – 2009. – № 5. – С. 145–150.

85 Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2006. – С. 125–132.

86 Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 2001. – № 4. – С. 94.

87 Семиглазов А. М., Семиглазов В. А. Теория антикризисного управления предприятием : учебное пособие – Томск : Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2003. – 146 с.

88 Астраханцева И. А. Финансовая реструктуризация в процессе антикризисного управления. – М. : ИНФРА-М, 2006. – С. 13–19.

89 Антикризисное управление. / Под ред. К. В. Балдина. – М. : Гардарики, 2005. – 271 с.

90 Ельчанинов Д. В. Современные экономические инструменты антикризисного управления предприятиями. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2008. – 126 с.

91 Захаров В. Я., Блинов А. О., Хавин Д. В. Антикризисное управление: теория и практика. – М. : Юнити, 2006. – 287 с.

92 Воронин А. Н. Интеллект и креативность в совместной деятельности : дис..., д-р. психол. наук. М., 2004. – 376 с.

93 Резник С. Д. Управление личной карьерой : учеб. пособие . – М. : Логос, 2005. – 288 с.

94 Фи К. Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать. – М. : Добрая книга, 2006. – 304 с.

95 Сорокина Т. В. Маркетинговая стратегия гостинично-ресторанных комплексов // Маркетинг. – 2008. – № 5. – С. 32–43.

96 Рубцова Н. Сектор услуг в структуре современной экономики // Маркетинг. – 2007. – № 1. – С. 89–97.

97 Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. Практическое руководство. – СПб. : Речь, 2005. – 240 с.

98 Белых Л. П. Реструктуризация предприятия. – М. : Юнити, 2007. – 511 с.

99 Рогачев А. Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004 – № 5. – С. 37–45.

Содержание

Введение	3
1 Особенности профессиональной деятельности менеджера туризма	5
1.1 Туристское общение, как универсальная форма межличностного общения	16
1.2 Специфика управления персоналом туристского предприятия	26
1.3 Изученность проблемы формирования менеджера туристской отрасли	37
2 Менеджер туристского предприятия. Содержание и основные критерии в профессиональной деятельности специалиста по туризму	42
2.1 Характеристика базовых моделей организационного поведения менеджера	42
2.2 Применение основ педагогики и психологии в формировании специалиста туристской фирмы	54
2.3 Особенности создания модели совершенного менеджера туристского предприятия	68
2.4 Стратегия разработки модели менеджера туристского предприятия	88
Литература	104

А. Г. Царегородцева, В. Ю. Сендецкая

**ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ
МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТСКОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебно-методическое пособие

Технический редактор З. Ж. Шокубаева
Ответственный секретарь Е. В. Самокиш

Подписано в печать 21.05.2015г.

Гарнитура Times.

Формат 29,7 x 42 ¼. Бумага офсетная.

Усл.печ. л. 5.14 Тираж 300 экз.

Заказ № 2624

Издательство «КЕРЕКУ»

Павлодарского государственного университета

им. С.Торайгырова

140008, г. Павлодар, ул. Ломова, 64