

Т. А. Федорцова

ЭКСКУРСИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по естественнонаучному образованию в качестве
пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности 1-31 02 01
«География (по направлениям)»

**МИНСК
БГУ
2012**

УДК 338.48-53:379.822(075.8)

ББК 75.81я73

Ф33

Рецензенты:

кандидат географических наук, доцент *Д. Г. Решетников*;

кандидат географических наук, доцент *Н. В. Гагина*

Федорцова, Т. А.

Ф33 Экскурсионный менеджмент : пособие / Т. А. Федорцова. –

Минск : БГУ, 2012. – 103 с.

ISBN 978-985-518-706-7.

Рассмотрены особенности экскурсионного менеджмента как важного элемента управления экскурсионным туризмом, теоретические и практические аспекты управления разработкой, организацией и проведением экскурсий.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 1-31 02 01 «География (по направлениям)».

УДК 338.48-53:379.822(075.8)

ББК 75.81я73

ISBN 978-985-518-706-7

© Федорцова Т. А., 2012

© БГУ, 2012

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях современной мировой экономики, формирующейся под влиянием процессов глобализации экономического, политического, культурного и социального пространств, туризм — одна из самых высокодоходных и динамично развивающихся отраслей. Во многих странах туризм играет значительную роль в формировании валового внутреннего продукта, обеспечении занятости населения, служит источником валютных поступлений, активизации внешнеторгового баланса и в целом выступает в качестве фактора экономического роста.

Республика Беларусь не является исключением. В настоящее время рынок экскурсионного туризма в Беларуси развивается довольно интенсивно. В этой связи изучение дисциплины «Экскурсионный менеджмент» — важная составляющая в подготовке специалистов в сфере туризма в Республике Беларусь.

В предлагаемом пособии представлен понятийно-терминологический аппарат экскурсионного менеджмента, анализируются особенности туризма как объекта управления, рассмотрены типы туристских* предприятий, их место в производстве туристских и экскурсионных услуг, а также функции управления в экскурсионной работе туристской фирмы, изложены сущность планирования, управления и контроля в экскурсионной работе, особенности разработки новых экскурсий и экскурсионных программ, технология принятия и реализации управленческих решений в экскурсионном менеджменте, формы контроля качества экскурсионной деятельности.

*Здесь и далее автор употребляет только прилагательное «туристский», не различая значения слов «туристский» (относится к туристу (туристам)) и «туристический» (относится к туризму). — *Ред.*

1. ОСОБЕННОСТИ ТУРИЗМА КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

На первый взгляд можно предположить, что менеджмент туристского региона, туристской организации, туристской услуги то же самое, что и менеджмент любого предприятия. Однако управление в туризме специфично и существенно отличается от управления в других отраслях. Эта отрасль совершенно не похожа на другие, и поэтому механически перенести модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно.

Особенности менеджмента туризма обусловлены спецификой самого туризма как неоднозначного, многогранного явления. Туризм имеет ряд присущих только ему черт, многие из которых проявляются через специфику туристского продукта.

Специфика туристского продукта связана со спецификой спроса. Спрос этот неоднороден в силу трех основных причин, таких как:

- непостоянство качества туристского продукта. На изменчивость качества услуг оказывают влияние как сам турист, его индивидуальные особенности, так и тот, кто эту услугу оказывает;
- разнообразие потребителей туристских услуг. Разные категории туристов имеют различные цели поездки, требования к туристским услугам, а также деньги, которые они готовы и в состоянии заплатить. На спрос туруслуг очень сильно влияют доход, структура семьи, возраст ее членов, их образование и профессия;
- высокая значимость общественных факторов: социальных, экономической ситуации в стране, экологии.

Кроме этого необходимо учитывать то, что туристская услуга сложна по своей структуре, это комплекс услуг (как материальных, так и нематериальных), составляющих туристский продукт и формирующих туристский спрос. Для туриста этот комплекс услуг является целью путешествия.

Еще одна особенность туризма — это сезонность, зависимость объема туристских услуг от сезона года, а точнее от природно-климати-

ческих условий стран и регионов. В зависимости от сезона объем туристских услуг может значительно колебаться. Туристские организации в связи с этим предпринимают ряд мер, направленных на уменьшение сезонных спадов. Например: сезонная дифференциация цен (повышенные цены в разгар сезона, умеренные для межсезонья и пониженные для несезонного времени), развитие видов туризма, не подверженных сезонным колебаниям (конгрессный, деловой и т. д.).

Как уже было отмечено выше, необходимо считаться с тем, что туризм как отрасль совершенно не похожа на другие и поэтому механически перенести модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно. В связи с этим можно выделить следующие особенности, которые необходимо учитывать в управлении любым туристским предприятием.

Во-первых, при планировании туристской деятельности в центре внимания должны быть нужды, потребности и индивидуальность туристов.

Во-вторых, непервичность туристской услуги. Хотя в современном мире значение туризма как средства восстановления сил и здоровья огромно, туристский продукт не стал еще товаром первой необходимости.

В-третьих, в туристской отрасли очень большое значение имеет маркетинг. Это связано с тем, что продавец услуги, не имея возможности представить ее образец-эталон (как это практикуется при реализации товаров), должен найти аргументы в пользу своего товара-услуги, а это можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга с использованием всех его инструментов.

В-четвертых, в связи с непостоянством качества услуги, субъективизмом в ее оценке возникает необходимость ее постоянного контроля, т. е. эта функция менеджмента приобретает особую значимость.

В-пятых, туристская услуга уникальна (повторить ее во всех аспектах не представляется возможным). Это маршрут поездки, условия обслуживания, стоимость и т. д. Даже два тура по одному и тому же маршруту у одной и той же фирмы часто проходят по-разному [8].

Эти особенности делают управление операциями в туризме более трудным делом, чем в других сферах.

2. ОСОБЕННОСТИ ЭКСКУРСИИ КАК ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА

Экскурсии как туристскому продукту присущи четыре характеристики, которые отличают услугу от товара (рис. 1):

- неосвязаемость;

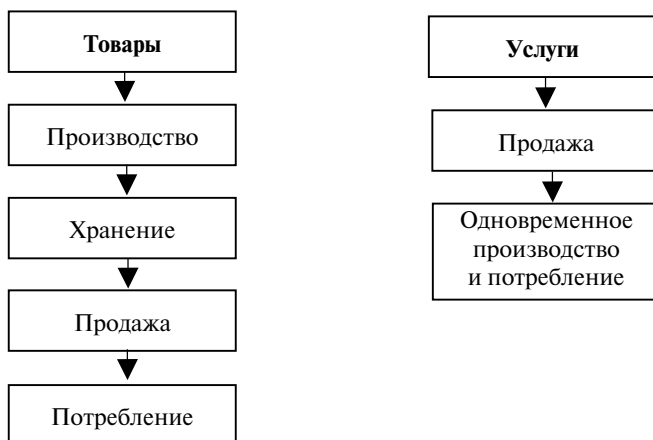


Рис. 1. Взаимосвязь производства и потребления товаров и услуг [1]

- неразрывность производства и потребления;
- изменчивость;
- неспособность к хранению.

Неосвязаемость, или неуловимость, экскурсионной услуги означает, что она не приобретает о вещественной формы. Ее невозможно продемонстрировать, увидеть или попробовать до проведения экскурсии. В отличие от покупки товаров экскурсионное обслуживание не приводит к владению чем-либо.

Неразрывность производства и потребления услуги, по мнению некоторых специалистов, – это главная особенность, делающая услуги действительно услугами и отличающая их от товаров. Оказать услугу можно только тогда, когда поступает заказ или появляется клиент (в нашем случае экскурсант). С этой точки зрения производство и потребление услуг неотделимы. Неразрывная взаимосвязь производства и потребления определяет то, что экскурсия как туристская услуга неотделима от того, кто ее предоставляет (экскурсовода). В этом смысле, с одной стороны, потребитель услуги (экскурсант) как бы становится ее частью, с другой стороны, второй частью этой услуги становится экскурсовод, проводящий экскурсию.

Неизбежным следствием неразрывности производства и потребления является изменчивость качества услуги (экскурсии), зависящая от того, кто, где, когда и кому ее предоставляет.

Изменчивость – важная отличительная черта экскурсии как туристской услуги. При проведении экскурсии на одну и ту же тему из одного

и того же начального пункта, одним и тем же экскурсоводом услуга будет разная из-за разницы в транспортных средствах, на которых она совершается. Например, более комфортабельный автобус будет отличаться какими-то техническими характеристиками от другого. Так же один экскурсовод будет более радушен и приветлив, в то время как другой сдержан и суров. Даже один и тот же экскурсовод одну и ту же экскурсию проводит каждый раз по-разному. Непостоянство качества экскурсии обусловлено многими обстоятельствами. Чаще всего причина кроется в экскурсоводе, его квалификации, подготовке, эмоциональной устойчивости. Свою лепту в нестабильность обслуживания вносит потребитель. Уникальность каждого экскурсанта объясняет высокую степень индивидуализации услуги в соответствии с его запросами, что в экскурсионном обслуживании проявляется в дифференцированном подходе к обслуживанию экскурсантов. Одновременно она порождает проблему управления поведением потребителей.

Каждый экскурсант имеет определенные представления о предлагаемой экскурсии. Они формируются на основе индивидуальных потребностей, накопленного личного опыта, а также под влиянием рекламы.

Вынося оценку качеству экскурсионного обслуживания, экскурсант сравнивает свои ожидания с полученной услугой. Обслуживание может превзойти все ожидания. Если ожидания и реальность совпадают, экскурсант остается удовлетворенным и дает положительную оценку качеству экскурсии. Если обслуживание не отвечает представлениям экскурсанта, экскурсия получает отрицательную оценку.

Разрыв между ожидаемой и полученной экскурсией является, по существу, итоговым, складывающимся из ряда провалов в обслуживании. Провал часто возникает из-за того, что специалист по реализации не понял или не хотел понять желания будущих экскурсантов. Будучи неудовлетворенными экскурсионным обслуживанием, экскурсанты не всегда жалуются напрямую, но обязательно делают для себя соответствующие выводы, больше не прибегают к услугам данной фирмы, но и создают антирекламу среди друзей и знакомых.

Знать желания потребителей — необходимое, но недостаточное условие стабильного качественного обслуживания. Менеджер или экскурсовод может иметь четкое представление о том, что хочет получить экскурсант, но бывает не в силах воплотить его в услуге. Этот провал обычно происходит из-за плохого бизнес-планирования, отсутствия продуманных стандартов, плохой работы персонала и невысокой его квалификации.

Опасность провала также велика на этапе исполнения услуги, когда экскурсовод не может или не хочет действовать по установленным правилам. Этот провал полностью устраним с помощью комплекса мер, в котором центральное место отводится повышению уровня подготовки кадров.

Четвертый провал возникает между тем, что рекламировалось и как была исполнена услуга.

На практике при производстве туристских услуг для уменьшения их изменчивости фирмы разрабатывают и стараются соблюдать стандарты обслуживания – перечень обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, который призван гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Для экскурсии определенная стандартизация заложена в технологии ее разработки, состоящей из 16 обязательных этапов, и обязательной документации, определенной Государственным стандартом (маршрут, контрольный текст, технологическая карта, «портфель экскурсовода»). Однако на практике стандартизировать экскурсию очень сложно, потому что это результат творчества как на стадии разработки, так и на стадии производства (проведения).

Неспособность к хранению – следующая отличительная черта туристских услуг. Их нельзя произвести впрок или складировать. Экскурсии и другие услуги (транспортные пассажироперевозки, ночевки в средствах размещения) не могут быть накоплены для дальнейшей продажи как продукция промышленности и сельского хозяйства. Не проведенные сегодня экскурсии не могут быть проведены завтра, незаполненные места в экскурсионном автобусе сегодня не могут быть реализованы завтра или послезавтра. Неспособность к хранению экскурсионных услуг вызывает необходимость предпринимать особые меры для выравнивания спроса и предложения. Это могут быть дифференцированные цены; применение скидок; введение системы предварительных заказов и т. п.

Экскурсии как туристскому продукту наряду с указанными выше общими специфическими характеристиками услуг присущи отличительные особенности.

Во-первых, эта услуга характеризуется сложной системой внутренних (связанных с самой экскурсией как специфическим туристским продуктом) и внешних (связанных со спецификой ее организации) взаимоотношений между различными компонентами, составляющими ее сущность.

Во-вторых, спрос на экскурсии в настоящее время зависит не только от уровня дохода и цен, но и от политических, идеологических, социальных условий, а также «моды» на экскурсии.

В-третьих, экскурсия как туристский продукт создается усилиями творческой группы (на стадии разработки), менеджерами туристской организации (на стадии ее реализации), экскурсовода, музея, транспортной организации (на стадии ее проведения), и каждое из этих звеньев имеет собственные методы работы, специфические потребности и даже различные цели.

В-четвертых, не может быть достигнуто высокое качество экскурсии при наличии даже незначительных недостатков (грязное или запотевшее окно в транспортном средстве, очередь в музее и др.), поскольку обслуживание экскурсантов и состоит из таких мелочей.

В-пятых, оценка качества экскурсии как туристской услуги отличается значительной субъективностью: большое влияние на оценку потребителя оказывают лица, не имеющие прямого отношения к данной услуге (например, члены туристской группы, местные жители).

Экскурсионное обслуживание носит одновременно комплексный и специфический характер. Первое предполагает удовлетворение разнообразных потребностей экскурсанта (познание, общение, движение и т. д.), находящегося на экскурсии, второе же определяется тем, что все это происходит в других условиях, отличающихся от обычных, которые характерны для обыденной жизни экскурсантов.

Качество экскурсии как туристского продукта формируют разнообразные факторы, что является следствием ее сущности, поскольку экскурсия – это сложная система экскурсионных объектов, связанных в маршрут определенной темой, раскрыть которую для удовлетворения потребности туристов во время экскурсий и путешествий – задача экскурсовода. В то же время экскурсия представляет собой результат усилий других работников экскурсионной фирмы, которые ее разрабатывали, продвигали, реализовывали и организовывали.

Какова же технология разработки экскурсии, способной удовлетворить потребности различных категорий экскурсантов?

3. РАЗРАБОТКА ЭКСКУРСИОННЫХ УСЛУГ

Процесс производства экскурсионного продукта (экскурсии или путешествия) является многоплановым и непрерывным. Этот процесс с точки зрения экскурсионного менеджмента можно разделить на следующие стадии:

- планирование;
- разработка;
- организация;
- контроль.

На стадии планирования экскурсии или экскурсионного тура туристская фирма проводит маркетинговые исследования, которые позволяют выявить целесообразность и потенциальные возможности их разработки.

На стадии разработки экскурсии или путешествия туристская фирма разрабатывает экскурсию или путешествие по стандартной схеме, а затем формирует пакет необходимой документации по ней.

На стадии организации экскурсии или путешествия туристская фирма осуществляет ее продажу и организует обслуживание экскурсантов или туристов.

Стадия контроля завершает процесс производства экскурсионного продукта. На этой стадии туристская фирма изучает и анализирует полученные результаты, выявляет достоинства и недостатки разработанного продукта и планирует работу по улучшению его качества.

В процессе разработки экскурсионного продукта туристская фирма взаимодействует с такими объектами внешней среды, как потребители, конкуренты, партнеры и поставщики.

Потребители – основной объект в процессе планирования и формирования экскурсионного продукта. Туристское предприятие изучает контингент потребителей с целью формирования идеи, замысла и непосредственной разработки экскурсии или путешествия, а также выявления их предпочтений, вкусов, возможностей, покупательной способности, размеров рынка и состояния спроса на нем и других факторов и характеристик, определяющих поведение потребителя по отношению к экскурсионному продукту. Изучение контингента потребителей проводится на основе комплекса маркетинговых исследований.

Конкуренты – важный объект исследования и прогнозирования. Изучение этой категории при разработке экскурсионного продукта предполагает маркетинговые исследования рынка предложения экскурсионных услуг, конкуренции на нем, анализ ближайших конкурентов и экскурсионных продуктов. На этой основе разрабатывается замысел и реальное воплощение экскурсионного продукта с целью заложить в него конкурентные преимущества, сделать его более привлекательным для потребителя, а также предусмотреть меры по противодействию конкуренции на выбранном рынке. Эти исследования позволяют туристской фирме выбрать такой экскурсионный продукт или потребительский сегмент рынка, которому нет конкуренции или на котором конкуренция минимальная.

Партнеры и поставщики — одно из основных направлений работы туристского предприятия, которое проводит изучение, поиск и выбор партнеров и поставщиков для сбыта своего экскурсионного продукта, максимально отвечающего запросам потребителей, организывает с ними выгодное сотрудничество. Следует уточнить, что под *партнерами* подразумеваются иные туристские предприятия — как отечественные, так и зарубежные, участвующие в полном или частичном формировании либо сбыте экскурсионного продукта. *Поставщики* — это производители первичных (базовых) услуг туристского характера, включаемых в экскурсию либо путешествие. К ним относятся гостиницы, предприятия питания, транспортные, страховые, финансовые компании, экскурсоводы и руководители туристских групп и т. п., чьи услуги могут быть включены в состав экскурсионного продукта в качестве основных или дополнительных.

С учетом потребительского спроса, который дифференцирует туристско-экскурсионное обслуживание, создаются разные виды туристского продукта, одним из которых являются экскурсионные услуги.

Экскурсионная услуга — туристская услуга по удовлетворению познавательных интересов туристов (экскурсантов), включая разработку и внедрение программ экскурсионного обслуживания или отдельных экскурсий, организацию и проведение экскурсий.

В туризме действует стандартный механизм производства и реализации продукта (туристской услуги), характерный для рыночных отношений: производитель выходит на рынок с предложением своего продукта; покупатель, знакомясь с товаром, оценивает его потребительские свойства, полезность и принимает решение о покупке, которое зависит от потребности в данном товаре и наличия денежных средств для покупки.

В экскурсионном туризме продуктом является экскурсия, выступающая в общепринятом понятии как услуга, удовлетворяющая потребности экскурсантов в познании, общении и т. п. Экскурсия как услуга включает в себя чисто экскурсионные, а также транспортные, бытовые, иногда переводческие и другие услуги.

Основным продуктом в практической экскурсионной деятельности является комплексное обслуживание — стандартный набор услуг, продаваемых потребителям в одном «пакете» под названием «экскурсия» или «экскурсионная программа», или «экскурсионный тур» и представляющих собой главный предмет деятельности экскурсионной фирмы. Для более полного удовлетворения потребностей экскурсантов необхо-

димо создавать и развивать производство дополнительных услуг, не входящих в «пакет услуг» и предоставляемых экскурсанту по его желанию за дополнительную плату.

Если основные услуги включаются в комплекс обслуживания и в какой-то мере стандартизированы, то деятельность по специфическому обслуживанию содержит возможность предоставления оригинальных услуг и создает индивидуальный, неповторимый имидж экскурсионной фирмы. Такими формами специфического экскурсионного обслуживания могут выступать, например, дополнительные экскурсии в составе группы; индивидуальное экскурсионное обслуживание; экскурсии к частным лицам; дополнительные экскурсии нового типа, в том числе с использованием анимаций и аттракций; циклы экскурсий, объединенных общей тематикой; специализированные детские экскурсии; посещение спортивно-зрелищных или театрализованных представлений, а также экскурсии по любительским интересам.

Дополнительными услугами может быть приобретение и доставка билетов на спортивные, театральные и музейные шоу-представления; организация обслуживания взрослого и детского досуга, встреч с интересными людьми, выставок, ярмарок, аукционов и т. д., а также использование экзотических средств передвижения.

Разработанный туристский продукт (экскурсия, экскурсионная программа, экскурсионный тур) должен иметь варианты с учетом дифференциации обслуживания: для местного населения или для приезжающих туристов и экскурсантов, а также учитывать возраст, материальные возможности, социальные потребности и др. Методика разработки и проведения экскурсий предполагает также различные формы обслуживания (групповое, индивидуальное), учет психологических и иных особенностей потребителей, потребительские качества продукта и наиболее привлекательные моменты в нем.

При создании как комплексного продукта (экскурсионной программы), так и отдельной экскурсии необходимо знать, для кого они предназначены. Это могут быть экскурсанты из других городов страны, местного население, туристы (из стран ближнего или дальнего зарубежья), для которых фирма предоставляет экскурсионную программу.

Методика проектирования услуг для разных категорий потребителей имеет значительные отличия, поэтому следует знать необходимые потребительские качества продукта и наиболее привлекательные моменты в нем.

В практике экскурсионных фирм, имеющих опыт работы и квалифицированных специалистов, а также выступающих на рынке турист-

ских услуг как операторы по познавательному туризму, широко используется *программное обслуживание*. Это комплексное предоставление набора услуг (и не только экскурсионных) в процессе обслуживания. Оно подчинено основной цели (мотиву, тематике) экскурсионного обслуживания.

Таким образом, *экскурсионная программа обслуживания* – это план экскурсионных мероприятий, реализуемых для удовлетворения конкретных или специализированных познавательных запросов и интересов местного населения, туристов или экскурсантов в зависимости от целей их пребывания (прил. 1).

Комплекс услуг, входящих в состав программы, является продуктом экскурсионной фирмы (или экскурсионного отдела туристской фирмы).

Задача программы экскурсионного обслуживания заключается в достижении следующих целей:

- познавательные (тематика: историческая, архитектурно-градостроительная, литературная, искусствоведческая, природоведческая и т. д.);
- развлекательные (отдых, спорт);
- профессиональные (деловые, бизнес-туры, участие в выставках, ярмарках и др.);
- прочие – паломничество, хобби, обучение или повышение квалификации и т. д.

По содержанию программы бывают ознакомительные (многоплановые), рассчитанные на первый приезд в данный город (регион, страну) туристов или экскурсантов, и тематические (табл. 1, 2).

Таблица 1

Программы двухдневных экскурсионных туров по Беларуси

№ программы	1 день	2 день
1	Минск – Хатынь	Мир – Несвиж
2	Минск – Хатынь	Дудutki – Строчицы
3	Минск – Хатынь	Мир – Брест (отъезд из Бреста)
4	Минск – Строчицы	Полоцк (отъезд из Полоцка)
5	Минск – Дудutki	Мир – Несвиж
6	Минск – Дудutki	Гродно (отъезд из Гродно)

Таблица 2

Программы трехдневных экскурсионных туров по Беларуси

№ программы	1 день	2 день	3 день
1	Минск – Хатынь	Мир – Несвиж	Дудutki
2	Минск	Полоцк	Витебск (отъезд из Витебска)
3	Минск	Мир – Брест	Беловежская пуша (отъезд из Бреста)
4	Минск	Мир – Лида	Гродно
5	Минск – Хатынь	Дудutki– Строчица	Полоцк
6	Минск– Дудutki	Могилев – Буйничское поле	Мир – Несвиж

Ознакомительная экскурсионная программа включает обзорную экскурсию, дающую представление о городе (стране), его истории, особенностях и обычаях населения, об архитектурных памятниках и современной жизни, а также тематические экскурсии по городу (стране), дающие представление о разных сторонах жизни и развития. Например, «Минск – столица Республики Беларусь» (обзорная), «Минск спортивный», «Минск театральный» (тематические).

Цель тематической программы обслуживания – расширение познания экскурсантов по определенной тематике (особенно в познавательных турах), а также организация и предоставление других услуг.

Например, экскурсионный тематический тур «Спортивная Беларусь» может включать в программу обслуживания экскурсии «Минск спортивный», «Спортивный комплекс Раубичи», «Приглашает Логойщина», а также посещение каких-либо соревнований.

Для более углубленного изучения определенной тематики могут разрабатываться циклы экскурсий. Например, литературный цикл экскурсий, посвященный жизни и творчеству Янки Купалы:

1-й тур – экскурсия «Янка Купала в Минске»: посещение купаловских мест г. Минска и литературного музея Янки Купалы.

2-й тур – экскурсия «Землей Купалы»: посещение мемориального литературного заповедника в Вязынке, где родился и провел детские годы поэт.

3-й тур – экскурсия «Купаловским гостинцем», которая знакомит с музеем в Беларучской школе (бывшее народное училище, где учился будущий поэт), с мемориальным Купаловским заповедником в д. Хоруженцы, в центре которого – филиал литературного музея Янки Купалы, с хутором Акопы, где автор создал свои лучшие произведения, в том числе и знаменитую «Павлинку».

Описанию каждого тура и составлению экскурсионной программы должно уделяться большое значение (рис. 2).

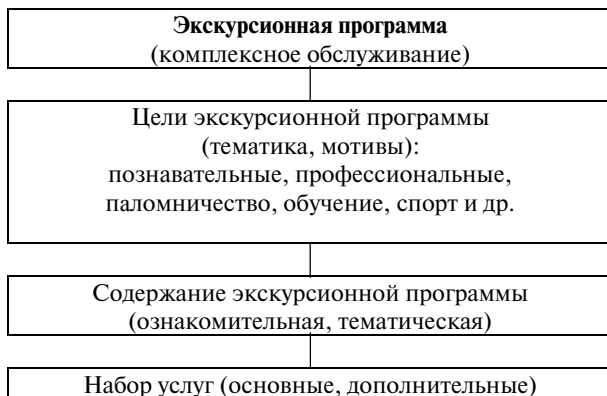


Рис. 2. Структура экскурсионной программы

Основным элементом экскурсионного тура и экскурсионной программы является экскурсия.

Разработка экскурсии – совместная деятельность менеджеров, методистов и экскурсоводов фирмы. Поэтому содержание будущей экскурсии, ее познавательная ценность находятся в прямой зависимости от знаний, компетентности, степени практического опыта менеджеров, методистов, экскурсоводов, от усвоения ими основ педагогики и психологии, их умения выбирать наиболее эффективные способы и приемы воздействия на экскурсантов. Экскурсию следует рассматривать как результат специфического творчества. Создание новой экскурсии по любой теме – сложный процесс, требующий большого напряжения интеллектуальных сил. Разработка новой темы обычно продолжается от трех – шести месяцев до одного года.

Б. В. Емельяновым в процессе разработки новой экскурсии был выделен ряд основных этапов, ставших классическими, которые располагаются в указанном порядке:

- определение цели и задач экскурсии;
- выбор темы;
- отбор литературных источников;
- определение других источников;
- изучение источников – литературных, архивных, статистических;

- ознакомление с экспозициями и фондами музеев;
- отбор и изучение экскурсионных объектов;
- составление маршрута экскурсии;
- объезд или обход маршрута;
- подготовка контрольного текста экскурсии;
- комплектование «портфеля экскурсовода»;
- определение методических приемов проведения экскурсии;
- составление технологической карты экскурсии;
- заключение о тексте и технологической карте;
- прием (сдача) экскурсии;
- утверждение экскурсии в качестве продукта туристской фирмы.

К разработке каждого этапа предъявляются определенные требования. Работа считается завершенной, если подготовлены все необходимые документы.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТВОРЧЕСКИХ ГРУПП ЭКСКУРСОВОДОВ

Экскурсию следует рассматривать как результат специфического творчества. Создание экскурсии по любой теме – сложный процесс, требующий высокой квалификации ее разработчиков. Содержание экскурсии, ее познавательная ценность находятся в прямой зависимости от знаний, компетентности, понимания и степени практического усвоения членами творческой группы основ психологии, педагогики, их умения выбрать наиболее эффективные способы и приемы влияния на экскурсантов.

Подготовка новой экскурсии поручается творческой группе. В состав творческой группы включается 3–7 человек или больше, в зависимости от степени сложности темы, являющихся в основном экскурсоводами, но при необходимости могут включаться научные сотрудники музеев, преподаватели институтов, другие специалисты. Из числа членов творческой группы назначается ее руководитель, на которого возлагаются функции организации, управления и контроля процессом разработки экскурсии.

Разработка экскурсии обычно продолжается от полугода до года. Время разработки экскурсии определяется руководителем туристской фирмы совместно с членами творческой группы после предварительного ознакомления с возможностями для создания экскурсии. Это зави-

сит от того, насколько члены творческой группы знают тему и материал для будущей экскурсии, являются специалистами в данной области. Уровень компетентности членов творческой группы определяет темпы работы над темой разрабатываемой экскурсии, которые зависят от трех моментов, основанных на том, что члены творческой группы:

1) уже до начала работы хорошо знают материал будущей экскурсии, являются специалистами в данной отрасли знаний;

2) слабо владеют темой разрабатываемой экскурсии, поверхностно знают теоретический и фактический материалы, используемые в ходе работы;

3) не знают содержания темы экскурсии.

Эти моменты оказывают существенное влияние на организацию и содержание процесса разработки экскурсии.

В первом случае подготовленность членов творческой группы дает возможность сразу же приступить к разработке экскурсии, практически не затрачивая время на расширение своего кругозора по теме. Во втором случае потребуется несколько больше времени. В третьем случае значительная часть времени будет затрачена на общеобразовательную подготовку членов творческой группы по теме экскурсии, на накопление материала по ней.

Это обстоятельство требует вдумчивого подхода к комплектованию творческих групп, включения в их состав специалистов, знакомых с темой разрабатываемой экскурсии, имеющих необходимый объем знаний по теме.

В процессе работы творческой группы руководителем каждому из ее участников поручается разработка одного из разделов, одной из подтем экскурсии, а иногда одного или нескольких основных вопросов. Для удобства контроля за выполнением работы, соблюдением сроков подготовки экскурсии руководитель творческой группы составляет план с указанием сроков выполнения отдельных этапов: дата составления экскурсионного маршрута, подготовки контрольного текста, технологической карты экскурсии и т. д. Весь процесс подготовки новой темы носит коллективный характер. Объединяет подготовленный материал руководитель творческой группы.

В настоящее время новые экскурсии разрабатываются и отдельными экскурсоводами, имеющими большой опыт экскурсионной работы.

Большое значение в экскурсионной деятельности имеют неформальные объединения экскурсоводов, которые часто выступают инициаторами разработки новых, актуальных экскурсионных услуг.

5. ОСОБЕННОСТИ ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ТУРИЗМА

В мировой рыночной экономике в последнее время все большее значение приобретает рынок услуг, представляющий собой сложную систему, основной задачей которой является удовлетворение потребностей населения. В основе рынка услуг лежит обширная и быстрорастущая часть мирового хозяйства – сфера услуг. Особая роль в ней принадлежит социально-культурному сервису, в частности туризму. В условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность предприятий туризма возможна лишь при правильной организации управления ими.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды. Управление многообразно и существует в самых различных видах. Для обозначения хозяйственного управления в настоящее время во всем мире укоренился термин «менеджмент».

Однако менеджмент – не просто хозяйственное управление, он имеет место лишь тогда, когда хозяйствующий субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной целью получение прибыли или нет.

Менеджмент следует представлять как науку и искусство управления, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей, путем применения менеджером как своих личных способностей и таланта, так и сложившейся методологии управления.

Управление включает в себя три аспекта:

- институциональный («кто» управляет «кем»);
- функциональный («как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых);
- инструментальный («чем» осуществляется управление) [3].

Менеджмент сферы туризма на практике существует уже давно. Множество публикаций, разнообразие подходов в описании различных аспектов менеджмента в туризме, эмпирическая и исследовательская работа в этом направлении свидетельствуют о значимости данной дисциплины и подтверждают ее растущее практическое значение.

Процесс управления предприятием туризма имеет много общих черт с процессом управления любой организацией, действующей в любой другой отрасли.

Сущность менеджмента туристского предприятия состоит в достижении им поставленных целей, которые выполняют следующие основные задачи в управлении: сопоставление существующего состояния с желаемым; руководящие требования к действиям; критерии принятия решений; инструменты контроля.

Деятельность, называемая менеджментом туристского предприятия, складывается из ряда отдельных функций, которые делятся на три основные группы:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Перед туристскими и экскурсионными фирмами в области менеджмента стоят следующие задачи:

1) В полной мере внедрить рыночные отношения, т. е. построить менеджмент того направления туризма, которым занимается фирма, на принципах рынка.

2) Адаптировать нововведения в области туризма к сегодняшним условиям, учесть все мировые достижения в этом направлении.

В туристской фирме менеджмент разнообразен и включает:

- менеджмент организации туристской деятельности;
- менеджмент производства туристского продукта;
- менеджмент реализации туристского продукта;
- персонал-менеджмент;
- менеджмент-маркетинг;
- финансовый менеджмент.

Современное управление требует от менеджеров и персонала туристской фирмы стремления к постоянным переменам, готовности к риску, ориентации на творческий поиск новых возможностей и т. п.

Специалисты в области туризма считают, что существуют общие принципы и функции управления (рис. 3), но нет единой идеальной модели управления, поскольку каждая туристская фирма уникальна и

должна искать свой собственный стиль, свою собственную модель работы. Выбор управленческой модели обусловлен:

- размером фирмы;
- характером туристского продукта и услуг;
- характером среды, в которой работает фирма.

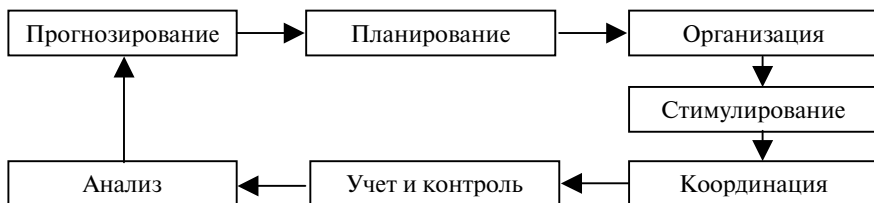


Рис. 3. Общие функции управления

Рассмотрим в общем виде объект, предмет и функции управления в туризме.

Объектом управления в сфере туризма являются коллектив, персонал, совокупность социально-экономических, правовых, нравственных и других отношений, возникающих между людьми в процессе производства и обращения туристского продукта. Важно иметь в виду, что по своей природе процесс управления в туризме затрагивает чрезвычайно широкий круг отношений между людьми. Например, при разработке и реализации туристского продукта целенаправленно взаимодействуют работники гостиничного и ресторанного хозяйства, транспорта, культурно-зрелищных и других составляющих туристского комплекса, зачастую как отечественных, так и зарубежных.

Предмет управления в сфере туризма весьма многообразен. Во-первых, это экономический механизм и организационные структуры туристской фирмы; во-вторых, маркетинг и рекламно-информационные технологии; в-третьих, персонал, менеджеры, специалисты и другие составляющие управления.

Для туризма, как и для других видов деятельности, характерны следующие функции управления:

- прогнозирование;
- планирование;
- организация;
- координация;
- стимулирование;
- учет и контроль.

Реализация функций управления на туристском предприятии осуществляется соответствующим аппаратом управления, т. е. директором и его заместителями или менеджерами.

Целью менеджмента является обеспечение прибыльности туристской фирмы посредством рациональной организации производственного процесса, включая формирование нового продукта и расширение ассортимента туристских услуг с применением новейших технологий, а также эффективное использование кадрового потенциала.

Важнейшая задача менеджмента — это организация производства туристского продукта и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся ресурсов фирмы и при обеспечении достаточной рентабельности предприятия.

Прогнозирование деятельности туристской фирмы должно учитывать особенности конкретного туристского региона, его социально-экономическое развитие и конкурентоспособность.

Под планированием деятельности туристской фирмы понимается систематический, информационно-обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития фирмы. По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

В любом плане, составленном в туристской фирме, всегда присутствует организационный этап, т. е. этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. С учетом того, что всю работу в фирме выполняют люди, на организационном этапе определяется тот, кто именно должен выполнять и нести ответственность за каждое конкретное задание.

Например, туристская фирма приняла решение участвовать в международной туристской выставке. Администрация фирмы создает рабочую группу для подготовки к выставке. Назначается ответственное лицо за это мероприятие. Как правило, это главный менеджер, который распределяет задания между сотрудниками фирмы. Участие в выставке — это большое событие для фирмы, которое требует определенной организационной работы.

Однако каким бы важным не было планирование, это только начало работы. Туристская фирма, имеющая много разных планов, но не

имеющая цельной схемы (структуры) претворения их в жизнь, обречена на неудачу. Дело в том, что в менеджменте функция планирования и организационная функция тесно связаны между собой. В каком-то смысле процессы планирования и организации объединяются.

Организационный процесс структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размера фирмы, ее целей, используемых технологий и персонала. Независимо от типов и масштабов своей деятельности, каждая туристская фирма должна быть некоторым образом организована.

Важной особенностью туристского продукта, отличающей его прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом, человеческий фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество.

Успех туристской фирмы в большой степени зависит от качества человеческих ресурсов, которыми она располагает.

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

Перед менеджментом туризма стоит задача углубления профессионально-трудовой подготовки работников, повышения их квалификационного уровня, планирования карьерного роста наиболее перспективных из них.

При этом важно, чтобы все сотрудники понимали значение совершенствования профессионального мастерства как для индивидуального развития, так и для эффективной работы фирмы. Профессионализм в работе формирует позитивный имидж компании в представлении клиентов, что сопровождается растущими доходами, хорошей репутацией в профессиональной среде.

Большое значение в процессе взаимодействия с потребителями имеет культура обслуживания, т. е. культура сервиса. Менеджмент сервиса исходит из того, что культурно, т. е. качественно, обслуживать потребителей выгодно прежде всего для самих работников. Напротив, отсутствие культуры сервиса заметно отражается на снижении доходов фирмы.

Для поддержания качества обслуживания многие организации индустрии туризма разрабатывают стандарты обслуживания – комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производственных операций.

Однако стандартизация не решает всех вопросов качественного обслуживания клиентов.

Клиентов у туристской организации множество, у каждого свои ожидания и свое, обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта, восприятие получаемого обслуживания, своя реакция на него, а потому оно не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма, помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса необходимы соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения.

Все большее значение приобретают такие личностные качества работника, как коммуникабельность, клиентоориентированность, стрессоустойчивость, умение работать в команде, лояльность к компании. Эти требования объясняются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания.

В рыночных условиях при управлении туристской фирмой наряду с такими функциями, как учет, анализ, планирование и контроль, большое значение имеет функция контроллинга.

Службы контроллинга относятся к функциональным руководящим подразделениям. Их работа состоит в разработке и экономическом обосновании вариантов перспективного и оперативного планов финансовой и хозяйственной деятельности. В основе этих планов лежат правильно разработанные методики учета, в том числе бухгалтерского, анализа финансовой и хозяйственной деятельности фирмы, планирования.

В сфере туризма успешное проведение контроллинга позволяет оценить не только деятельность всей компании, но и, например, эффективность ее деятельности по сезонам (в туризме влияние фактора сезонности достаточно велико) или по маршрутам и т. п.

Итак, можно сформулировать следующее определение: «Менеджмент в туризме – это систематическое изменение и координация деятельности туристских предприятий, а также частной и государственной политики в области туризма, осуществляемой по региональным, национальным или международным планам. Цель таких изменений заключается в том, чтобы наиболее полно удовлетворять потребности определенных групп потребителей, учитывая при этом возможности получения соответствующей прибыли».

6. РОЛЬ И ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ЭКСКУРСИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Менеджмент (англ. *management* – управление, заведование, организация) определяется как практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли, а также (второй вариант) как теория управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления.

В последние годы понятие «менеджмент» прочно вошло в наш обиход, стало привычным для нашей современной деловой жизни и нередко используется наряду и наравне с понятием «управление». Более того, русское слово «управление» и английское «менеджмент» некоторые авторы считают синонимами. В действительности содержание этих терминов несколько различается.

Термин «управление» традиционно используется во всех социально-экономических, технических, биологических и других системах.

В то же время, употребляя термин «менеджмент», мы должны следовать установившейся в международной практике традиции, согласно которой под ним подразумевается вполне определенный круг явлений и процессов. Имеет место другая философия, действуют иные системы ценностей и приоритетов. Речь идет лишь об одной из форм управления, а именно об управлении социально-экономическими процессами посредством и в рамках предпринимательской структуры. При этом экономической основой менеджмента служит рыночный тип хозяйствования, осуществляемого на базе индустриальной организации производства или коммерческой деятельности.

Если подходить еще более строго, то понятия «менеджмент» и «управление» следует различать и по объектам воздействия. Так, если в менеджменте объектами воздействия являются люди, то в управлении объекты воздействия – это производственные, товарно-материальные и иные ресурсы, а также производственные, торгово-технологические и иные процессы.

Вместе с тем понятие «менеджмент» уже весьма прочно вошло в наш обиход, поэтому в настоящее время этот термин используется применительно ко всем предпринимательским, корпоративным структурам, функционирующим в условиях рыночной экономики.

Менеджмент рассматривается как:

- вид деятельности человека;

- процесс, с помощью которого профессионально подготовленные кадры (специалисты) формируют фирмы или отдельные направления их деятельности и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения;

- иерархическая, организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления;

- категория людей, занятых управлением.

В XX в. менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, в науку, имеющую свой предмет, специфические проблемы и способы их решения.

Экскурсионный менеджмент – это часть менеджмента туризма. Он выступает как система форм и методов управления и организации в экскурсионной сфере деятельности. Мы будем рассматривать экскурсионный менеджмент как организаторскую деятельность, направленную на достижение определенных результатов посредством принятия адекватных решений и умение последовательно с максимальным эффектом проводить их в практику экскурсионной работы во всех ее проявлениях (разработка, организация, проведение экскурсий, их контроль и т. д.).

Экскурсионный менеджмент выступает как управление экскурсионной деятельностью в условиях рынка и рыночной экономики, что обуславливает:

- ориентацию экскурсионной фирмы на спрос и потребности туристского рынка в части экскурсионных услуг, на запросы конкретных потребителей (экскурсантов) и организацию производства тех видов экскурсионного продукта, которые пользуются спросом и могут принести прибыль;

- постоянное стремление к повышению эффективности разработки экскурсий, экскурсионных программ, экскурсионных туров, т. е. получение высоких результатов с меньшими затратами;

- постоянную корректировку целей и программ деятельности в зависимости от состояния рынка;

- конечный результат деятельности экскурсионной фирмы, который выявляется на рынке в процессе обмена (экскурсионный продукт – деньги);

- необходимость использования современной информационной базы, компьютерной техники для многовариантных расчетов при принятии оптимальных решений по ключевым и иным вопросам.

Целью экскурсионного менеджмента как практики эффективного управления экскурсионным туризмом является достижение высокой прибыльности, конкурентоспособности туристской фирмы или иных целей путем рациональной организации процесса производства и реализации экскурсионных услуг.

Цели и задачи экскурсионного менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства экскурсионных услуг.

7. ЭКСКУРСИОННЫЕ ФИРМЫ НА РЫНКЕ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ

Основу менеджмента в любой сфере составляет организация. Она является причиной, обуславливающей его существование. Поэтому прежде чем начать изучение экскурсионного менеджмента, необходимо усвоить, что такое организация и почему она нуждается в управлении.

Обычно под организацией понимается структура (состав), в рамках которой проводятся координированные мероприятия, направленные на достижение общих целей. Организацию называют статикой дела, управление – его динамикой.

Об организации можно говорить как об органе, субъекте управления. В свою очередь, она может являться и объектом управления. Туристско-экскурсионная фирма – это коммерческая организация, имеющая главной целью своей деятельности получение прибыли за счет оказания различных видов туристско-экскурсионных услуг. Это сложная социально-технологическая система, на которую воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Поэтому управление ею – это наука и искусство, ему учатся теоретически и опытным путем.

В зависимости от характера операций и специализации экскурсионной фирмы (или экскурсионного отдела в туристско-экскурсионной фирме) ее управленческая структура принимает соответствующие формы. Об этом мы поговорим чуть позже.

На рынке туристских услуг функционируют четыре вида организаций (субъектов рынка):

- производящие собственную продукцию (экскурсионные организации);
- посреднические (при организации туров с фирмами-партнерами);

- поставщики (музеи, точки питания, транспортные организации и т. д.);

- торговые (турагентства, бюро реализации продукта и услуг и др.).

На рынке услуг туристско-экскурсионных организаций в чистом виде, т. е. выполняющих какую-то одну из перечисленных выше функций, почти не существует. Многие организации совмещают две или три функциональные роли по организации обслуживания экскурсантов. Например, экскурсионная фирма не только создает продукт, но и при комплектации экскурсионных программ выполняет посреднические функции по отношению к поставщикам услуг (транспорт, питание и т. д.) или по отношению к принимающей фирме либо музею, а также сама занимается реализацией экскурсионных туров или отдельных услуг.

Организации, занимающиеся созданием и предоставлением только экскурсионных услуг, называются *экскурсионными фирмами*.

В крупных туристско-экскурсионных организациях данные функции выполняют разные отделы, в том числе экскурсионные.

В малых и средних организациях может функционировать один отдел – экскурсионный или эта деятельность осуществляется группой методистов.

Существуют и самостоятельные экскурсионные фирмы, деятельность которых направлена на создание и проведение экскурсий, а также на предоставление других туристско-экскурсионных услуг. Направленность деятельности туристско-экскурсионного учреждения определяется характером туризма, который бывает:

- внутренним (обслуживание местного населения);
- въездным (прием и обслуживание иностранных туристов и экскурсантов);
- выездным (отправка экскурсантов на обслуживание за пределы своей страны).

В деятельности туристско-экскурсионных фирм наблюдаются существенные различия, которые обуславливаются их специализацией, объемом и характером операций, отношением к потребителям и исполнителям услуг.

Для туристских фирм, занимающихся въездным туризмом (принимающих) характерна связь с организациями туристской индустрии, которые являются исполнителями услуг для приезжающих туристов и экскурсантов (музеи, транспортные компании, точки питания и др.), и с туристскими фирмами – поставщиками туристов и экскурсантов. Для них также характерно предоставление туристско-экскурсионных услуг местным жителям (внутренний туризм).

Основная цель направляющих туристских фирм, занимающихся выездным туризмом, – привлечение местного населения для экскурсионного обслуживания на выездных маршрутах и хорошие связи с туристско-экскурсионными фирмами-партнерами или другими специализированными предприятиями (музеями, театрално-зрелищными учреждениями и т. д.), обеспечивающими исполнение услуг за пределами данной страны или региона.

Экскурсионные фирмы комбинируют услуги непосредственных производителей (музеев, транспортных, зрелищных и других организаций) по своему усмотрению и по желанию потребителей, а также сами создают и предоставляют туристско-экскурсионные услуги (например, экскурсии), т. е. являются туроператорами.

Туроператор планирует и создает маршрут, программу и пакет услуг городских и загородных экскурсионных туров для экскурсантов на групповой или индивидуальной основе.

Продукция туроператоров, а также услуги отдельно взятых производителей экскурсионных услуг (например, музеев, театров и т. д.) находят сбыт через турагентов или турагентские отделы (отделы реализации продукции, продаж).

На практике наблюдаются различные варианты соединения вышеуказанных функций в рамках одной экскурсионной фирмы. Начинающие фирмы, занимающиеся в основном выездным туризмом, со временем разрабатывают свои экскурсионные услуги и взаимодействуют с фирмой-партнером на взаимовыгодных условиях. Экскурсионная фирма обычно одновременно является турагентом, привлекая к данной деятельности экскурсоводов, руководителей туристско-экскурсионных групп, преподавателей школ, работников профсоюзов и поручая им роль турагента. Она может выступать и в качестве продавца экскурсионных услуг, разработанных другим туроператором, и может создавать собственный пакет туристско-экскурсионных услуг, если обнаружит на рынке необходимый для него спрос.

Среди экскурсионных фирм может наблюдаться определенная ориентация на тот или иной рыночный сегмент (экскурсии для школьников с целью расширения познаний по определенным вопросам школьной программы; цикл экскурсий на английском языке и т. д.). В то же время экскурсионные фирмы, стремясь расширить круг своих коммерческих операций с целью увеличения товарооборота, могут заниматься не только формированием и продажей комплексных экскурсионных туров, программ и отдельных экскурсий, но и другими услугами (продажей билетов на культурно-зрелищные мероприятия, путеводителей и др.).

8. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЭКСКУРСИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Профессиональный менеджмент – это основа успешной работы и процветания экскурсионной фирмы. Перед менеджментом стоят цели по достижению определенных задач. Фактически менеджмент – это умение достигать поставленных целей. Определение это может показаться слишком простым, однако в нем присутствуют все виды и содержание управленческой деятельности. Одним из важнейших элементов успешного менеджмента являются цели. Почему так важны цели? Они определяют что, сколько, где и как будет делать экскурсионная фирма.

Определение целей начинается с установления миссии организации, выражающей ее смысл. В миссии дается представление о назначении организации, необходимости и полезности ее деятельности для общества в целом и конкретно для сотрудников. Основные составляющие миссии – это интересы, ожидания и ценности потребителей туристской продукции или услуг, а также поставщиков, конкурентов и других лиц и организаций, в которых заинтересована туристская фирма. В качестве примера можно привести следующие формулировки миссии туристской фирмы: «производство и реализация туристского продукта и услуг, доступных широкому кругу потребителей с различным уровнем дохода»; «решение проблемы клиентов, создание комфорта и забота об условиях отдыха»; «качество – неотъемлемая часть нашей продукции и услуг»; «закрепление за собой положения лидирующей туристской компании Беларуси по всем видам туризма».

Миссия, которую ставит перед собой туристская организация, служит сплочению коллектива, определяет цель, направления деятельности, помогает ее персоналу поверить в свои возможности. Миссия должна оказывать стимулирующее воздействие, и работники туристской организации должны чувствовать, что их работа значима и приносит людям удовлетворение.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния туристской организации, форм и методов ее работы, так как она показывает, куда направляются усилия, и какие ценности являются приоритетными не только в настоящий момент, но и в будущем. Однако если прежние цели уже не определяют оптимального пути развития туристской организации, то необходимо отказаться от них и сформулировать новые.

Миссия образует фундамент для установления целей туристской организации, ее подразделений и функциональных подсистем (марке-

тинг, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели организации.

Цели – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Для них характерны следующие черты и свойства:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость [11].

Как правило, туристские организации преследуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития. К ним относятся:

- стабилизация финансового состояния фирмы за счет осуществления маркетинговых мероприятий;
- повышение конкурентоспособности туристского продукта и услуг на рынках въездного и выездного туризма;
- тщательное изучение рынков сбыта туристских услуг для определения стратегии организации по их удержанию;
- исследование и прогнозирование текущих и перспективных потребностей клиентов для выработки основных направлений деятельности;
- комплексное воздействие на клиентов фирмы на всех этапах туристского обслуживания;
- поддержание имиджа туристской организации;
- целенаправленные информационно-рекламные мероприятия;
- обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников туристской организации и повышения их уровня удовлетворенности в работе;
- определение критических областей управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов и т. д.

Цели экскурсионной фирмы являются отражением ее места и роли в общественной системе и определяются запросами туристов и экскурсантов. Поскольку в мире все постоянно меняется (условия жизни, техника и технология производства, финансовая ситуация, вкусы и привычки людей), цели экскурсионной фирмы должны регулярно пересматриваться, чтобы отражать современные требования общества.

Четкая и обоснованная формулировка целей имеет большое значение для любой организации, ибо она позволяет:

- сконцентрировать внимание на достижении желаемых результатов и найти для этого оптимальные пути;
- выработать системы критериев выделения проблем, принятия решения и оценки степени их реализации;
- определить внутреннюю структуру фирмы, характер внутренних и внешних связей, создать наиболее подходящую организацию управления;
- успешно противостоять сиюминутным требованиям ситуации;
- сплотить коллектив, создать творческую атмосферу и благоприятный морально-психологический климат;
- дать надежные ориентиры для материального и морального стимулирования коллектива.

При формулировании целей необходимо учитывать, что они бывают разные.

По своей значимости цели делятся на *главные* и *второстепенные*. В этом плане очень важно уметь выделить главную цель деятельности своей фирмы или ее подразделения (структурного элемента).

Цели можно также разделить на *общие* и *частные*. Общие — это цели, которые преследует фирма в целом. Частные — это цели каждого отдела или группы сотрудников. Успех будет зависеть от того, насколько частные цели согласуются с общими и помогают достичь их.

По времени, в течение которого предполагается добиться целей, они делятся на *долгосрочные* и *краткосрочные*. При их постановке очень важно, чтобы краткосрочные цели не заслоняли перспективу, чтобы принятые сиюминутные решения не разрушали путь к более удаленным, но от этого не менее важным целям.

Цели также бывают *конечные* и *промежуточные*. Промежуточные цели ведут к достижению конечной. В управлении их еще называют подцелями.

В то же время необходимо знать, что независимо от вида фирмы ее главными общими целями в бизнесе являются *выживание, прибыль и перспективы*. Они актуальны и для экскурсионных фирм.

Выживание означает стремление фирмы выжить в условиях конкуренции, найдя свое место в системе туристско-экскурсионного обслуживания. В настоящее время эта главная цель туристских и экскурсионных фирм белорусского туристского рынка, для которого характерна очень жесткая конкуренция.

Прибыль – это одновременно и источник роста и процветания фирмы, и способ увеличения заработной платы, и другие блага ее сотрудников. Успешный менеджмент во многом определяется наличием и размером прибыли.

Третья главная цель – это перспективы. Они определяют будущее фирмы. Все эти три главные цели очень тесно связаны между собой.

В менеджменте с понятием цели связано понятие *области целеполагания*. Это те области, в которых ставятся цели. В экскурсионном менеджменте областями целеполагания выступают:

- ресурсы, здесь цель – как лучше использовать ресурсы, которыми располагает экскурсионная фирма: оборудование, денежные средства, трудовые ресурсы;
- производительность, главная цель – принять и обслужить как можно больше экскурсантов;
- потребители (экскурсанты), здесь главная цель – заслужить признание и успех у потребителей;
- репутация – одна из важных целей в любом бизнесе, в том числе и экскурсионном туризме.

К целям в экскурсионном менеджменте предъявляются несколько требований:

- *четкость*. Они должны быть понятными всем, кто работает в фирме.
- *гибкость*. Особенно это важно в туристской сфере, где очень много внешних факторов, влияющих на ситуацию на туристском рынке (политические, экономические, социальные, природные). Нужно уметь вовремя реагировать на все изменения на рынке и определять, что в данное время является главным, а что второстепенным, и корректировать поставленные цели с учетом сложившейся ситуации.
- *реалистичность*. Это значит, что они должны быть достижимыми.
- *контролируемость*. Прежде чем приступить к формулированию и выполнению новых целей, нужно проверить, сделано ли то, что было намечено ранее.

Группировка работ, направленных на достижение тех или иных целей, является основой организационной структуры фирмы, создания ее подразделений. Цели определяют задачи экскурсионной фирмы.

Задачи – это серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре фирмы каждая должностная инструкция включает в себя ряд задач, которые рассмат-

риваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Организация будет действовать успешно, если задачи будут выполняться определенным образом и в указанные сроки.

Выполнение задачи — это конкретный результат, который фирма должна получить в ходе реализации цели к определенному сроку. К задачам предъявляются более жесткие требования, чем к целям. Среди этих требований:

- измеримость (время, количество);
- привлекательность, служащая основой пробуждения интереса у конкретных исполнителей;
- индивидуальность;
- наличие ограничений (т. е. указание того, что не следует делать при решении данной задачи).

Общая концепция достижения поставленных целей или решения конкретных задач получила название стратегии.

9. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление — это процесс взаимосвязанных действий, управленческих функций.

Содержание управления раскрывается в его функциях, возникших в результате разделения и специализации труда в сфере управления как особого вида деятельности. *Функции менеджмента* представляют собой состав общих задач управления, решаемых при создании и в процессе функционирования организации.

Современные исследователи разработали довольно обширный перечень управленческих функций: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, прогнозирование, информирование, кооперирование, воспитание, несение ответственности, управление персоналом, «паблик рилейшнз», представительство, ведение переговоров или заключение сделок и др. Почти в каждой работе по управлению содержится свой перечень управленческих функций, отличающийся от других.

В то же время большинство специалистов в области теории и практики менеджмента из всей совокупности функций управления выделяют те, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы

собственности и т. д.) той или иной организации и не зависят от объекта, так как применимы к разным социально-экономическим системам и процессам.

Эти функции управления называют *общими*. К ним относятся:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижению);
- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);
- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);
- контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными);
- координация (обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей).

Функция управления — это конкретный вид управленческой деятельности, соответствующая организация работы, которая осуществляется специальными приемами и способами. Каждая функция имеет специфический характер, особое содержание и может осуществляться самостоятельно. В то же время функции управления неразрывно связаны между собой и объединены в один процесс, представляя собой части управленческого цикла и определяя специализацию управленческого труда. Характерной особенностью общих функций является их взаимное проникновение друг в друга. Например, планирование координируется, стимулируется, контролируется и т. д.

Функции управления представляют собой состав общих задач управления, решаемых при создании и в процессе функционирования организации.

Речь идет о задачах управления, состав и содержание которых в минимальной степени зависят от специфики деятельности организации (масштабов, отраслевой принадлежности, назначения и т. п.). Они характерны для любого процесса управления.

Многообразие и сложность организаций, разнообразие условий их функционирования чрезвычайно затрудняют любую попытку классификации процессов управления и регламентации состава функций менеджмента.

Тем не менее можно выделить три группы функций менеджмента, такие как:

- 1) предметные (основные);
- 2) процессуальные;
- 3) социально-психологические.

Следует заметить, что предметные, процессуальные и социально-психологические аспекты управления, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему функций менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на процессы, проходящие в организации (рис. 4).

Функции управления представляют собой конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами. Для выполнения той или иной работы необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и контролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления постоянно совершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались неизменны, они связаны друг с другом и вытекают друг из друга. Например, информация, собранная в процессе выполнения функции контроля, дает представление о том, насколько эффективно выполняются планы и насколько хорошо организована работа персонала (функция организации).

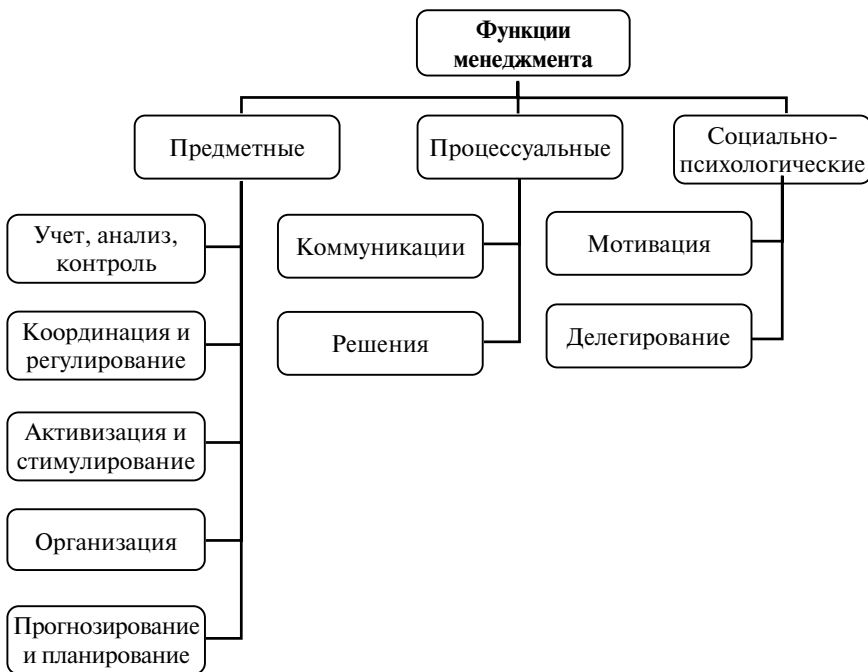


Рис. 4. Система функций менеджмента в организации [11]

Иными словами, в процессе управления все функции объединены в единый, целостный процесс, который получил название «цикл менеджмента».

Таким образом, функции – это один из основных компонентов, составляющих содержание управления. Функции управления не являются неизменными и навсегда сформировавшимися. Они постоянно изменяются. Развитие каждой из функций управления обуславливается влиянием объективных требований. Будучи частью общей системы управления, каждая из функций должна совершенствоваться в направлении, предопределяемом общими целями и задачами функционирования и развития фирмы в конкретных условиях.

Основные функции менеджмента, как было отмечено выше, – общие, независимые от вида деятельности, в которой они используются, хотя в каждом конкретном случае имеют свое специфическое, связанное с объектом управления проявление.

Функции управления в экскурсионной фирме имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться как самостоятельно, так и в тесной взаимосвязи. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, говорит менеджерам о том, как выполняются их планы (функция планирования). В то же время контроль должен быть мотивирован и организован (функция мотивации и организации). Иначе говоря, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс (функция координирования).

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Принято считать, что в процессе управления выполняются пять основных функций: *планирование, организация, координация, мотивация и контроль*. Планирование считается главной из них, так как функции организации, координации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов фирмы.

Каждая из функций управления жизненно важна для организации. Вместе с тем планирование обеспечивает основу для выполнения других функций и считается главной из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на реализацию тактических и стратегических планов организации.

Инновационная функция менеджмента, рожденная новым этапом научно-технического развития, связана с освоением и внедрением в производство новейших достижений в области техники и технологии, методов организации труда и управления людьми. Ее выделение в качест-

ве самостоятельной обусловлено необходимостью резкого повышения темпов и качества обновления всех сторон экскурсионной деятельности и использования для этого принципиально новых, нетрадиционных методов (подходов).

И, наконец, новой функцией менеджмента является *маркетинг*, который охватывает практически все сферы экскурсионной деятельности и влияет на исследования, разработку, производство, сбыт, предоставление услуг. Эта функция менеджмента направлена на ориентацию экскурсионной фирмы и достижение ею конечного результата, т. е. на удовлетворение потребностей покупателей и экскурсантов.

Таким образом, объектами, на которые направлены управленческие функции, являются: организационная сторона работы экскурсионной фирмы, персонал, а также процессы совершенствования и обновления деятельности по производству и оказанию экскурсионных услуг. Функции тесно взаимосвязаны, и поэтому для их успешного осуществления от менеджеров требуется обладание хорошими профессиональными знаниями и навыками, педагогическими и психологическими способностями, чувством нового. Это позволяет им гармонично сочетать использование материальных и людских ресурсов с целью получения максимальных конечных результатов и решения поставленных задач.

Сложность производства экскурсионных услуг и задач, стоящих перед ним, определяет сложность функций управления в экскурсионном менеджменте. Это положение имеет важное методологическое значение для раскрытия сущности и роли отдельных функций управления, выполнение которых связано с решением конкретных задач, входящих в сферу деятельности экскурсионной фирмы, а это требует применения определенных методов и средств. Например, для реализации функции маркетинга применяются такие методы, как разработка внутрифирменных программ маркетинга по каждому продукту и прогноз развития; для выполнения функции планирования – разработка планов и прогнозов; для осуществления функции контроля – составление балансов, счетов прибылей и убытков, бизнес-плана и др.

Проблема исследования функций управления в современных условиях наиболее актуальная, противоречивая и трудоемкая. Она связана с проблемой организации эффективного менеджмента и требует методологического подхода.

Методология – теоретическое обоснование определенных методов достижений поставленной цели. Методология подразделяется:

- на нормативную (методические рекомендации, нормы, стандартные правила, ГОСТы и предписания);

- описательную (обобщение опыта экскурсионно-методической деятельности туристско-экскурсионной фирмы, отдельных этапов развития, организации работы на конкретном участке и т. д.).

Знание требований методологии обязательно для менеджеров, методистов и экскурсоводов. Нормативная методология определяет порядок разработки новых экскурсий, устанавливает права и обязанности экскурсовода, пути повышения квалификации туристско-экскурсионных кадров. Требования методологии положены в основу взаимоотношений между работниками, на их основе разрабатывается туристско-экскурсионный продукт, создается сфера предоставления экскурсионных услуг.

Над созданием методологии экскурсионного дела работают многие теоретики, практики, исследователи туристско-экскурсионной деятельности, рассматривая опыт работы крупных и малых, государственных и частных туристско-экскурсионных организаций и фирм. Методология постоянно совершенствуется и дополняется. Новое время вносит новые коррективы в деятельность экскурсионных фирм, расширяется перечень предоставляемых услуг, повышается качество экскурсионного продукта.

Пути совершенствования методологии:

- совершенствование менеджмента и имеющейся материальной базы;
- создание новых видов услуг;
- решение проблем в вопросах создания и совершенствования условий труда персонала. Например, методология считает, что при создании фирмы и для всей дальнейшей предпринимательской деятельности важны название экскурсионной фирмы, товарная марка (знак обслуживания), имидж.

10. ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ЭКСКУРСИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Планирование — это важнейшая функция управления, представляющая собой процесс разработки плана, определяющего то, что нужно сделать (достичь) и какими методами.

Планирование — это попытка представить себе картину будущего, процесс, который предполагает знание настоящего состояния дел и тенденций развития, которые помогают предвидеть будущее, а также владение методикой, позволяющей смоделировать переход настоящего положения в будущее прогнозируемое состояние. Основная цель плани-

рования состоит в том, чтобы найти оптимальное решение задач, насколько это возможно при данных условиях.

Планирование можно классифицировать по следующим признакам:

- по степени охвата;
- предмету планирования;
- сфере функционирования;
- срокам;
- содержанию планирования и т. д.

Основными задачами планирования деятельности организации являются:

- выбор оптимальной стратегии деятельности организации на основе прогнозов альтернативных вариантов;
- обеспечение устойчивости функционирования и развития организации;
- формирование оптимального по номенклатуре портфеля инноваций и инвестиций;
- комплексное обеспечение выполнения планов;
- формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;
- координация выполнения планов по заданиям, по исполнителям, по ресурсам, по срокам и по качеству;
- стимулирование выполнения планов.

К главным принципам планирования относятся все научные подходы к менеджменту: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный. Их соблюдение является обязательным условием разработки обоснованного плана.

Дополнительные принципы планирования:

- ранжирование объектов планирования по их важности;
- точность;
- сбалансированность плана;
- гибкость;
- вариантность плана;
- непрерывность;
- экономическая обоснованность показателей;
- преемственность стратегического и текущего планов;
- единство (связь планируемого звена с организацией в целом);
- согласованность плана с параметрами внешней среды;
- участие (всех, кого непосредственно затрагивает план);

- социальная ориентация плана;
- обеспечение обратной связи системы планирования при управлении.

Планы, являясь перечнем того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей, и соответственно содержат:

- анализ ситуации и факторов внешней и внутренней среды;
- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- оценку альтернативных вариантов плана;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам.

Планы обязательно доводятся до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

С помощью планирования и контроля текущих и перспективных планов, установления и изменения стандартов экскурсионная фирма приспособляет свои ресурсы к постоянному изменению внутренних и внешних условий и тем самым борется с неопределенностью будущего.

По срокам действия планы подразделяют на *долгосрочные* (стратегические), *среднесрочные* (тактические), *краткосрочные*, или оперативные. Обычно планы составляются от будущего к настоящему, поэтому те из них, которые рассчитаны на более короткий срок, становятся составной частью перспективных планов и их конкретизируют.

Существует также планирование материальных ресурсов, оборудования, кадров, издержек производства, финансовое, экскурсионно-методическое планирование и т. д.

В план своей деятельности экскурсионная фирма может включать следующие виды работ:

- участие в определении целей развития экскурсионного туризма в регионе;
- проведение анализа конкурентоспособности города и региона как туристско-экскурсионного центра (наличие рынка, прямых и косвенных конкурентов, спроса, поставщиков и др.);
- разработку стратегии конкурентоспособности предоставления экскурсионных услуг;
- использование инновационных технологий;
- анализ состояния историко-архитектурных памятников, других экскурсионных ресурсов региона;
- ориентацию экскурсионных услуг на определенные сегменты рынка и его модернизацию, расширение ассортимента дополнительных услуг и т. д.

Уровень качества планирования определяется такими важнейшими условиями, как компетентность руководства фирмы на всех уровнях управления, квалификация специалистов, наличие информационной базы и обеспеченность компьютерной техникой. Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий, методы достижения целей, обеспечение основы для принятия последующих решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Оно направлено на оптимальное использование возможностей при организации экскурсий и экскурсионных туров, в том числе на наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

Планирование определяет:

- конечные и промежуточные цели;
- задачи, решение которых необходимо для достижения целей;
- средства и способы решения задач;
- требуемые ресурсы, их источники и способы распределения [6].

Этапы процесса планирования в основном универсальны. Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования.

1. Целеполагание (формулировка целей), это самый трудный этап.
2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.
3. Составление перечня необходимых действий.
4. Составление программы работ (плана мероприятий).
5. Анализ ресурсов.
6. Анализ разработанного варианта плана.
7. Подготовка детального плана действий.
8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости [10].

Любая предпринимательская организация начинается с бизнес-плана. *Бизнес-план* представляет собой результат свободного творчества предпринимателя или менеджера и может содержать любое количество разделов. В нем отражаются проблемы, с которыми предстоит столкнуться предпринимателям в процессе достижения стоящих перед ними целей. Систематизация этих проблем помогает выработать и обеспечить наиболее приемлемые пути их решения. Содержание разделов и степень их конкретизации определяются спецификой деятельности фирмы.

Бизнес-план составляется на несколько лет вперед (как правило, на три года) и пересматривается по мере необходимости. Он является эффективным средством адаптации экскурсионной фирмы к изменяющимся внутренним и внешним условиям, в которых протекает ее деятельность.

Бизнес-план разрабатывается в следующих основных случаях:

- при освоении новых сфер деятельности организации;
- создании новых видов бизнеса;
- решении вопросов выхода организации из кризиса неплатежей;
- открытия организаций;
- внедрении новых продуктов;
- разработке концепции ведения бизнеса в перспективе.

Бизнес-план, по существу, является эталоном, с которым можно сравнивать фактические результаты деятельности организации.

Таким образом, бизнес-план всегда представляет собой важнейший документ. В нем ставятся реальные цели, показываются пути их достижения, определяются необходимые ресурсы.

Разделы бизнес-плана [9]:

- 1) краткое содержание;
- 2) историческая справка;
- 3) основные продукты и/или услуги;
- 4) анализ рынка и маркетинг;
- 5) производство;
- 6) управление;
- 7) организация и персонал;
- 8) собственность;
- 9) финансовый анализ;
- 10) риски и доходы;
- 11) задачи и основные этапы;
- 12) приложения.

Размеры бизнес-плана определяются его целью и предполагаемыми адресатами. Он должен быть настолько лаконичным, насколько это позволяет необходимость полно и точно изложить предмет.

Иногда составляются сокращенные варианты бизнес-плана (более сжатые или исключают несколько разделов). Они предназначаются для партнеров и знакомят их с основными направлениями деятельности организации по интересующим их вопросам.

11. МАРКЕТИНГ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ИСХОДНЫЙ ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ

Под *маркетингом* понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для ориентации производственной деятельности фирмы на выпуск конкурентоспособных видов продукции.

Маркетинг в экскурсионной фирме многолик и неоднозначен прежде всего потому, что сами экскурсионные фирмы весьма различны по своим параметрам: размерам, правовому положению, по целям и т. д. Соответственно маркетинг каждой фирмы уникален и создается под воздействием всех этих факторов.

Однако, исходя из общей цели экскурсионных фирм (получения прибыли путем оказания туристско-экскурсионных услуг), любая отдельная фирма имеет общие для отрасли в целом проблемы и может пользоваться едиными средствами их решения.

Специфика сферы услуг предопределяет своеобразные оттенки при применении к ней элементов маркетинга, который является инструментом извлечения максимальной прибыли. Поэтому использование средств маркетинга служит этой же цели. Подтверждает это то обстоятельство, что многие фирмы (не только туристские) используют в своей деятельности различные элементы маркетинга в связи с острой конкурентной борьбой на рынке услуг.

Маркетинг как управленческая деятельность фирмы включает:

- изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный продукт и услуги на определенном рынке (или его сегменте); требований потребителей к качеству, новизне, полезности, уровню цены, а также возможных каналов сбыта;
- составление с учетом рыночного спроса, программы маркетинга по продукту (или группе продуктов), в которой рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта, учитываются необходимые капиталовложения, затраты (производственные, сбытовые, на рекламу), транспортные расходы и др.;
- установление верхнего предела цены продукта и услуг и рентабельности их производства;
- расчет полных издержек производства и рентабельности в целом по фирме;
- определение конкретного результата хозяйственной деятельности фирмы.

На основе программы маркетинга ведется постоянный поиск новых целевых рынков, потребителей, видов продукции, а также новых областей использования продукции.

Важная особенность маркетинга как управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов и ориентирован на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития фирмы в целом.

Особенным фактором, воздействующим на специфику применения маркетинга в сфере услуг, является единовременность (несохраняемость) самой услуги. Поэтому одно из направлений маркетинговой деятельности — это достижение положения, при котором клиент будет доверительно относиться к фирме и качеству выполняемых ею услуг. Необходимо налаживать устойчивые связи с клиентами и повышать долю постоянных клиентов в общей численности обслуживаемых. Отсюда — необходимость акцента в деятельности фирмы на эти направления и соответственно ориентация маркетинга на достижение этих целей.

Доброжелательность, высокий уровень обслуживания, стабильность, комфортность — обязательные условия деятельности фирм, работающих в сфере услуг. Маркетинговые исследования помогут фирме определить приоритетность каждого из факторов. Маркетинговое планирование позволит рассчитать экономический эффект (с учетом необходимых затрат и ожидаемой прибыли) от реализации этих факторов на практике. Маркетинговое воздействие обеспечит эффективное их проявление.

Специфические особенности имеют также производители и потребители туристско-экскурсионных услуг. Спрос на услуги зависит от конъюнктуры, дохода, уровня образования, цены, рекламы и т. д. Оценка качества услуг достаточно субъективна: большое влияние на оценку потребителя оказывают внешние факторы (сохранность, известность экскурсионных объектов) или лица, не имеющие прямого отношения к пакету приобретенных услуг (например, местные жители или отдыхающие). Всестороннее изучение спроса потребителей составляет главное назначение маркетинговой деятельности в системе управления процессом производства в целях более правильной его ориентации. *Изучение спроса* — это не только выявление спроса на конкретный продукт (услуги), удовлетворяющий определенные потребности, но и формирование этого спроса, предвидение, как он будет изменяться под влиянием рынка, научно-технического прогресса, возросших материальных возможностей и требований покупателей к качеству и надежности продукции и т. д.

В современных условиях, когда изменяемость и сменяемость туристско-экскурсионных услуг на белорусском рынке происходят достаточно быстро, весьма важно иметь возможность предложить покупателю более широкий ассортимент продукции, лучше и полнее удовлетворяющий растущие запросы. Это можно сделать лишь на основе хорошо отработанной системы изучения и учета требований рынка, базирующейся на широком использовании информационных данных.

Предложение, являющееся вторым главным компонентом туристского рынка, выражает отношение его субъектов к определенному объему и ассортименту туристско-экскурсионных продуктов и услуг, которые в данное время, с данным уровнем цен находятся на рынке или могут быть доставлены на тот или иной рынок.

К особенностям экскурсионного предложения относятся специализация услуг и тематичность продукта. Специализация услуг – необходимая форма для расширения и укрепления позиций экскурсионного бизнеса путем совершенствования качества продукта и услуг, обеспечения целостности и полноты процесса удовлетворения потребностей экскурсантов.

Особенность производителей услуг (ресторана, транспортного предприятия, экскурсионной фирмы-партнера, музея и т. д.) заключается в том, что они независимы и различны по профилю и специализации, имеют разные цели и для каждого из них целесообразен специализированный маркетинг.

Таким образом, поскольку экскурсионная деятельность представляет собой сложную систему, симбиоз экономики, политики, социологии, экологии и культуры, то возникает необходимость координации маркетинга различных организаций и предприятий, работающих в этой сфере. Концепция маркетинга здесь имеет целостный и всеобъемлющий характер.

Особенности экскурсионного маркетинга:

- Более важно не столько стимулирование спроса, сколько направление его в нужное русло.
- Большое значение приобретают тщательность в разработке экскурсий, экскурсионных программ, экскурсионных туров, дифференцированный подход к их созданию, достоверная информационная политика в отношении клиента, особенно на этапе продажи услуг.
- Специализация экскурсионных услуг требует проведения специализированного маркетинга.
- В процессе управления маркетингом следует учитывать не только материальные аспекты, но и психологию, духовно-эмоциональное состояние, местные и региональные особенности потребителя.
- Незначительное влияние фактора сезонности в экскурсионной деятельности позволяет сделать экскурсионный бизнес более устойчивым.
- Имеется возможность координации маркетинга участников рынка туристско-экскурсионных услуг.

12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ЭКСКУРСИОННОЙ ФИРМЫ

Следующей функцией процесса управления в экскурсионном менеджменте является организация. Ее задачи:

- деление экскурсионной фирмы на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий;
- формирование организационной структуры экскурсионной фирмы, налаживание взаимодействия ее элементов;
- создание условий для формирования определенной организационной культуры экскурсионной фирмы;
- организация выполнения принятых решений;
- текущая организация процесса производства и сбыта экскурсионных услуг и иных процессов;
- обеспечение деятельности экскурсионной организации всеми видами ресурсов;
- преобразование (реорганизация) управляемой экскурсионной фирмы в ходе развития из менее организованного состояния в более организованное.

Основные условия рациональной организации управленческих процессов в экскурсионной фирме следующие:

- пропорциональность;
- непрерывность;
- наличие целей;
- эластичность действий;
- устойчивость;
- разделение труда;
- кооперация труда;
- соблюдение норм управляемости;
- делегирование обязанностей и полномочий;
- параллельность;
- ритмичность;
- гибкость процессов.

Организационная функция управления обеспечивает регулирование технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности экскурсионной фирмы. Она конкретизирует и упорядочивает работу менеджеров и исполнителей. Управление осуществляется через организаторскую деятельность, т. е. через распре-

деление и объединение задач и компетенций. С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к повышению эффективности работы фирмы; с точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям. Таким образом, функции планирования и организации тесно связаны между собой.

В широком смысле под *структурой управления* понимается упорядоченная система взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, т. е. функционирование их как единого целого. В этом смысле речь идет об организационной структуре фирмы.

Организационная структура экскурсионной фирмы отражает сложившееся в ней выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями. Важнейшей характеристикой организационной структуры является разделение труда.

Организационная структура экскурсионной фирмы зависит от целей и задач, стоящих перед ней, и определяется видами деятельности, которые объединяются в единое целое, подчиняясь общему руководству. Кроме этого структура может формироваться выпуском определенного продукта, ориентированностью на конкретного потребителя, использованием тех или иных технологий и т. д.

Иногда структура современных экскурсионных фирм подчиняется инновационным заказам. В этом случае одни подразделения занимаются текущим производством экскурсионных услуг, дающими прибыль, а другие — разработкой и освоением новой продукции, приносящей в первое время убытки.

Независимо от того, какова организационная структура экскурсионной фирмы, она должна отвечать следующим требованиям:

- Организационная структура должна быть гибкой, с наименьшим количеством жестких связей, способной быстро перенастраиваться в соответствии с происходящими изменениями, необходимостью выполнения новых задач, новых услуг и т. п. Ее мобильность является одним из условий быстрого приспособления к требованиям рынка.

- Организационная структура должна быть по возможности простой, для чего следует сокращать количество уровней управления, количество связей между компонентами организации.

- Организационная структура должна способствовать внедрению в организации достижений науки и передового опыта.

- Коммуникации между элементами организационной структуры должны быть четкими.

- Организационная структура должна обеспечивать минимум искажений проходящей информации, высокую скорость ее прохождения.
- Организационная структура должна обеспечивать устойчивость организации к воздействиям факторов внешней среды.
- Организационная структура должна обеспечивать заданную эффективность управления организацией при минимальных, но необходимых затратах на свое содержание.
- Организационная структура должна обеспечивать высокое качество производимых и реализуемых услуг.

В структуре управления выделяют *звенья* (отделы), *уровни* (ступени) и *связи* (горизонтальные и вертикальные).

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения (отделы – в крупных фирмах), а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или часть их (менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность его звеньев, занимающих определенную ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии, т. е. менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые доводятся до нижестоящих звеньев. Вертикальное развертывание разделения труда указывает на то, что на каждом последующем уровне управления (от низшего звена к высшему управленческому звену) находится меньше людей, чем на предыдущем.

Элементами организационной структуры фирмы являются также работники, различные службы, отношения между которыми поддерживаются благодаря *связям*, имеющим горизонтальную или вертикальную направленность.

Сложность экономических и технологических процессов, неустойчивость внутренних и внешних условий деятельности экскурсионных фирм требуют комплексного подхода к управлению. Поэтому на помощь администрации туристско-экскурсионной организации приходят различные специалисты (юристы, социологи, экономисты, бухгалтеры и т. д.).

В идеале административный персонал фирмы должен быть минимальным, но увеличение ее размеров, разнообразие продукции, числа клиентов и поставщиков приводят к росту числа связей, объема поступающей информации, масштабов аналитической работы. Поэтому чис-

ленность аппарата растет гораздо быстрее, чем фирма в целом, что является одной из основных причин бюрократизации системы управления.

К числу административного персонала относятся и менеджеры подразделений, занимающихся туроператорской и турагентской деятельностью.

Схема управления в экскурсионной фирме включает в себя анализ рынка потребительского спроса, постановку целей и задач, планирование производственной деятельности и контроль.

Организационная структура фирмы может состоять из следующих производственных участков, или служб: маркетинга, разработки экскурсионных услуг, методического обеспечения экскурсионного обслуживания, а также бухгалтерского учета, хозяйственного обеспечения.

Каждая фирма, желающая поставить свою работу на высокий качественный уровень, обязана предусматривать в своей организационной структуре наличие указанных служб.

13. МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЭКСКУРСИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА

Рассмотрим основные теоретические понятия, связанные с мотивацией труда персонала как одной из функций управления экскурсионным предприятием в современных условиях хозяйствования.

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* — двигаю) — процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей [2].

Руководители всегда мотивировали своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для избранных — награды.

До XX в. было распространено мнение, что люди будут работать лучше, если им предоставить возможность зарабатывать больше. Считалось, что мотивация в основном заключается в предложении соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Однако исследования выявили экономическую несостоятельность такого подхода и показали, что мотивация — это результат сложной сово-

купности потребностей. Для того чтобы мотивировать работников, следует определить их потребности.

Понятие мотивации как функции менеджмента различными авторами трактуется по-разному. Например, по определению Л. В. Карташовой, мотивация – это процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия.

Н. И. Кабушкин рассматривает мотивацию как работу менеджера, направленную на активизацию сотрудников фирмы в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей фирмы [5].

Американские классики менеджмента как науки М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно сформулировать более детализированное определение мотивации.

Мотивация – это динамическая система взаимодействующих между собой внутренних (мотиваторов) и внешних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека.

Под внутренними факторами понимают потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

В узком смысле слова мотивированную деятельность определяют как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить

свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Исходным звеном мотивации является потребность необходимых для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, определяющий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания могут существенно различаться. При разных уровнях притязаний ожидания могут различаться очень существенно.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации.

Вторым звеном механизма мотивации выступает стимул. В переводе с латинского языка, стимул — это заостренная палка, которой в Риме погоняли животных. Стимул представляет собой определенные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на то, что понятия мотив и стимул близки по своему значению, необходимо различать их. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул — сами блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же — главное соединительное звено между потребностью и стимулом. Для этого стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Между стимулом и мотивом как двумя крайними точками механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев, характеризующих процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращения стимула в детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечиваются при наличии соответствующей установки. Она характеризует готовность, предрасположенность человека к определенному поведению в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Установка обеспечивает стереотипное восприятие стимула с точки зрения удовлетворения потребности и тем самым сокращает путь от потребности к деятельности. Однако она еще не есть мотив. Ее функция в механизме мотивации заключается либо в превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной установки, либо в консервации, ослаблении или отторжении мотива в случае негативной установки. Установка заключает в себе в концентрированном виде эмоциональный, когнитивный (познавательный, смыслообразующий) и поведенческий (готовность к действию) компоненты, которые могут быть выражены в разной степени и часто едва уловимы. Так, простейшие установки предполагают автоматизм действия, однако это не отменяет того факта, что при формировании установки присутствуют все ее указанные компоненты.

Воспринимая импульсы, идущие от потребности, и соотнося их со стимулами среды, позитивная установка превращает их в актуализированные мотивы и перерастает в реальное поведение, влекущее удовлетворение потребности. Тем самым несколько укороченный посредством включения уже сформировавшейся установки цикл действия механизма мотивации завершается.

Второй, более длинный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как когнитивный, рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимость других мотивов (если они существуют). На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении. Аналогичные функции при более коротком варианте функционирования меха-

низма мотивации выполняет установка. Актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственной причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – побудительная причина, повод к тому или иному действию.

Мотивы – это побуждения, мечты, желания или соображения, иницирующие некоторую последовательность действий, представляющих собой поведение.

Мотив характеризует волевую сторону поведения, он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее они становятся движущей силой, определяющей поведение. Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, сознания и подсознания. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерасти в действие или поведение. В этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Мотивы можно классифицировать по следующим признакам:

- по видам активности;
- времени проявления;
- видам потребностей человека;
- установкам личности;
- структуре;
- функциям;
- ведущему мотиву.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации, который включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки, мотивы и поведение человека.

Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Состояние различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и определяется множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями. Мотивационная структура отдельного человека обладает определен-

ной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Высокие цели, перспективные планы, правильные решения, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации — заинтересованности исполнителей в их реализации. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материальной мотивации и строгого внешнего контроля. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников — задача мотивационного менеджмента. Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

Мотивацию можно рассматривать двояко:

- либо как определение и создание условий, причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения человека и группы;
- либо как процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение цели или получение вознаграждения [9].

Методы управленческой мотивации можно разделить:

- на методы экономической мотивации — зарплата, премия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата и др.;
- методы социальной мотивации — общественное признание, благодарность, восхищение, презрение и т. д.;
- методы психологической мотивации — ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность и пр.;
- методы властной мотивации — повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т. д.;

- социально-психологические методы — повышение социальной активности, обмен опытом, критика, деловая, управленческая и профессиональная этика и т. д.;

- методы моральной мотивации — личное или публичное признание, похвала и критика;

- метод вовлечения сотрудника в управление;

- методы изучения мотивации и мотивов — экспериментальные методы, методы оценки поведения и его причин со стороны, беседа, опрос, анкетирование и пр.

Целью использования данных методов мотивации является повышение индивидуальной, групповой и организационной результативности как в текущий момент, так и в долгосрочной перспективе. При создании мотивационной системы организации необходимо учитывать следующие аспекты:

- Люди, работая в организации, стремятся чего-либо достичь или избежать, преследуя прежде всего собственные интересы, поэтому цели организации и индивидуальные цели работников могут быть несовместимы между собой.

- Мотивы индивидуального поведения формируются под воздействием множества разнообразных факторов, поэтому они сложны, разнообразны и субъективны.

- Не существует наилучшего (оптимального) способа мотивации, поэтому руководитель должен уметь комплексно использовать все методы мотивации.

Основные факторы, определяющие поведение персонала организации и его стремление к повышению результативности труда:

- потребности и способности каждого конкретного человека;

- мотивы его деятельности и поведения, формирующегося как на основе потребностей и способностей, так и ряда других факторов;

- условия труда, созданные в организации;

- побуждения, исходящие от организации;

- наличие и использование эффективной системы оценки результативности.

Мотивационные воздействия должны охватывать весь трудовой процесс, начиная от момента выбора сотрудником своего поведения, включая исполнительный вклад работника в достижение цели и получаемое вознаграждение, и заканчивая удовлетворением потребностей.

Грамотно разработанная система мотивации обеспечивает работнику:

1. Ощущение безопасности, а именно:

- материальную стабильность (адекватная заработная плата, ясная и максимально объективная система материального поощрения);

- душевный комфорт, базирующийся на прозрачной и предсказуемой организационной среде благодаря выработке и доведению до сведения всех общих корпоративных установок, налаживанию системы обратной связи.

2. Ощущение успешности, возникающее как следствие:

- созданного имиджа успешной компании и культа профессионализма;

- знания историй успехов сотрудников, места организации на рынке;
- адекватной оценки собственной рыночной стоимости.

3. Осознание собственной значимости, достигаемое за счет:

- внимания к особенностям личности работника;
- лично ориентированных поощрений;
- предоставления возможности реализации личных свобод.

4. Ощущение принадлежности социуму, достигаемое путем:

- формирования устраивающего круга общения;
- заботы о сотрудниках;
- предоставления возможности развития, наличия перспектив роста и самореализации, действенной системы обучения.

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации.

Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Примерами нематериальной мотивации могут служить следующие стимулы:

- обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх», с повышением занимаемого статуса);
- гибкий график рабочего времени (проектная система работы);
- приоритет при планировании отпуска сотрудников компании;
- регулярная «горизонтальная» ротация кадров;
- упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте (услуге, продукте);
- предоставление места для парковки автомобиля;
- приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели;

- устная или письменная благодарность за эффективную работу, реализованный проект;

- проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;

- выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них;

- размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть;

- издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании;

- награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;

- проведение корпоративных праздников.

Нетрадиционные способы нематериального стимулирования (в отечественной практике используются довольно редко):

- предоставление работникам дополнительных дней отдыха (к примеру, более раннее начало отпуска за эффективно реализованный проект);

- подарки сотрудникам компании на различные праздники, исходя из их интересов и увлечений.

В настоящее время система нематериальной мотивации в белорусских организациях недооценена и используется не в полной мере либо не используется совсем.

Необходимо отметить тот факт, что система нематериальной мотивации как один из компонентов системы мотивации персонала будет адекватно восприниматься сотрудниками и, следовательно, эффективно работать лишь в тех случаях, когда они получают справедливую рыночную заработную плату, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы.

Внешне субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

Положительная мотивация — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него.

Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает, например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, перестает действовать. Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага.

Вопрос о том, какой подход будет преобладающим – позитивный или негативный, – решается в зависимости от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. Следовательно, мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы персонала компании. Система мотивации не будет эффективной, если в ней предусмотрены лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы и дисциплинарные нарушения. Однако она не окажется эффективной и в том случае, если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме того, можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы.

Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, и организация мероприятий по их мотивации – необходимое внешнее условие активизации и поддержки механизма самомотивации – самого эффективного во всей мотивационной системе. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую этим потребностям, между руководством и персоналом возникнет настоящее партнерство, о котором мечтает в душе каждый грамотный современный руководитель.

В связи с этим следует отличать понятие «мотивация» от понятия «стимулирование», которое представляет собой процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Стимулирование является одним из методов мотивации. Концепция стимулирования основывается на применении стимулов как внешних воздействий на человека для координации его деятельности (например, применение наказания, поощрения, повышение в должности).

Кроме стимулирования к мотивации относят усилия менеджера, направленные на формирование определенной мотивационной структуры работника. Менеджер развивает и усиливает положительные мотивы работников и ослабляет нежелательные. С помощью воспитательной и общеобразовательной работы он организует такую мотивационную структуру работников, которая в дальнейшем не требует дополнительного стимулирования. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Поведение человека всегда мотивировано. Традиционный подход к мотивации основывается на понимании того, что сотрудники – это ресурсы организации, которые необходимо рачительно и эффективно использовать. Задача менеджера – заставить сотрудников эффективно работать. Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации.

Менеджер, зная, какие мотивы лежат в основе действий его подчиненных, может попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

14. МЕТОДЫ ЭКСКУРСИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Методы экскурсионного менеджмента, как и менеджмента в туризме в целом, касающиеся внутрифирменного управления, представляют собой способы целенаправленного воздействия на коллектив или отдельного работника. Поскольку экскурсионный менеджмент включает в себя и управление экскурсионными группами, то часть методов внутрифирменного управления для этого процесса управления непригодны. Те же методы, которые используются в управлении экскурсионными группами, имеют свои специфические особенности. В этой связи вначале будут рассмотрены методы внутрифирменного управления, а затем методы управления в системе «экскурсионная группа – маршрут», «туристская группа – маршрут».

В основу классификации методов менеджмента положена их мотивационная характеристика, те мотивы, на активизацию которых они направлены. С этих позиций методы менеджмента, используемые для внутрифирменного управления, обычно делят:

- на административные;
- экономические;
- социально-экономические;
- социально-психологические.

Необходимость административных методов исходит из того, что любой человек, приходя в организацию, принимает на себя определенные обязанности и ответственность за качественное выполнение соответствующей работы и в известной мере ответственность за результаты деятельности организации в целом, поэтому необходима некоторая группа методов, с помощью которых определяются:

- место отдельных работников и их групп в организации;
- их права, обязанности и мера ответственности;
- способы координации их действий в процессе трудовой деятельности.

Административные методы:

- требуют от работников минимально допустимой результативности, не достигая которой человек будет просто уволен;
- оказывают прямое воздействие на волю людей, что выражается в однозначности отдаваемых распоряжений и в их обязательном выполнении;
- носят безвозмездный характер, не предусматривающий получения вознаграждения;

- требуют наличия и использования действенной системы контроля их исполнения;
- являются наиболее эффективными в примитивных ситуациях;
- позволяют установить строгую дисциплину в организации;
- обеспечивают выбранную технологию производства и управления;
- не способствуют развитию творческого начала личности и поэтому зачастую негативно оцениваются персоналом;
- приводят к концентрации власти.

Административные методы делятся на организационные, распорядительные и дисциплинарные.

Организационные методы ориентированы на использование в типовых ситуациях и делятся на *регламентирование*, *нормирование* и *инструктирование*.

Сущность *регламентирования* заключается в установлении статуса и целей функционирования, прав и ответственности, правил функционирования и критериев оценки деятельности объекта регламентирования. В качестве такого объекта может рассматриваться:

- организация в целом, и тогда основным регламентирующим документом является устав организации;
- структурное подразделение (положение о подразделении);
- должность (должностная инструкция или положение о должности);
- отношения между организацией и персоналом (правила внутреннего распорядка, правила приема на работу и увольнений).

Нормирование как метод воздействия на работников и коллективы основан на нормах, имеющих конкретное числовое выражение, и нормативах, которые носят общий, типовой характер и являются основой для разработки норм.

Выделяются следующие основные виды нормирования:

- численности (определение количества людей, необходимых для выполнения какой-либо работы);
- выработки и обслуживания (определение количества выполняемых производственных операций в единицу времени, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг);
- управления (определение количества подчиненных у одного руководителя);
- расхода ресурсов (определение количества ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы).

Целью *инструктирования* как организационного метода управления является ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания. Соответственно выделяют следующие виды инструктирования: ознакомление, совет, объяснение, предостережение, разъяснение. По форме осуществления инструктирование делится на индивидуальное и коллективное.

Распорядительные методы применяются при необходимости вмешаться в процесс производства и управления для устранения существующих отклонений или реализации представившихся возможностей. Они осуществляются в форме:

- приказа — документа, в котором сформулированы цели, содержание, объем и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, определено должностное лицо, осуществляющее контроль исполнения заданий; издает приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия;

- постановления — принимаются на уровне организации совместно администрацией и общественными организациями;

- распоряжения — устное или письменное требование к подчиненным выполнить определенные виды работ с целью решения каких-либо вопросов; издаются, как правило, функциональными руководителями;

- указания — осуществляются в устной форме, используются на низшем уровне управления.

Как метод управления *дисциплинарное воздействие* регламентируется Трудовым кодексом и применяется в случае невыполнения работником своих функциональных обязанностей.

Экономические методы, с одной стороны, должны стимулировать деятельность организации вне зависимости от формы собственности на удовлетворение потребностей общества, с другой стороны, они должны служить мотивом для персонала организации. На этой основе можно выделить три уровня экономической мотивации туристско-экскурсионных предприятий:

- первый — стимулирование туристско-экскурсионных предприятий со стороны государства;

- второй — стимулирование структурных подразделений туристско-экскурсионного предприятия со стороны администрации;

- третий — стимулирование персонала туристско-экскурсионного предприятия.

Основной экономической метод, применяемый на уровне подразделений туристско-экскурсионного предприятия, – внутрифирменный хозяйственный расчет, исходные положения которого следующие:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для их деятельности;
- предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;
- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников является источником эффективной работы всей организации. Экономическая мотивация персонала включает в себя материальное вознаграждение, куда входят заработная плата, премии, поощрения, доходы, участие в прибылях и акционерном капитале, штрафы.

Социально-экономические методы менеджмента одновременно предоставляют сотрудникам своеобразные добавки к заработной плате и подчеркивают принадлежность работников компании и проявление ее заботы о них. Эти методы разделяют на три группы.

Первая связана с обеспечением благоприятных, комфортных условий труда. Сюда прежде всего относятся:

- организация труда, включающая обеспечение санитарно-гигиенических условий для работников;
- методы гуманизации труда, основанные на использовании психологического воздействия цвета, музыки, запахов.

Все эти блага полностью или частично бесплатны для работников, но для организации они имеют вполне реальную стоимость.

Вторая группа методов связана с развитием социальной инфраструктуры организации, к которой относятся:

- жилищное строительство или предоставление возможности получения льготных кредитов для строительства жилья;
- предоставление работникам возможности пользоваться услугами различных дошкольных учреждений по их выбору;

- предоставление сотрудникам субсидий на питание путем некоторых прямых денежных выплат;
- помощь в оплате образования, причем не только работникам предприятия, но и членам их семей, предоставление возможности обучения на различных курсах в организации;
- проявление заботы о здоровье сотрудников;
- страхование жизни работников и/или членов их семей (компания осуществляет страхование жизни работников и членов их семей на определенную сумму, бесплатно для работника).

Третью группу представляют неявные выплаты, с помощью которых организация в той или иной степени стремится подчеркнуть индивидуальность работников. Чаще всего эти выплаты осуществляются в виде различных социальных пакетов, которые должны привлекать и удерживать ценных работников:

- оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней (компании предоставляют один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день);
- оплата дополнительных дней отпуска;
- компенсация услуг сотовой связи;
- доставка сотрудников до места работы и обратно служебным транспортом или компенсация стоимости проезда;
- оплата расходов на оздоровление сотрудников (оплата путевок – полностью или частично).

Выплаты социального характера не ограничиваются вышеуказанным перечнем компенсаций, а адаптируются как для каждой конкретной организации, так и для конкретного работника.

Если система экономических и социальных выплат в организации выстроена правильно, то это способствует росту результативности труда сотрудников, процветанию организации, росту благосостояния работающих в организации людей.

Социально-психологические методы менеджмента в своей совокупности предназначены для создания и поддержания таких внутриорганизационных условий, при которых работники, во-первых, стремятся к повышению собственной результативности труда и результативности труда организации, во-вторых, имели бы все возможности для саморазвития в выбранных ими самими направлениях.

Социально-психологические методы основаны на единстве жизненных ценностей организации и сотрудников. Это единство обязательно, поскольку только на его основе возможно развитие у людей чувства патриотизма по отношению к организации. Проявляется это

чувство прежде всего в сознательном стремлении человека отдавать организации больше времени и усилий, чем организация ему оплачивает. Такое возможно только в том случае, если организация предоставляет человеку не только высокий уровень заработной платы, но и дает возможность удовлетворять потребности высших уровней.

Именно поэтому при приеме на работу не так важна квалификация будущего работника, как его жизненные ценности и ориентации. Если ценности человека и организации совпадают, то его можно принимать на работу, так как квалификация со временем приобретает, а принципиальные расхождения в ценностях практически непреодолимы.

Среди социально-психологических методов менеджмента можно выделить соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение; авторитет, личный пример, различного рода ритуалы и обряды, методы планирования и развития карьеры сотрудников.

Все рассмотренные выше группы методов управления направлены на управление коллективом и отдельными сотрудниками, в том числе и экскурсоводами. Но в экскурсионном менеджменте существует еще одно очень специфическое поле применения его методов, которое представлено двумя системами — «экскурсионная группа — маршрут» и «туристская группа — маршрут». Использование в стандартном виде методов экскурсионного менеджмента, которые освещены выше для этих систем, также требующих управления, не возможно, так как они применимы к управлению организацией, ее коллективом, а экскурсионная (туристская) группа таковой не является. В отличие от экскурсионной (туристской) группы коллектив имеет свои постоянные характеристики (черты), обеспечивающие возможность использования методов управления в стандартном виде, такие как:

- наличие общих целей;
- наличие определенных правил и норм, по которым живет коллектив и которые определяют обязанности каждого члена коллектива и содержание его деятельности в зависимости от места и должности, которые он занимает;
- каждый коллектив имеет свою организационную структуру, которая определяет отношения подчиненности между членами коллектива — иерархию;
- в коллективе установлен определенный способ коммуникаций.

Все эти характеристики коллектива облегчают использование методов управления.

К экскурсионной или туристской группе эти характеристики можно отнести условно, так как ни экскурсионная, ни туристская группа коллективом в полном смысле этого слова не является. По этой причине слепое копирование методов управления коллективом в данном случае не возможно, а использование административных и экономических методов управления, широко распространенных в управлении коллективом или процессом производства услуг, исключено.

В отличие от коллектива для экскурсионной группы характерны иные особенности, вносящие существенные коррективы в их использование:

- кратковременность пребывания на экскурсионном (от одного академического часа до суток) и туристском (несколько дней) маршруте;
- отсутствие единой цели, хотя она определяется темой экскурсии или видом туристского маршрута и обязательна для экскурсовода или руководителя туристской группы, для группы она достаточно условна;
- случайность состава экскурсионной или туристской группы;
- очень разные возрастные, социальные, профессиональные и другие характеристики каждого экскурсанта и туриста;
- нежелание подчиняться явным проявлениям управления по отношению к себе (люди находятся на отдыхе и не хотят явного вмешательства в свои планы, действия и т. п.).

По этим причинам к методам управления экскурсионными и туристскими группами предъявляются требования высокой гибкости, тактичности, комплексности, надежности и постоянства. Наиболее приемлемыми методами управления в системах «экскурсионная группа – маршрут» и «туристская группа – маршрут» являются психологические, информационные и организационные. К ним следует также добавить так называемый планировочный метод, который рассматривается как использование средств планирования при разработке содержания экскурсии или туристского маршрута, их стабильности с точки зрения как самого маршрута, так и программы обслуживания на нем, а также правильности выбора начального и конечного пунктов экскурсии или путешествия.

15. ЭКСКУРСИОННАЯ МЕТОДИКА КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ЭКСКУРСИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Важной особенностью экскурсионного менеджмента является то, что он включает совокупность форм и методов управления не только по разработке, продвижению и сбыту продукта, но и по его исполнению.

Качественное исполнение экскурсионной услуги — одна из главных задач в обслуживании туристов и экскурсантов. Основная роль при этом отводится менеджеру, ответственному за экскурсионную деятельность, а также непосредственным исполнителям — экскурсоводам, гидам, руководителям туристско-экскурсионных групп. В своей многогранной работе менеджеры, методисты и экскурсоводы руководствуются требованиями экскурсионной методики.

Методика проведения экскурсий охватывает целый ряд вопросов. Это прежде всего умение показать объекты, рассказать о них и связанных с ними событиях. Методика предполагает умение правильно расположить экскурсионный материал, используя зрительные и словесные доказательства на пути достижения поставленной цели, и наиболее полно раскрыть тему экскурсии.

Назначение методики состоит в том, чтобы помочь экскурсантам легче усвоить содержание экскурсии. Задача методических приемов — обеспечить наибольшую действенность в использовании экскурсионного метода передачи знаний экскурсантам.

Менеджер экскурсионной фирмы должен оказывать методическую и консультативную помощь экскурсоводам, прослушивать их на маршруте, оказывать помощь в переработке методической документации. Как и экскурсовод, менеджер должен владеть методикой проведения экскурсий.

Экскурсовод, который выходит на маршрут, должен знать его в целом и каждый объект в отдельности. Он должен знать содержание текста экскурсии, хорошо представлять, что и когда надо сказать по данной теме, какова роль в этом экскурсионного объекта, как лучше продемонстрировать его экскурсантам.

Эффективность экскурсии определяется не только уровнем ее содержания, но и методикой проведения, а также уровнем организации.

Экскурсионная методика включает в себя методики разработки нового для данной фирмы продукта и экскурсоводом новой для него темы (уже разработанной в данной фирме), подготовки экскурсоводов к проведению очередной экскурсии, послеекскурсионной работы с ее участниками и др. Применительно к каждой теме эта методика имеет свои особенности, которые определяются задачами, поставленными перед конкретной экскурсией, целевой установкой (например, расширение культурного кругозора взрослых или профессиональная ориентация подростков), а также видом экскурсии (городская, загородная, музейная, производственная) и составом группы.

Свои особенности имеют пешеходные и автобусные экскурсии, различны по методике проведения экскурсии для внутренних и иностранных экскурсантов, а также для местных жителей.

Методика проведения экскурсии подразделяется на две части: методику показа и методику рассказа, носящую подчиненный характер.

16. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В ЭКСКУРСИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вначале рассмотрим общие понятия, относящиеся к функции контроля в целом в менеджменте, а затем ее особенности в экскурсионном менеджменте.

В широком смысле функция процесса управления «*контроль*» устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. Ее назначение состоит в посредничестве между планами и деятельностью, то есть система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. В процессе контроля проверяются не только количественные показатели, но и качественные. Контроль можно классифицировать:

- по объектам (предметы труда, средства производства, условия труда, документы и т. д.);
- исполнителям;
- принимаемому решению;
- масштабу;
- методике проведения;
- способу получения и обработки информации;
- степени мотивационной значимости;
- характеру (непрерывный и периодический);
- количеству контролируемых величин (единичный, или одномерный, и множественный, или многомерный);
- степени охвата объектов контролем (сплошной или выборочный);
- режиму контроля (усиленный, ускоренный, нормальный и т. д.);
- времени контроля;
- регулярности осуществления контроля;
- стадиям жизненного цикла контролируемого объекта.

Основные требования, которыми следует руководствоваться при осуществлении контроля, это:

- ориентация на результаты;
- простота;
- своевременность;
- адекватность контролируемой деятельности;
- гибкость;
- стратегическая направленность;
- открытость;
- экономичность;
- эффективность.

Контроль обычно выполняется в четыре этапа:

• На первом этапе устанавливаются стандарты, т. е. конкретные, поддающиеся измерению цели, имеющие временные границы.

• На втором этапе путем сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений.

• На третьем этапе полученные результаты сравниваются с заданными стандартами.

• На четвертом этапе определяется, какие действия необходимо предпринимать.

С целью повышения эффективности контроля и снижения его отрицательного влияния на работников рекомендуется:

- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- обсуждать с работниками ожидаемые результаты;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- избегать чрезмерного, излишнего контроля;
- поощрять за достижения.

Главные инструменты выполнения функции контроля – наблюдения, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, поскольку по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм, нормативов.

На практике существуют три разновидности контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ, предшествует активной деятельности фирмы. Его задача – проверить готовность персонала и всей управленческой системы к началу

производственной деятельности. Он напоминает айсберг, большая часть которого скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

Предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль представляет собой анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации. В области материальных ресурсов — это контроль за материально-техническим обеспечением производства продукции. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить отклонения от стандартов. Различают две разновидности предварительного контроля: диагностический и «терапевтический». Диагностический контроль включает установление предупреждающих сигналов, указывающих на то, что в организации что-то не в порядке. «Терапевтический» позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять правильные меры.

Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом его являются сотрудники. А сам он — прежде всего прерогатива их непосредственного начальника. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов, заданий, инструкций. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, необходима обратная связь. Текущий контроль бывает оперативный и стратегический.

Оперативный контроль ведется за производственно-хозяйственной деятельностью фирмы, соблюдением технологии, качеством продукции и т. д.

Стратегический контроль нацелен на показатели работы: эффективность профессионального труда, фондоотдачу, рентабельность и др.

Итоговый контроль связан с оценкой выполнения планов и требует анализа с целью получения необходимой информации для последующего планирования. Цель такого контроля — предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена (при текущем — в процессе ее выполнения). Хотя итоговый контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-

первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, и, во-вторых, способствует мотивации.

Для экскурсионной фирмы контроль такая же важная функция менеджмента, как и для других сфер производственной и непроизводственной деятельности. Основываясь на изложенных выше принципах и подходах к ее осуществлению, которые являются актуальными и для экскурсионной фирмы, функция контроля в экскурсионном менеджменте состоит:

- в установлении стандартов деятельности экскурсионной фирмы;
- измерении и анализе результатов деятельности, достигнутых к определенному сроку, информация о которых получена на основе контроля;
- корректировке хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии с выводами и принятыми решениями.

В то время как во внутрифирменном управлении в экскурсионном туризме эта функция реализуется по типовым схемам, как изложено выше, в контроле за продуктом экскурсионного туризма, его разработкой и предоставлением экскурсантам она имеет свои особенности. Эти особенности связаны со спецификой экскурсии как туристской услуги (см. тему 2 данного пособия), качество и востребованность которой обеспечивают фирме реализацию ее миссии, целей и задач. Рассмотрим их более детально.

Качество экскурсии зависит от ряда факторов, в числе которых – качество методической документации (технологическая карта экскурсии, контрольный и индивидуальный тексты экскурсии, «портфель экскурсовода» и т. д.); ее постоянное совершенствование; внедрение и правильное использование методических приемов показа и рассказа; техника ведения экскурсии.

Предварительный контроль за качеством экскурсии начинается еще до начала ее разработки, когда изучаются и оцениваются особенности рынка туристских услуг (спрос, предложение, конкуренты и т. д.), ресурсный потенциал новой экскурсии (наличие экскурсионных объектов, кадров для ее разработки и т. д.).

Текущий контроль осуществляется в форме рецензирования методической документации новой экскурсионной темы (рецензирование контрольного текста и технологической карты экскурсии), организуются пробные экскурсии, в ходе которых творческой группой отработываются методические приемы, осуществляется прием (защита) экскурсии на маршруте.

Рецензирование контрольных и индивидуальных текстов, технологических карт экскурсий способствует повышению качества методической документации. К рецензированию привлекаются квалифицированные специалисты, хорошо знающие методику подготовки и проведения экскурсии. Рецензия дает возможность более подробно остановиться на содержании экскурсии, методике ее проведения, а также является более серьезной формой анализа экскурсии. Обычно ее размер составляет четыре-пять страниц машинописного текста.

Для того чтобы экскурсия была качественной, необходимы предварительный контроль знаний экскурсовода, осуществляемый методистом во время собеседований с экскурсоводом, проведение пробных экскурсий, а затем – прослушивание экскурсии на маршруте.

Прослушивание экскурсии – это проверка работы экскурсовода на маршруте. В процессе прослушивания происходит анализ качества проведения экскурсии.

Эффективность каждой проведенной экскурсии зависит от того, насколько экскурсоводу удается показать и рассказать то, что было запрограммировано творческой группой, разработавшей экскурсию. Прослушивание экскурсий имеет плановый характер и может быть разным по своей форме: полное, частичное, фрагментарное, целевое. Организуют работы по контролю за качеством проведения экскурсий методисты и менеджеры методических или экскурсионных отделов.

Полное прослушивание наиболее распространено при проведении контроля качества экскурсий, проводимых начинающими экскурсоводами. Его суть в том, что прослушивается один экскурсовод с начала экскурсии и до ее конца.

Когда необходимо проанализировать часть экскурсии, например, показ одного памятника или раскрытие одной подтемы, организовывается *фрагментарное прослушивание*. Оно может быть использовано в контроле за работой нескольких экскурсоводов по одной подтеме или объекту.

При *частичном прослушивании* осуществляется контроль содержания экскурсии и методики показа объектов на определенном отрезке маршрута экскурсии.

Важной формой прослушивания является *целевое прослушивание* экскурсовода, которое позволяет контролировать изложение определенного материала в процессе экскурсии.

При прослушивании отмечают недостатки экскурсии: лекционность (преобладание рассказа над показом), избыточная информационность (обилие фактов, фамилий, цифр); незавершенность подтем и

темы (отсутствие выводов); эскизность (беглость показа и рассказа); этюдность (случайное, незначительное выступают на первый план). Результаты прослушивания вносят в документ, который называется «Карточка прослушивания экскурсии» (прил. 2). В ней отражаются: анализ содержания экскурсии, ее структуры, методики проведения; использование «портфеля экскурсовода»; культура речи; контакт с группой; техники проведения экскурсии.

При организации прослушивания экскурсоводов (экскурсий) следует исходить из того, что суждение о качестве экскурсии, о том, как ее провел экскурсовод, должен высказать не специалист вообще, а специалист данной отрасли знаний (экскурсоведения). Только он сможет сделать правильные выводы о прослушанной экскурсии.

При оценке проведенной экскурсии не следует во всех недостатках винить экскурсовода. Виновными в плохом качестве могут быть: авторы экскурсии – творческая группа, создавшая данную экскурсию; организаторы экскурсии, сократившие время ее проведения или изменившие маршрут; экскурсовод как исполнитель, не сумевший организовать показ объектов и интересно рассказать об увиденном.

При оценке прослушанной экскурсии необходимо прийти к четкому выводу о том, что сумел и не сумел сделать экскурсовод как исполнитель, которому было поручено раскрыть тему на конкретных объектах с привлечением вполне определенного материала и, конечно же, на основе рекомендованных создателями экскурсии методических приемов показа и рассказа. Как справился с этими задачами экскурсовод, прослушивание которого было организовано? Какие рекомендации для повышения качества проведения экскурсий необходимо учесть экскурсоводу? Какие источники ему следует изучить, готовясь к очередным экскурсиям? Правильный и достаточно полный ответ на эти вопросы и составляет основное содержание контроля и такой его важнейшей формы, как прослушивание.

Иногда к формам контроля за качеством экскурсии ошибочно относят *взаимопрослушивание*. Взаимопрослушивание – это посещение начинающими или менее опытными и квалифицированными экскурсоводами своих более опытных коллег. Задача взаимопрослушивания – это изучение опыта и заимствование наиболее эффективных приемов показа и рассказа. Его нужно рассматривать как форму повышения квалификации.

В заключение следует отметить, что функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая

функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

17. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ЭКСКУРСИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Принятие управленческих решений характерно для всех этапов экскурсионного менеджмента и связано со всеми основными функциями экскурсионного менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. *Управленческое решение* – это нахождение определенного варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, осуществление этой деятельности и ее конечный результат.

Учитывая всю сложность и многообразие объектов управления в экскурсионном менеджменте, управленческие решения можно классифицировать по таким признакам, как:

- стадии жизненного цикла туристского продукта;
- масштабность;
- организация выработки;
- виды и количество целей;
- иерархия планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- объекты воздействия;
- время (кратко-, средне- и долгосрочные);
- уровень принятия решения (на уровне индивида, подразделения или организации);
- степень структурированности (слабоструктурированные – незапрограммированные и высокоструктурированные – запрограммированные);
- глубина воздействия (одноуровневые, многоуровневые);
- направление решения (внутри организации или за ее пределы);
- степень обязательности (носящие категоричный характер, носящие характер рекомендаций);
- лицо, принимающее решение (индивидуальное или групповое);
- степень обязательности (носящие категорический характер, носящие характер рекомендаций).

Принятие правильных решений требует знаний и опыта. Этот процесс состоит из нескольких стадий и этапов (рис. 5).



Рис. 5. Состав и последовательность процесса принятия решений

Стадия признания необходимости решения включает в себя такие этапы, как:

- признание наличия проблемы;
- формулирование проблемы;
- определение критериев решения проблемы.

Стадия выработки и принятия решения состоит из следующих этапов:

- разработка альтернативных вариантов решения;
- оценка альтернативных вариантов;
- выбор и принятие решения.

Стадия реализации решения – это:

- организация выполнения решения;
- анализ и контроль выполнения решения;
- обратная связь и корректировка.

Характерные недостатки, допускаемые в процессе подготовки и принятия управленческих решений:

- Решения принимаются на безальтернативной основе.
- Отсутствует прогнозирование тенденций развития внешней среды или оно ошибочно.
- К процессу подготовки решений, к решению проблем не привлекаются работники разных уровней управления.
- Не производятся расчеты затрат на реализацию решений.
- Отсутствуют сроки выполнения и ответственные за выполнение решений.
- Принимаемые решения недостаточно конкретны.
- Отсутствует прогнозирование тенденций развития внутриорганизационной среды.

- Не определены возможные негативные последствия (результаты) каждого варианта решения.

- Не определены возможности положительного исхода для каждого варианта решения.

- Не выработаны критерии для оценки каждого варианта решения.

- Отсутствуют цели или они ошибочно выбраны.

- Ошибочно выбраны критерии, на основе которых принимается решение.

- Недостаточно привлекается достоверной информации при подготовке и принятии решений.

- Не рассчитывается эффективность реализации принимаемых решений.

- Игнорируются или слабо учитываются факторы внешней среды.

- Игнорируются или слабо учитываются факторы внутриорганизационной среды.

- Не отработана процедура подготовки и принятия управленческих решений.

- Не отработана и не закладывается в решения процедура реализации принятых решений.

Определяющим моментом в классификации управленческих решений являются условия принятия решений. В экскурсионном менеджменте принятие управленческих решений происходит подчас в сложных условиях, которые определяются спецификой туризма как сферы деятельности в целом и экскурсионного туризма в частности. К ним относятся:

- неопределенность ситуации;

- отсутствие необходимой информации;

- дефицит времени.

При принятии управленческих решений, которые позволяют достичь поставленной цели, необходимо использовать различные способы и методы, такие как:

- спонтанный;

- интуитивный;

- суждений;

- бинарный;

- многовариантности;

- поисковый.

Спонтанный метод базируется на эмоциях менеджера или экскурсовода, принимающего решение. Но эмоции, как известно, плохой по-

мощник. Находясь под сильным воздействием эмоций, невозможно принять эффективное решение, поскольку перевес всегда будет на стороне эмоций, а не разума. Как правило, это решения поспешные, непродуманные, о которых впоследствии можно сожалеть.

Интуитивный метод принятия управленческих решений базируется на ощущениях и относится к весьма специфическим методам принятия решений. Ощущения являются весьма личностными, субъективными, малопонятными и малопримлемыми для сторонних наблюдателей. Эффективными такие решения могут быть только у людей с врожденной интуицией. Психологи трактуют интуицию как вполне конкретное понятие, вкладывая определенное содержание в этот феномен. Интуиция, по их утверждению, – есть знание плюс опыт, возбуждающиеся в сознании человека в нужный момент. К интуитивному методу обращаются в тех ситуациях, когда отсутствует необходимая информация и нет надежды на ее получение. Интуитивный метод принятия управленческих решений носит рискованный характер. Но в экскурсионном менеджменте к нему приходится обращаться, поскольку часто ситуация к этому вынуждает (например, в случае непредвиденных сбоев обслуживания на маршруте экскурсии или путешествия), когда нет возможности ждать поступления информации в течение определенного времени. Однако использовать данный метод следует осторожно. Даже после принятия решения таким способом нужно скрупулезно отслеживать результаты его реализации, чтобы можно было в нужный момент приостановить или скорректировать процесс.

Метод суждений используется в том случае, когда ситуации требуют от менеджера простых рассуждений, простого анализа, базирующегося не на выявлении логических взаимосвязей и осуществлении логических умозаключений, а на учете собственных знаний или индивидуально накопленного опыта. Он принимает решение, основанное на собственных суждениях, которые в свою очередь базируются на его индивидуальных знаниях или его индивидуальном опыте. Следовательно, метод принятия решений на основе суждения представляет собой выбор, базирующийся или на накопленных менеджером знаниях, или на имеющемся личном опыте. На этой основе у менеджера зарождается стереотип действий по принятию решения в отношении разных блоков схожих ситуаций. Если, например, вы уже обладаете каким-то опытом управленческой деятельности, то вы знаете, какое решение следует

принять в том или ином случае. Однако в такой позиции менеджера может крыться и некоторая опасность. Автоматизм действий, выработанный им, может помешать ему обратиться к необходимости рассмотрения альтернативных вариантов решения при изменившихся обстоятельствах, хотя ситуация сама по себе остается той же.

В управленческой практике экскурсионного менеджмента встречаются ситуации, когда менеджеру необходимо принять решение исходя только из двух возможных и диаметрально противоположных альтернатив: по принципу «да/нет», «или/или». Это бинарный метод принятия решений – действие, основанное на анализе двух альтернатив, каждая из которых характеризуется высокой степенью неопределенности и риска и вынужденностью выбора в пользу одной из имеющихся альтернатив. Практика же обращения к такому методу принятия решений и такой форме представления ситуации вызывается определенными причинами, которые можно при желании устранить. К таким причинам относятся: переадресовка права на принятие решения вышестоящему руководству, представление ситуации, в отношении которой необходимо принять решение в бинарной форме. К принятию бинарных решений следует относиться весьма осторожно. Бинарное решение оправданно в случае его объективного характера и неоправданно, если оно представляет собой стремление (осознанное или неосознанное) сузить возможную базу выбора при принятии решения.

Хотя и редко (по сравнению с другими), но в управленческой практике вполне может возникнуть потребность в обращении к многовариантному (многоальтернативному) решению, представляющему собой выбор в пользу какой-то одной из множества альтернатив через фиксацию определенных и конкретных критериев и оценку таких критериев применительно к каждой из рассматриваемых альтернатив.

Обращение к поисковому методу принятия решений (инновационному решению) означает для менеджера переключение с рационального на творческое мышление, поскольку инновационное решение предполагает отсутствие готовых альтернатив, служащих основой выбора при рациональных методах принятия решений. Инновационное решение означает «озарение» менеджера, осуществление им открытия, поскольку такие менеджеры оказываются в ситуации, когда они вынуждены выработать новые, более эффективные пути разрешения возникшей проблемы или достижения результата.

**Взаимосвязь стиля руководства и технологии
принятия управленческих решений [6]**

Выработка решений	Принятие решений	Несение ответственности	Контроль деятельности менеджера	Стиль управления
Руководитель	Руководитель	Руководитель	Отсутствует	Авторитарный
Коллектив	Руководитель	Руководитель	Присутствует	Демократический
Коллектив	Коллектив	Руководитель	Присутствует	Либеральный

Процесс принятия решений также определяется стилем руководства (табл. 3).

18. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА В ЭКСКУРСИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

В научной литературе и практической деятельности довольно часто употребляются такие понятия, как «стиль менеджмента», «стиль менеджера», «стиль управления», «стиль руководства», обычно эти понятия употребляются как синонимы. Степень делегирования полномочий, используемые формы власти, забота о человеке и о выполнении задач предприятия – все это отражает стиль руководства.

Все определения *стиля управления* сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть стиль – это система постоянно применяемых методов руководства.

В работах разных авторов можно встретить различные толкования понятия «стиль управления» (рис. 6).

Как видно из рис. 6, все определения *стиля управления* сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть стиль – это система постоянно применяемых методов руководства. Сложность стиля как категории науки управления и практической деятельности руководителей определяется многочисленностью факторов его формирования, функционирования и развития. Другими словами, стиль деятельности представляет собой достаточно сложную изменяющуюся систему взаимообусловленных элементов и механизмов практического осуществления руководящей работы.



Рис. 6. Определения понятия «стиль управления»

Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным (рис. 6). Стиль управления оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (организации) в целом. В экскурсионном менеджменте кроме внутрифирменного управления, где он используется с учетом специфики миссии, целей и задач менеджмента в экскурсионном туризме, стиль управления экскурсовода и руководителя туристской группы на маршруте экскурсии или путешествия имеет свое специфическое проявление, тесным образом связанное не только с его личностны-

ми качествами, но и особенностями экскурсионной или туристской группы, каждый раз будучи дифференцированным и индивидуализированным. Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера, такие как:

- задачи и функции коллектива;
- условия работы коллектива;
- размеры и структура коллектива;
- индивидуальные качества и опыт руководителя;
- профессионализм менеджера;
- уровень профессиональной подготовки и сознательности членов трудового коллектива;
- уровень зрелости и сплоченности трудового коллектива и др.

Кроме этого стиль детерминируется единством законов, принципов, функций и методов управления, и содержание стиля конкретной деятельности отличается от самой деятельности так же, как, например, методы управления от самого управления.

Чаще всего на практике к определению и характеристике эффективного стиля менеджмента используют три подхода: с позиций личностных качеств (определяется личностными качествами руководителя); поведенческий (определяется манерой проведения по отношению к подчиненным); ситуационный (определяется складывающейся ситуацией).

Диапазон стилей руководства простирается от полной демократии до абсолютной автократии. Исследования различных типов руководителей и эффективности их деятельности, проведенные психологами и социологами, позволили выявить три наиболее часто встречающихся стиля руководства: авторитарный, или автократический; демократический; либеральный, хотя на практике не часто встречаются руководители, придерживающиеся исключительно того или иного стиля.

Характерные особенности классических стилей руководства и их эффективности представлены в табл. 4.

Авторитарный (директивный) стиль (слово *avctoritis* в переводе с латыни означает «власть, влияние») с середины прошлого века сохранился до сегодняшних дней, пройдя полуторавековой путь своего выживания и приспособления. Он исторически оказался базой, на основе которой зарождались и совершенствовались другие стили.

Характеристика стилей руководства [9]

Параметры взаимодействия руководителей и подчиненных	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Личное установление целей и выбор средств их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации. Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решения до подчиненных	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощивает
Приемы принятия решений	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных сотрудников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Все знает и умеет, гипертрофированное самомнение	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

Параметры взаимодействия руководителей и подчиненных	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Стиль общения	Жестко формальный, не общителен	Дружески настроен, любит общаться	Боится общения, общается только с подчиненными по их инициативе, допускает фамильярное обращение
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины, не умея ее соблюдать
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по приказам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание
Сильные стороны	Внимание к срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится, без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Требует много времени на принятие решений

Все разновидности авторитарного стиля – варианты неравноправных отношений «руководитель – подчиненный». На туристском предприятии авторитарный стиль управления наиболее эффективен в случае, когда предприятие находится на начальной стадии развития, в проблемных ситуациях (кризис, сложный конфликт), когда опытный руководитель вынужден иметь дело с неопытными, незрелыми работниками, с работниками, которые желают и нуждаются в том, чтобы ими управляли. Кроме этого авторитарный стиль управления довольно час-

то может встречаться при управлении туристскими и экскурсионными группами на маршрутах экскурсий и путешествий, так как зачастую ситуации требуют жесткого подчинения, например, в целях безопасности, выполнения программы экскурсии или путешествия и т. д.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

Демократический (коллегиальный) стиль (название данного стиля произошло от греческого слова *demokratia* – власть народа) – руководитель предпочитает использовать механизмы влияния на поведение работника, учитывающие его потребности более высокого уровня: в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. При демократическом стиле управления подчиненные активно участвуют в принятии решений и им предоставлена свобода в выполнении заданий. Чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплен высокоэффективной системой контроля и соответствующей мотивацией. Демократический стиль сегодня по праву считается лучшим. Согласно специальным исследованиям, он в полтора-два раза эффективнее всех других стилей. Демократический стиль наиболее эффективен и на туристском предприятии. На практике он широко используется при управлении работой творческих групп в процессе разработки экскурсии.

Либеральный (непустительский) стиль руководства (слово *liberate* в переводе с латыни означает «свободный») характеризуется: предоставлением подчиненным полной свободы в определении целей деятельности, выборе средств достижения этих целей, осуществлении самоконтроля; минимальным участием руководителя в управлении коллективом; ответственностью руководителя за деятельность подчиненных. Либеральный стиль заключается в том, что руководитель предоставляет свободу и автономию подчиненным.

Возникает вопрос, если наибольшей эффективностью пользуется демократический стиль, зачем предприятию другие стили, и в частности либеральный. Однако есть конкретные ситуации, в которых либеральный стиль будет предпочтительнее демократического. Таких ситуаций две – это творческий и высококвалифицированный коллектив. Члены творческого коллектива сильны своей индивидуальностью,

неповторимостью. Поэтому для качественной профессиональной работы им нужна максимальная свобода.

Таким образом, каждый из рассмотренных стилей руководства имеет как положительные, так и отрицательные черты, причем с учетом конкретных условий, а условия деятельности коллективов весьма разнообразны. До сих пор не определена прямая зависимость между стилем и эффективностью руководства.

Такова общая характеристика трех основных стилей управления. Однако в реальной управленческой практике каждый современный руководитель-менеджер должен уметь использовать тот стиль, который является наиболее эффективным в определенной ситуации. Иными словами, в управлении персоналом необходим *гибкий* стиль руководства. Гибкий стиль можно представить как сочетание трех классических стилей в следующих пропорциях: демократического – 60 %, либерального – 20 % и авторитарного – 20 % [4].

19. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА И ЕГО ЗАДАЧИ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ

Задачи и функции менеджмента осуществляются через деятельность менеджеров. *Менеджер* – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования фирмы (в данном случае – в экскурсионной или методической).

К менеджеру в сфере экскурсионного туризма любого уровня, как и к менеджеру в другой сфере, предъявляется целый ряд требований, таких как:

- наличие знаний и опыта в области управления современной туристско-экскурсионной организацией;
- компетентность в вопросах состояния и развития той отрасли, к которой относится организация по виду и характеру деятельности (состояние исследований, техника, технология, конкуренция, динамика спроса на продукцию);
- владение навыками предпринимательства;
- умение обосновывать и принимать компетентные решения в условиях высокой динамичности туризма и неопределенности среды принятия решений в нем на основе согласования с нижестоящими руково-

дителями и работниками, распределять их участие в реализации принятых решений;

- наличие практического опыта и знаний в области анализа ситуации на определенных туристских рынках или их сегментах, на котором уже работает или намеревается работать;

- высокая культура, честность, способность быть образцом во всем;

- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;

- способность и умение управлять всеми ресурсами туристско-экскурсионной организации;

- умение прогнозировать и планировать работу туристско-экскурсионной организации;

- владение способами повышения эффективности управления и функционирования туристско-экскурсионной организации;

- владение современными информационными технологиями, средствами коммуникации и связи;

- умение управлять самим собой, своими эмоциями в стрессовых ситуациях и временем;

- хорошая риторика, выразительность, быстрая словесная реакция;

- убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;

- уверенность в суждениях, оригинальность, творческий подход;

- инициативность, целеустремленность;

- высокая работоспособность, жизненная активность, выносливость;

- обаяние, популярность, привлекательность;

- готовность взять на себя ответственность;

- решительность, энергичность, динамичность в решении вопросов;

- знание конкретных условий в организации, умение в них ориентироваться, быть проницательным и находчивым;

- умение оказывать самопомощь (помощь самому себе), поддерживать себя за счет развития навыков управления в определенных условиях организации;

- умение предвидеть тенденции развития конъюнктуры туристского рынка, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики и туризма в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Менеджеры должны обладать *организаторскими способностями*, под которыми понимаются индивидуально-психологические особенности личности, позволяющими человеку овладеть методами организационной деятельности и успешно их реализовать. К организаторским способностям обычно относятся:

- адаптационная мобильность, т. е. склонность к творческим формам деятельности, углублению знаний, инициативность, нетерпимость к консерватизму, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, самообладание, предприимчивость и др.;

- контактность, т. е. общительность, способность располагать к себе людей, умение выслушивать, понимать и убеждать людей, а также способность взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;

- стрессоустойчивость, т. е. интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии решений;

- доминантность, т. е. властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

Считаем целесообразным относить к организаторским способностям менеджера экскурсионной сферы также следующее:

- способность организовывать людей, включающая коммуникабельность, привлекательность, навыки межличностного общения, способность влиять на людей, спланировать их, вести за собой, находить исполнителей, вызывать доверие, способность к внушению;

- способность организовывать мероприятия, включающую навыки планирования и подготовки мероприятий, реализации намеченного; реальность мышления, развитое воображение;

- способность представлять в деталях предстоящее мероприятие, возможные проблемы и срывы.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение работать с людьми, так как в экскурсионном туризме это особенно важно. Сюда относятся:

- психологическая компетентность менеджера;

- умение строить отношения с людьми с учетом взаимосвязи формальной и неформальной структур;

- способность и умение влиять на подчиненных;

- умение общаться с людьми, знание сущности и особенностей «человеческих отношений».

Таким образом, перечень качеств, которыми должен обладать человек, занимающий должность менеджера, весьма внушительный, а содержание его подчас противоречиво.

Нетрудно понять, что людей, в полной мере обладающих всеми указанными качествами, практически нет. В связи с этим целесообразно в каждом отдельном случае при рассмотрении определенной должности выделять те качества, которыми должен обязательно обладать человек,

занимающий эту должность. Точнее, следует четко представлять уровень знаний, перечень навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела.

На практике эта задача решается с помощью квалификационного справочника или классификатора должностей, а также должностной инструкции. Данные документы содержат перечень требований к специалисту, претендующему на занятие конкретной должности.

Наиболее полное описание конкретной должности менеджера и требований к человеку, который должен занимать ее, отражается в *профессиограмме менеджера*.

Профессиограмма — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В профессиограмме дается подробное описание профессии с указанием ее наиболее сложных функций, которые вызывают определенные затруднения в ее освоении. При этом указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека (недостаточная острота зрения, медленная реакция, плохая дикция и т. д.) и с организацией процесса трудовой деятельности.

После этого следует провести оценку личных деловых качеств конкретного человека, претендующего или занимающего данную должность, соответствия их предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности человека социологами разработана модель, которая включает следующие качества:

- 1) деловые (образование, знания, опыт);
- 2) способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- 3) культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
- 4) характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- 6) направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
- 7) возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
- 8) здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- качество отсутствует — 1 балл;
- качество проявляется очень редко — 2 балла;

- качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;
- качество проявляется систематически – 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного человека. Следует заметить, что набор качеств и особенно их весомость для каждой группы менеджеров будут варьироваться.

Экспертная оценка указанных деловых качеств и их весомость заносится в табл. 5.

Таблица 5

Оценка деловых качеств менеджера

Эксперты	Экспертные оценки восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
Весомость по пятибалльной системе								

После этого, используя табличные данные, вычисляется интегральный показатель (средневзвешенное значение) деловых качеств. Рассчитанный интегральный показатель деловых качеств конкретного человека сопоставляется:

- с предельным (эталонным или максимальным) значением;
- средним значением;
- аналогичным показателем конкурентов.

На основе этого выводится окончательная оценка деловых качеств конкретного человека, определяется степень соответствия личных и деловых качеств, способностей и возможностей человека требованиям к профессии или должности, которую он занимает или предполагает занять. При полном их соответствии самооценка человека превращается в мотиватор, повышающий интерес к делу. Несоответствие же их создаст значительные трудности в освоении профессии и в работе из-за снижения мотивации.

Менеджер в экскурсионном туризме должен обладать также *лидерскими качествами*. Особенно это важно для экскурсовода и руководителя туристских групп. Лидер тоже является руководителем, но характер его действий иной, он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. Для этого человек, претендующий на место лидера, должен обладать четким видением будущего и путей движения к нему.

Чем лидеры отличаются от формальных лидеров – менеджеров? Менеджеры определяют, как, какими способами нужно достичь поставленной (как правило, другими людьми) цели, организуют и направляют работу подчиненных в соответствии с планами, занимая при этом пассивную позицию. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей.

Лидеры же определяют, к каким целям необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Их последователями являются те, кто разделяет их взгляды и готовы за ними идти, невзирая на трудности, а лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей. Они не контролируются окружающими, а строят отношения с последователями на доверии к ним. Различия между лидером и менеджером представлены в табл. 6.

В экскурсионной фирме (или в экскурсионно-методическом отделе туристской фирмы) управленческий труд имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Специфика решаемых задач предполагает преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда – информация, которая помогает им принимать решения, необходимые для функций управления. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают прежде всего средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается достижением поставленных целей.

Различия между менеджером и лидером [9]

Менеджер	Лидер
Администратор	Новатор, инноватор
Командует	Вдохновляет
Работает по целям и указаниям других	Работает по собственным целям
В основе действий лежит расчет, план	В основе действий лежат видение, интуиция
Полагается на систему, организацию	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Убеждает	Призывает
Использует преимущественно жесткие, вертикальные связи, отношения и структуры	Использует преимущественно мягкие связи и отношения
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Реализует решения
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Деятельность менеджера, занимающегося экскурсионной работой, включает следующие базовые операции:

- установление целей в различных областях экскурсионной деятельности и разработка стратегии их достижения. Менеджер определяет задачи в каждой группе целей и решает, что и как должно быть сделано, чтобы достичь этих целей. Сообщая о них персоналу, он делает их достижимыми;
- организация производства экскурсий и экскурсионных программ, их продвижение, реализация и исполнение. Менеджер анализирует виды деятельности и решения, необходимые для выполнения целей; группирует процессы и задачи в организационную структуру; подбирает людей для управления этими процессами и для решения поставленных задач;
- определение критериев показателей деятельности (качество, количество труда). Менеджер анализирует, оценивает результаты и сообщает о них руководству, подчиненным и коллегам;

- поддерживает мотивацию и коммуникацию. Он формирует команду из людей, ответственных за определенные участки деятельности. Делается это с помощью специфических приемов, через кадровые решения об оплате, назначения, повышения и через множество разнообразных решений, определяющих так называемое *качество трудовой жизни*. Менеджер поддерживает постоянную коммуникацию со своими подчиненными, коллегами и начальниками;

- способствует карьерному росту людей.

Менеджеры — основной ресурс фирмы. Но он легко обесценивается. Поэтому вместе с ростом требований фирмы к менеджерам должны расти и ее вложения в этот ресурс.

Специфика экскурсионной деятельности как объекта управления предопределяет характер труда менеджеров и требования, предъявляемые к ним. Труд менеджера носит творческий характер, требует разнообразных знаний, предполагает склонность личности к аналитической деятельности и умение концентрироваться в определенные моменты на ограниченном круге проблем, а также предъявляет высокие требования к культуре речи, так как менеджер туристско-экскурсионной фирмы кроме общения с коллегами внутри фирмы по роду своей деятельности находится в тесном контакте с потребителями экскурсионных услуг, а экскурсовод в процессе проведения экскурсии использует рассказ как средство показа и управления группой. Остановимся на этом более подробно.

Культура речи — один из существенных показателей образованности, воспитанности и общей культуры человека. Успешная деятельность фирмы, ее имидж в определенной степени зависят от того, насколько правильным языком разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно и литературно они ведут переписку.

Имеются общие признаки речевой культуры человека: правильность речи; богатство (оригинальность) языка; краткость; ясность и точность; эмоциональность.

Считается, что короткие и несложные предложения легче воспринимаются на слух, но обилие коротких фраз делает речь отрывистой и резкой, она утрачивает плавность, смысловое и ритмическое единство. Длинная фраза при условии ее четкого логического и интонационного членения помогает оратору показать взаимосвязь и движение мыслей, нарастание и спад эмоциональной напряженности, создать ощущение плавности речи.

Правильное словоупотребление — один из важнейших элементов культуры речи. Слово только тогда воздействует на слушателей, когда

оно употреблено в полном соответствии с его значением и сочетается с другими словами. В большинстве случаев речевая культура и языковое чутье подсказывают правильное решение, однако наблюдения выявляют ряд типичных ошибок в словоупотреблении. Рассмотрим наиболее существенные из них:

- нарушение традиционно принятого литературного употребления типа «вовнутрь» (вместо внутрь), «выдающий» (вместо выдающийся), «использовывать» (вместо использовать);
- ошибки, связанные с употреблением паронимов, т. е. близких по звучанию, но разных по значению однокоренных слов типа «застройка» и «постройка», «главный» и «заглавный»;
- употребление тавтологических сочетаний, т. е. сочетаний слов, значения которых в основном совпадают, например «своя автобиография», «хронометраж времени», «свободная вакансия»;
- неоправданное смешение стилей (стилевой разнობой), вызывающее комический эффект, например: «фирма вышла на орбиту плана». Неуместное употребление слов высокого стиля в сообщениях о скромных повседневных делах разрушает стилистическую структуру фразы;
- незаконное видоизменение и разрушение устойчивых словосочетаний и фразеологических единиц. В лекциях или докладах еще можно услышать: «он играет главную скрипку» (вместо «первую скрипку»); «не нужно тратить нервы» (вместо «портить нервы»).

Основное внимание слушателей сосредоточено на восприятии смысла высказывания, однако это возможно лишь при безупречном произношении оратора. Стоит ему исказить привычную форму слова, неверно поставить ударение, и аудитория немедленно реагирует, невольно сравнивая незнакомое звучание с хранящимся в памяти эталоном.

Речь должна быть также краткой и ясной. Краткость означает умение говорить так, чтобы «словам было тесно, а мыслям просторно», способностью излагать мысли точно, сжато и в то же время энергично и эмоционально.

Многословие же свидетельствует о стилистической небрежности, неграмотности или нечеткости представлений оратора о предмете высказывания. Иногда многословие является намеренным приемом, средством демагогии, используемым для того, чтобы замаскировать действительные намерения потоком фраз. Преодолеть многословие — значит освободить речь от вводных слов-паразитов типа «вот», «так», «понимаете», «можно сказать», «скажем», «короче говоря», «значит», «ну», «вообще», которые не несут смысловой нагрузки. Вводные слова — примета живой разговорной речи, но если они без конца повторяются и не к

месту, то становятся словами-паразитами. Как правило, говорящий не замечает слов-паразитов, но зато они режут слух, раздражают аудиторию.

Злейший враг эффективной речи – пространные рассуждения. Доказано, что современная аудитория вообще не приемлет «общих мест», т. е. не воспринимает речь, не содержащую ничего нового.

Для того чтобы овладеть выразительной речью необходимо систематически и вдумчиво изучать художественную литературу, речи выдающихся ораторов, а также постоянно обращаться к справочникам, словарям и другим источникам.

Овладевая ораторским искусством, следует стремиться к максимальной естественности речи, бороться против внешней красоты и ложного пафоса. При этом необходимо обращать внимание и на свою жестикуляцию. Жестикуляция допускается как метод убеждения в ораторском искусстве, но в принципе «разговаривать руками» нельзя.

Учитывая приведенные рекомендации, необходимо тем не менее вырабатывать свою индивидуальную речь. Дело в том, что процесс самовыражения и общения выполняется одновременно всеми умственными, эмоциональными, душевными и физическими силами нашей природы.

Система личных качеств менеджера экскурсионной сферы также имеет большое значение. Признанное мнение среди многих исследователей – менеджер любого уровня должен обладать определенными лидерскими качествами, харизмой, умением эмоционально влиять на других людей, повести за собой, заразить своими идеями. Это важно также и для экскурсовода, работа которого заключается в постоянном контакте с людьми. Не всегда человек обладает этими качествами с рождения, поэтому он должен развивать их в себе. Такими базовыми качествами являются:

- *Уверенное поведение.* Неуверенное поведение человека в большей степени считается по его невербальным проявлениям, т. е. по его позе, жестам, взгляду. Чтобы создать о себе впечатление уверенного человека, нужно учитывать эти особенности. Так, надо смотреть человеку прямо в глаза, жестикуляция должна соответствовать тому, что человек говорит, не быть суетливой, и в то же время нельзя быть зажатым. Необходимо следить за тем, чтобы жесты поддерживали содержание речи, а не противоречили ей. Речь не должна быть слишком быстрой – это выдает волнение. Реагировать на выпады нужно соответственно ситуации, вовремя.

• *Яркая внешность, неординарность* не предполагает сооружения на голове «ирокеза» или прихода на деловую встречу в спортивном костюме. При этом что-то выделяющее из серой массы позволит обратить внимание именно на себя. Это может быть какая-то деталь, которая позволит ассоциировать ее именно с вашим образом.

• *Умение убеждать.* Чтобы добиться этого, рекомендуется:

- не приводить слабых аргументов. Наиболее убедителен следующий порядок: сильные – средние – один самый сильный (правило Гомера);
- необходимо заставить человека несколько раз ответить «Да» (правило Сократа), на решающий вопрос он с большой долей вероятности тоже ответит «Да»;
- нельзя загонять собеседника в угол, нужно дать ему возможность «сохранить лицо» (правило Паскаля);
- желая переубедить собеседника, следует начинать не с разделяющих факторов, а с того, в чем вы согласны с ним;
- быть хорошим слушателем;
- проверять, правильно ли понимаете друг друга;
- следить за мимикой, жестами, позами – своими и собеседника;
- показать, что предлагаемое удовлетворяет какую-либо из потребностей собеседника.

• *Владение приемами ораторского искусства.* Самая простая рекомендация – написать речь и прорепетировать ее перед зеркалом. Также можно записать выступление на магнитофон или видеокамеру, а потом внимательно, критично прослушать, отметив для себя, что именно хотелось бы изменить. Нужно экспериментировать с интонациями, голосом, ритмом, темпом, тембром, дыханием, паузами, добиваясь того, чтобы речь понравилась.

• *Умение находить подход к людям, нравиться.* Умение «влюбить» в себя – одна из основных черт экскурсовода и менеджера, работающего с клиентами. Для этого необходимо слушать человека и слышать его, уметь показывать, что человек, с которым вы общаетесь, небезразличен, нужно учиться делать комплименты.

• *Креативность.* Нужно развивать в себе креативность, творческое мышление. Нестандартный взгляд на вещи только повысит авторитет в глазах окружающих. Для этого решайте головоломки, шарады.

- *Умение принимать решения в критической ситуации.* Как бы это цинично ни звучало, но критическая ситуация дает прекрасную возможность проявить себя как лидера и дать понять это остальным. Однако действовать надо быстро. Если вы не успеете взять на себя эту роль, ее возьмет кто-нибудь другой.

- *Умение ставить цели.* Чтобы вести за собой людей, надо четко представлять свои цели. Кроме этого важно эмоционально и красиво рассказать о них, чтобы другие последовали за вами [7].

Используя эти простые рекомендации, знания по менеджменту и другие навыки, можно стать хорошим руководителем. Ведь формальный лидер, обладающий лидерскими качествами, гораздо эффективней в управлении людьми.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. *Александрова А. Ю.* Международный туризм. М., 2001.
2. *Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
3. *Брасс А.* Менеджмент. Минск, 2004.
4. *Егоршин А. П.* Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов по спец. «Управление персоналом». 2-е изд. М., 2006.
5. *Кабушкин Н. И.* Менеджмент в туризме. Минск, 2006.
6. *Квартальнов В. А.* Стратегический менеджмент в туризме : Современный опыт управления. М., 2000.
7. *Лаврик Е.* Хороший, эффективный руководитель. Кто он? Какими качествами должен обладать? Рекомендации по развитию лидерства и харизмы руководителя [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hrm21.ru/rus/hr-klad/developing-personal/?action=show&id=12596>.
Дата доступа: 20.03.2010
8. *Саак А. Э., Пшеничных Ю. А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. СПб., 2007.
9. *Семенов А. К., Набоков В. И.* Основы менеджмента. М., 2008.
10. *Скобкин, С. С.* Менеджмент в туризме : учеб. пособие. М., 2009.
11. *Чудновский А. Д.* Управление индустрией туризма : учеб. пособие. М., 2004.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

- Беляцкий, Н. П.* Основы лидерства / Н. П. Беляцкий. Минск, 2006.
- Беляцкий, Н. П.* Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. Минск, 2002.
- Бикташева, Д. Л.* Менеджмент в туризме : учеб. пособие / Д. Л. Бикташева, Л. П. Гиевая, Т. С. Жданова. М., 2007.
- Бухалков, М. И.* Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. М., 1999.
- Веснин, В. Р.* Менеджмент / В. Р. Веснин. М., 2007.
- Друкер, П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. М., 2003.
- Емельянов, Б. В.* Организация работы экскурсионного учреждения / Б. В. Емельянов. М., 1984.
- Зорин, И. В.* Менеджмент в туризме / И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. М., 2001.
- Зорин, И. В.* Менеджмент туризма : Туризм как объект управления : учебник / И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. М., 2002.
- Жукова, М. А.* Индустрия туризма : менеджмент организации / М. А. Жукова. М., 2004.

Дополнительная

- Друкер, П. Ф.* Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. М., 2003.
- Емельянов, Б. В.* Экскурсоведение : учебник / Б. В. Емельянов. М., 2004.
- Зайцева, Н. А.* Менеджмент в сервисе и туризме : учеб. пособие / Н. А. Зайцева. М., 2009.
- Зорин, И. В.* Туристский терминологический словарь / И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. М., 1999.
- Зорин, И. В.* Энциклопедия туризма : справочник / И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. М., 2000.
- Котлер, Ф.* Менеджмент маркетинга / Ф. Котлер. СПб., 1998.
- Потаева, Г. Р.* Основы экскурсоведения / Г. Р. Потаева, Т. А. Федорцова. Минск, 2011.
- Сапрунова, В. Б.* Туризм : эволюция, структура, маркетинг / В. Б. Сапрунова. М., 1998.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПРОГРАММА ЭКСКУРСИОННОГО ТУРА

Маршрут 1. Минск – Хатынь – Курган Славы – Мир – Несвиж – Дудutki – 3 дня

1-й день

- Встреча на вокзале.
- Завтрак в кафе города.
- Экскурсия в мемориальный комплекс «Хатынь» и Курган Славы.

Мемориальный комплекс «Хатынь» сооружен в 54 км от столицы, в одном из красивейших уголков Минщины. Это памятник непокоренному народу, как вечная скорбь о тех, кто погиб в годы Великой Отечественной войны. Был открыт в 1969 г.

После посещения мемориального комплекса «Хатынь» вы побываете на Кургане Славы, который насыпан в честь победоносного завершения Белорусской наступательной операции под кодовым названием «Багратион». Вы узнаете об освобождении Минска и всей Беларуси летом 1944 г. У Кургана Славы у нас остановка – и вы сможете подняться на его вершину.

- Возвращение в Минск.
- Обед.
- Расселение в гостинице.

• Обзорная экскурсия по Минску «Минск – столица Беларуси». За время экскурсии вы увидите лучшие проспекты и улицы, разнообразие архитектурных ансамблей, а также многое, что создает облик города как столицы нашей страны. В историческом центре Минска вы познакомитесь с историей и культурой Беларуси. Вы побываете в местах, связанных с историей Великой Отечественной войны, узнаете, за что Минск был удостоен звания «Город-герой», посетив памятные места города, вы узнаете о тех, кто погиб в мирное время, выполняя свой долг перед Родиной, а также как живет и трудится город сегодня.

- Свободное время.

2-й день

- Завтрак в гостинице.

• Экскурсия «Архитектурные и исторические памятники Мира и Несвижа». Вы увидите памятники Беларуси, внесенные в Список всемирного культурного наследия ЮНЕСКО, — замок в Мире и дворцово-парковый ансамбль в Несвиже.

В Несвиже — одном из городов белорусского Средневековья — вы познакомитесь с дворцово-замковым ансамблем XVI–XVIII вв., посетите созданную в нем экспозицию (библиотека и архив Радзивиллов) и расположенные рядом живописные парки, увидите фарный костел — памятник архитектуры XVI в., а также ряд зданий и сооружений, возведенных нашими предками в XVI–XVIII вв.

- Обед в кафе г. Несвижа или г. п. Мир.

В г. п. Мир вы увидите Мирский замок — замечательный памятник белорусского зодчества, познакомитесь с музейной экспозицией, расположенной в северном корпусе замка, которая позволит вам погрузиться в атмосферу жизни его владельцев.

- Возвращение в Минск.
- Свободное время.

3-й день

- Завтрак в гостинице.
- Выселение из гостиницы.

• Экскурсия в «Дудутки» — уникальный музей материальной культуры и быта, в котором воссоздается атмосфера усадьбы конца XIX — начала XX в. Во время экскурсии вы попробуете хлеб с чаем на травах, вас ждет дегустация домашнего сыра и масла; в музее вы можете продегустировать самогон и традиционную закуску к нему у действующего самогонного аппарата... Вы также увидите домашнее ткачество, плетение поясов и другие традиционные промыслы. Желающие могут прокатиться на лошади верхом или в пролетке летом, зимой — в санях.

- Обед в Дудутках.
- Возвращение в Минск.
- Свободное время.
- Отъезд.

КАРТОЧКА ПРОСЛУШИВАНИЯ ЭКСКУРСИИ

Фамилия, имя, отчество экскурсовода _____

Дата прослушивания _____

Название и тема экскурсии _____

Общая продолжительность (в академических часах) _____

Вид экскурсии (городская, загородная, пешеходная, с использованием транспорта, указать, какого именно) _____

Состав и количество участников (взрослые, учащиеся, молодежь, туристы, местное население) _____

Оценка содержания экскурсии (соответствие поставленной цели, полнота раскрытия темы, логические переходы между подтемами, умение подвести экскурсантов к необходимым выводам) _____

Методика проведения экскурсии (владение методическими приемами показа экскурсионного объекта, использование наглядных пособий из «портфеля экскурсовода», выполнение указаний методической разработки) _____

Оценка рассказа экскурсовода, гида (основные приемы рассказа, использование цитат, справок, характеристик, экскурсионный анализ) _____

Оценка вводной части экскурсии и заключения по теме _____

Культура речи экскурсовода (грамотность, точность, логичность, обр-зность, эмоциональность, доходчивость) _____

Техника проведения экскурсии (выбор места и расположение группы у объекта, использование времени на осмотр объекта, передвижение к

объекту, умение выдержать необходимый темп движения на маршруте, контакт с группой) _____

Выводы по прослушанной экскурсии. Общие оценки. Советы экскурсоводу, гида _____

Экскурсию прослушал _____

С замечаниями и выводами ознакомлен _____

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
1. Особенности туризма как объекта управления	4
2. Особенности экскурсии как туристского продукта	5
3. Разработка экскурсионных услуг	9
4. Организация работы творческих групп экскурсоводов	16
5. Особенности общего управления предприятиями сферы туризма	18
6. Роль и особенности менеджмента в сфере экскурсионной деятельности.....	24
7. Экскурсионные фирмы на рынке туристских услуг	26
8. Цели и задачи экскурсионного менеджмента	29
9. Основные функции внутрифирменного управления	33
10. Особенности планирования экскурсионного менеджмента.....	38
11. Маркетинг как функция управления и исходный этап планирования	42
12. Организационная структура экскурсионной фирмы	46
13. Мотивация труда как подсистема управления деятельностью экскурсионного предприятия: сущность и структура.....	49
14. Методы экскурсионного менеджмента.....	60
15. Экскурсионная методика как метод управления экскурсионного менеджмента	66
16. Функция контроля в экскурсионном менеджменте	68
17. Управленческие решения в экскурсионном менеджменте	74
18. Стиль руководства в экскурсионном менеджменте.....	79
19. Деятельность менеджера и его задачи. Профессиональные требования к менеджеру	85
Библиографические ссылки	97
Литература	98
Приложение	99

Учебное издание

Федорцова Тамара Аркадьевна

ЭКСКУРСИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Пособие

Редактор *Н. Ф. Акулич*
Художник обложки *Т. Ю. Таран*
Технический редактор *Т. К. Раманович*
Компьютерная верстка *А. А. Микулевича*
Корректор *Е. В. Демидова*

Подписано в печать 06.09.2012. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 6,04.
Уч.-изд. л. 6,71. Тираж 120 экз. Заказ

Белорусский государственный университет.
ЛИ № 02330/0494425 от 08.04.2009.
Пр. Независимости, 4, 220030, Минск.

Отпечатано с оригинала-макета заказчика.
Республиканское унитарное предприятие
«Издательский центр Белорусского государственного университета».
ЛП № 02330/0494178 от 03.04.2009.
Ул. Красноармейская, 6, 220030, Минск.