**ПЛАН**

**Раздел 1.** Основы управления в индустрии туризма.

* 1. Знакомство с предприятием.
  2. Анализ факторов внутренней и внешней среды организации
  3. Функции и принципы управления
  4. Методы управления
  5. Управление персоналом

**Раздел 2.** Культура поведения персонала предприятий индустрии

гостеприимства. Этика делового общения.

**РАЗДЕЛ 1. Основы управления в индустрии туризма.**

* 1. **Знакомство с предприятием.**

Название предприятия: **ООО «ГОРИЗОНТ»**

Местонахождение: Краснодарский край, г.Краснодар, ул.Красная, 180, оф.515, тел.(8612) 59-33-19, 69-98-02

Цель предприятия: организация продажи туристских услуг и авиа- ж/д- билетов. Под продажей туруслуг подразумевается бронирование гостиниц по России и всему миру, предложение и продажа научно – познавательных, приключенческих, экологических, рекреационных туров по России и за рубежом.

Общая численность штата работников на предприятии: 13 человек, из них

3- сотрудники туротдела.

Режим работы: круглогодичный по будням с 09:00 по 18:00,

по субботам с 10:00 по 15:00

**1.2. Анализ факторов внутренней и внешней среды организации.**

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования.

Первым шагом является исследование внешней среды: оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии; определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов; определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.  
 Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:  
**1. Экономические факторы**.

Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т. д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

**2. Политические факторы**.

Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации.

**3. Рыночные факторы**.

Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.  
**4. Технологические факторы**.

Анализ технологической среды может учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи.   
**5. Факторы конкуренции**.

Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.  
**6. Факторы социального поведения**.

Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).  
**7. Международные факторы**.

Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Итак, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.  
 Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме: выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.  
 Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников. Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

**Виды организационных структур и условия их использования.**

Традиционные типы организационных структур:  
**1. Департаментизация.** Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т. е. начать осуществлять их определенное организационное обособление исполнителей схожих работ. Данный процесс организационного обособления называется департаментизацией. Посредством департаментизации организация может расширяться практически беспредельно. Примером тому являются корпорации-гиганты типа «Экссон», «Дженерал моторс», ИБМ и др. Существует много подходов к группированию специализированных работ в организациях. Двумя основными направлениями, по которым может осуществляться департаментизация, являются группирование работ вокруг ресурсов и группирование работ вокруг результата деятельности. В зависимости от степени ориентации на то или другое направление осуществляется соответствующий тип департаментизации.  
**2. Линейная организация.**  
 Линейная организация предполагает относительную автономность в работе. Данный тип департаментизации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому он широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях семейного или мелкого бизнеса.  
 Такой простой подход к группированию работ и людей осуществляется обычно когда выполняемые работы очень однотипны, а люди - не дифференцируются. В среднего и большого размера организациях линейное деление на части дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях и т. п.). Как только работы в организации начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам департаментизации.  
**3. Функциональная организация.** С развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации, возникла функциональная департаментизация. В производстве этот тип департаментизации получил развитие в период промышленной революции при создании крупных фабрик и заводов. Значительная часть предприятий и организаций использует данный подход. При функциональном делении организации на части специализированные работы группируются преимущественно, как это было отмечено выше, вокруг ресурсов. Так, отдел планирования управляет таким ресурсом, как время, отдел кадров - это люди, отдел финансов - деньги, отдел информационных систем - данные и т.д. Для производственной организации это означает, что нередко наряду с линейным делением работ в ее основном звене к этому добавляется функциональное деление высокоспециализированных работ, обслуживающих процесс производства.  
 Разновидностями функциональной департаментизации являются группирование работ по процессу (штучное, массовое и опытное производство), т. е. по типу производства, и по технологии (механизация, автоматизация и роботизация), т. е. по типу оборудования. В обоих случаях работы группируются по принципу их схожести (бригада сборки в массовом производстве или бригада, обслуживающая ЧПУ). Широкое использование функциональной департаментизации и ее разновидностей в проектировании организаций связано с некоторыми явными преимуществами, которые имеют данный подход. Основным из них является возможность осуществления той или иной работы наиболее эффективным способом. Это достигается благодаря развитию функциональной специализации, которая экономит время, упрощает подготовку работника и, главное, позволяет квалифицированно обслужить любую другую часть организации в области специализированной функции. Так, появление в бухгалтерии работника по расчету заработной платы производственного персонала безусловно способствует повышению качества этой процедуры. Тот факт, что обособление функциональных служб следует в организационной схеме сразу же за уровнем высшего руководства, придает силу и престиж важнейшим функциям. Следствием этого является укрепление вертикальных связей и коммуникаций в организации и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней в организации. Функциональная департаментизация открывает, таким образом, путь к количественному росту организации, сохраняя до определенной степени также качественные характеристики работы.

**4. Дивизиональная организация.**  
 При этом выделяется департаментизация по продукту, по потребителю и по рынку. Принцип схожести как и в предыдущем функциональном варианте остался, но теперь он стал относиться не к работе с ресурсом, а к работе над получением результата. Развитие продуктовой департаментизации в проектировании организаций на практике было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств или многонациональных компаний, что явилось естественной реакцией бизнеса на изменение внешней среды. При департаментизации по потребителю группирование работ осуществляется вокруг конечного пользователя продукции (например, армия и гражданские отрасли или товары для дома и товары для промышленности и т.д.). Рыночная департаментизация строится в отношении географических и отраслевых рынков производства и продаж. В научной и опытно-конструкторской деятельности, а также в области государственного управления этот тип департаментизации получил название проектного или программного (управление по проекту, программно-целевое управление). Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок.

**5. Матричная организация.**  
 Если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений, то естественным выходом из положения становится одновременное усиление в группировании работ как ресурсного подхода, так и подхода, ориентированного на результат. Наиболее наглядным конкретным типом решения такого рода является матричный подход. Матричная департаментизация явилась отражением попыток одновременно максимизировать преимущества и минимизировать слабые стороны как функционального, так и продуктового подходов. Она представляет собой сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата. Департаментизация на основе матричного подхода из всех имеющихся в практике является наиболее сложной для практической реализации. Однако при определенных обстоятельствах она может быть очень эффективной. Этот подход связывают также с решением проблем управления организациями в ситуациях, когда они испытывают сильное ограничение в ресурсах, особенно финансовых и людских, а также когда одновременно предъявляются очень высокие требования по функциональному и продуктовому направлениям. Отличительной чертой матричного подхода к департаментизации является формальное наличие у работника одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал - функционального и продуктового. Каждая матрица отношений включает в себя три типа ролей в организации:  
--главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;  
--руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;  
--руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся и перед функциональным, и перед продуктовым руководителем.  
 Функциональная, или техническая, часть матрицы ответственна за обеспечение работы спецификациями, техническим руководством, квалифицированным персоналом и его развитие. Продуктовая или административная часть матрицы отвечает за планирование работы, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей. Эффект от комбинации этих двух начал заключается в поддержании баланса между техническими (насколько хорошо работа выполнена) и административными (какая работа сделана и во сколько обошлось ее выполнение) целями.  
 Указанный баланс достигается путем «переплетения» вертикальных (административная часть) и горизонтальных (техническая часть) связей и коммуникаций. Работник в каждой ячейке матрицы подчиняется одновременно двум властям.   
 Технология перехода к использованию матричного подхода в проектировании организации состоит из трех стадий. На первой стадии создаются временные целевые группы по продукту, проекту или территории. Эти группы формируются из представителей различных частей организации. Формально эти представители остаются в подразделениях, их делегировавших, но они уже должны также подчиняться руководителю целевой группы. На второй стадии такие группы получают статус постоянных подразделений в организации. Но их участники по-прежнему еще представляют интересы направивших их служб. На третьей стадии в этой постоянной группе назначается формальный руководитель, ответственный за интеграцию всех работ в группе от начала до конца. Он уже вступает в деловые отношения с руководителями функциональной и продуктовой частей,  
 Матричная департаментизация привлекает руководителей рядом своих явных преимуществ, которые могут проявиться только, если для этого имеются необходимые предпосылки. Основным преимуществом матричной департаментизации является заключенный в ней высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями.  
 Более высокая эффективность матричной департаментизации по сравнению с другими подходами базируется на том, что функциональные знания пронизывают каждую работу. Еще одним наглядным преимуществом матричной департаментизации выступает то, что она является единственным вариантом проектирования организации.  
 Использование матричного подхода к департаментизации порождает ряд негативных последствий для организации. В основе трудностей, с которыми в случае использования данного подхода сталкивается организация, лежит система двойного подчинения. При отсутствии баланса, который не так легко установить, двойное подчинение может стать источником многих конфликтов в организации. В частности, матричная система порождает двусмысленность роли работника и его руководителей. Это создает напряжение в отношениях между членами организации, увеличивает их стресс.  
 С организационной точки зрения, матричная департаментизация очень трудна во внедрении. Требуется длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура. Матричная схема множественных связей и властей сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации. Как показала практика, она абсолютно не эффективна в кризисные периоды.

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде, группе; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм.

Организационная структура — это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

генеральный

директор

начальник

туротдела

главный

бухгалтер

начальник

касс

менеджер по

международному

туризму

менеджер по

внутреннему

туризму

бухгалтер

бухгалтер-кассир

авиа-

ж/д-

кассиры

Схема линейной организационной структуры ООО «Горизонт».

Данные на сотрудников ООО «Горизонт»

|  |  |
| --- | --- |
| Генеральный директор | Федорченко Валерий Владимирович |
| Коммерческий директор  (начальник туротдела) | Немно Татьяна Александровна |
| Менеджер по международному туризму | Ильичева Наталья Валерьевна |
| Менеджер по внутреннему туризму | Белан Анастасия Юрьевна |
| Главный бухгалтер | Курзина Римма Владимировна |
| Бухгалтер | Бондаренко Любовь Витальевна |
| Бухгалтер-кассир | Курзина Ольга Сергеевна |
| Секретарь | Примак Елена Сергеевна |
| Начальник авиа- ж/д касс | Солистый Спартак Сергеевич |

**1.3. Функции и принципы управления.** При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.  
 В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.  
 Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.  
 Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.  
 Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличии от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенных результат трудовой деятельности.  
 В общем случае мотивация – это процесс побуждения к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит стимулы у него есть.  
 На современном рынке труда наряду с зарплатой, премиями, условиями работы и другими мотивациями существует и болезненный стимул - безработица, который подчас играет не последнюю роль.  
 Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.  
 Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей.

Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребность в привязанности, уважении, успехе.  
 Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.  
 «Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.  
 Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.  
 Теории мотивации к работе можно разделить на две группы: теории содержания; теории процесса.  
 Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации.   
 На удовлетворенность работой влияют: достижения (квалификация) и признание успеха, работа как таковая (интерес к работе и заданию), ответственность, продвижение по службе, возможность профессионального роста.  
 На неудовлетворенность работой влияют: способ управления, политика организации и администрация, условия труда, межличностные отношения на рабочем месте, заработок, неуверенность в стабильности работы, влияние работы на личную жизнь.  
 Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность.  
 Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными.

Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.  
 Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны, работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.  
 То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.  
 Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.  
 Таких типологий может быть множество в зависимости от целей исследования. В общем достаточна типология, с использованием трех типов мотивации:  
-- работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;  
-- преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности;  
-- работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.  
 Основная масса работников в настоящее время (не менее 80%) относится ко второму типу мотивации.  
 На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот; уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т. п.

**Организация эффективной системы контроля.**

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.  
 Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структуры организации определяют ее направления деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всей организации.  
 Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.  
 Планы и организационные структуры – это лишь идеал того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм оценки воздействия на них этих перемен.  
 Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими группами, скучную работу с отсутствием мотивации. Структура, выглядящая привлекательно на бумаге и успешно использовавшаяся в другом месте и в другое время, может и не оправдать всех надежд, возлагающихся на нее руководством данной организации.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.  
 Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.  
 Положительная сторона контроля состоит во всемерной поддержке всего того, что является успешным для деятельности организации.

Масштаб и особенности системы внутреннего контроля, а также степень их формализации должны соответствовать размерам экономического субъекта и особенностям его деятельности.  
 Необходимо принимать во внимание, что система внутреннего контроля экономического субъекта должна включать в себя:  
а) надлежащую систему бухгалтерского учета;  
б) контрольную среду;  
в) отдельные средства контроля.  
 Руководство экономического субъекта несет ответственность за разработку и фактическое воплощение системы внутреннего контроля. Эффективная организационная структура экономического субъекта предполагает оправданное разделение ответственности и полномочий сотрудников.

**1.4. Методы управления.**

Метод управления - это совокупность (система) управленческих приемов, способствующих обеспечению высокой эффективности деятельности организации. С помощью правильного выбора метода управления обеспечивается четкая организация процесса управления и всей производственно-экономической деятельности.

В практике управления успешно применяются следующие методы управления:

* административные;
* экономические;
* коммерческие;
* социально-психологические;
* правовые;
* исследовательские

Совокупность применения методов управления призвана обеспечить:

* целеустремленность коллектива;
* организованность;
* четкость и слаженность работы;
* оперативность и своевременность решений;
* распорядительность, гибкость, дисциплинированность и инициативность.

**Организационные, распорядительные и административные методы управления.** Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.  
 Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.  
 Для административных методов характерно их соответствие нормам органов управления.  
 Различают пять основных способов административного воздействия:  
> организационные воздействия,  
> распорядительные воздействия,  
> материальная ответственность и взыскания,  
> дисциплинарная ответственность и взыскания,  
> административная ответственность.  
 1. Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, Правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия. Эти документы обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.  
 На предприятии, где имеет место высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандарта предприятия и регламентов управления, и высокая трудовая и исполнительская дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных воздействий.  
 2 Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ. Он обязывает подчинённых точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание).  
 Распоряжение выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия. Оно обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Отличие распоряжения от приказа заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителями руководителя предприятия.  
 Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников. Если указания или инструкции даются в устной форме, то они нуждаются в чётком контроле исполнения или должны быть основой высокого доверия в схеме отношений "руководитель-подчинённый".  
Инструктирование и координация работы — это методы руководства, основанные на передаче подчинённому правил выполнения трудовых операций.  
 Наставление — метод однократного применения со стороны руководителя, когда он пытается аргументировано объяснить целесообразность трудового задания для подчинённого. В случае отказа повторная попытка нецелесообразна, т.к. приведёт к потере авторитета руководителя.

**Социально-психологические методы.**  
 Социально-психологическими именуются такие методы воздействия субъекта управления на объект управления — трудовые коллективы и отдельных работников, которые опираются на объективные законы развития социологии и психологии, воздействуют с учетом коллективной психологии (настроения коллектива, групповых отношений, общественного мнения), психологических особенностей различных социальных групп и отдельной личности.   
 Социально-психологические методы управления направлены на создание в трудовых коллективах органов благоприятного и устойчивого морально-психологического климата, способствующего наиболее успешному решению стоящих задач.   
 Социально-психологические методы управления направлены на обеспечение социальной защищенности работников; на повышение культуры производства; на поощрение высококвалифицированной и высокопродуктивной работы; на создание современной высокоразвитой сферы обслуживания; на улучшение жилищных условий; на укрепление здоровья, возрастание значения физической культуры и спорта, внедрение их в повседневную жизнь; на усиление заботы о семье и др. Указанные аспекты социально-психологических методов закреплены в законодательстве, регулирующем деятельность органов внутренних дел.

К социологическим методам управления относятся: методы управления социально-массовыми процессами; методы управления коллективами, органами, группами, внутригрупповыми явлениями и процессами; методы управления индивидуально-личностным поведением.   
 Методом управления социально-массовыми процессами являются, например, регулирование движения кадров, плановая подготовка и распределение кадров, закрепление кадров, повышение престижа профессий и др.   
 К методам управления коллективами, органами, группами, внутригрупповыми явлениями и процессами относятся социальное планирование развития коллектива, методы повышения социальной и групповой активности, преемственность славных традиций и др. Благоприятный социально-психологический климат, творческая активность работников формируются в коллективе с помощью таких социальных методов, как пропаганда и внедрение положительного опыта, новаторство, наставничество и др.   
 К социологическим методам управления индивидуально-личностным поведением относятся: создание благоприятных условий труда для работников (оптимальная степень загруженности, ритмичность, наличие элементов творчества в труде и др.); формирование оптимальной системы управления (организационной структуры, видов контроля, наличие соответствующих должностных инструкций и др.); надлежащая постановка воспитательной работы; создание благоприятного психологического климата в коллективе; сложившиеся традиции и др. Согласно статье 35 Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации начальник органа, наряду с высокой требовательностью к подчиненным, обязан: создавать необходимые условия для труда, отдыха и повышения квалификации подчиненных; воспитывать у подчиненных чувство ответственности за выполнение служебных обязанностей; обеспечивать гласность и объективность в оценке служебной деятельности подчиненных; уважать честь и достоинство подчиненных; не допускать протекционизма в работе с личным составом, преследования сотрудников органов внутренних дел по мотивам личного характера или за критику недостатков в деятельности органов внутренних дел.   
 Применение социологических методов управления может быть эффективным только в том случае, когда имеется полная и достоверная информация о происходящих в коллективе процессах. Важно знать состав коллектива органа, интересы, склонности и поступки работников, причины многих явлений, мотивы поведения, положительные и отрицательные тенденции в развитии коллектива.   
 Изучение коллектива производится с помощью сбора и анализа социальной информации, которая представляет собой совокупность сведений о составе, потребностях и интересах работников, характере взаимоотношений, восприимчивости форм и методов стимулирования активности в коллективе органа (подразделения). Сбор информации производится с помощью социологических исследований.   
 При проведении социологических исследований используется определенный набор технических средств и приемов, форм сбора и обработки социальной информации о том или ином коллективе — объекте управления. Такими приемами являются: интервьюирование, анкетирование, изучение документов (планов работы, личных планов сотрудников, протоколы совещаний и собраний, личных дел, писем и предложений граждан, периодической печати и др.), наблюдения; самонаблюдения, эксперименты и некоторые другие.

Итак, поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:  
- моральное поощрение,  
- социальное планирование,  
- убеждение,  
- внушение,  
- личный пример,  
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,  
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

**1.5. Управление персоналом.**

Отбор персонала — это система мероприятий, обеспечивающая формирование необходимого для данного предприятия состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры.

Подбор персонала — это комплекс процедур оценки и приема на конкретные должности, которые включают в себя сопоставление требований должности и квалификации работника, его профессионального опыта, а также деловых и личных качеств.

Таким образом, в результате отбора по определенным критериям устанавливается количественный и качественный состав нанимаемых работников, а затем путем подбора происходит их расстановка по конкретным рабочим местам и должностям.

Методы отбора принимаемых работников должны отвечать двум важнейшим критериям: во-первых, они должны давать достоверный результат, во-вторых, они должны быть надежны. Методы отбора для каждого предприятия должны учитывать их производственную специфику, размеры, сложность и технологическую изменчивость. К числу наиболее распространенных и часто применяемых методов отбора следует отнести:

1. Заполнение анкет и написание автобиографий;
2. Проведение бесед в форме интервью;
3. Проведение различного рода тестов.

Анкеты могут быть как общего характера (автобиографические), так и специфического, предполагающие ответы на заранее подготовленные специальные вопросы, помогающие косвенно оценить те или иные качества кандидата. Проведение различного рода собеседований или интервью сейчас довольно популярно. Однако, для получения качественных результатов при таком методе отбора необходимо выполнение целого ряда условий:

* высокая квалификация проводящего беседу, знание им психологии, содержания и последовательности задаваемых вопросов;
* умение наладить психологический контакт, расположить к себе собеседника;
* способность ориентироваться в процессе беседы, задавать наводящие или уточняющие вопросы;
* умение делать объективные и правильные выводы из ответов претендента;
* способность быть корректным, доброжелательным и не поддаваться личным эмоциям;
* умение создавать хорошие условия для проведения интервью (время, интерьер и т.п.).

Тестирование предназначено для оценки профессиональных, деловых и личных качеств претендента по результатам решения заранее подготовленных задач — тестов. Чтобы правильно составить тот или иной тест, необходимо, прежде всего, провести анализ рабочего процесса и выявить наиболее характерные черты, качества и стиль работы, которые позволяют быстро и эффективно выполнять именно эту работу. Тест должен быть составлен так, чтобы он позволял измерять или оценивать именно данные параметры, которые признаны важными или обязательными для занятия того или иного рабочего места или должности. Наряду с анкетированием, собеседованием и тестированием можно попытаться навести справки о кандидате, обратившись в организацию, где он раньше работал. Это иногда позволяет дополнить информацию или оценить правильность изложенных в резюме сведений. Кроме этого, можно принять на работу сотрудников с испытательным сроком, составляющим от одного до шести месяцев. Испытательный срок также можно рассматривать как метод отбора персонала, позволяющий оценить кандидата непосредственно на рабочем месте, в процессе выполнения конкретных трудовых функций и должностных обязанностей.

К настоящему времени в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки управленческого персонала, которые можно классифицировать по различным основаниям. Решение вопроса о содержании (или предмете) оценки является одним из исходных при формировании любой системы. Анализ того, что является содержанием оценки, - а именно: какие стороны управленческой деятельности подвергаются измерению, анализу и интерпретации, позволяет выделить несколько основных подходов. В качестве предмета оценки руководителя в различных методиках выступают:

* деловые и личностные качества (свойства, черты) руководителей;
* характеристики их поведения в различных ситуациях;
* качество выполнения управленческих функций;
* характеристики применяемых средств руководства;
* показатели результатов деятельности возглавляемых коллективов;
* результаты организаторской деятельности;
* успешность установления и достижения руководителями целей управления конкретными коллективами.

Распространена также комплексная оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.

##### 1. Оценка по методу черт.

Широкое распространение получила оценка руководителей по методу черт. В ее основе - признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает каждого руководителя и помогает составить его деловой портрет. Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков - качества личности руководителя. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого и констатируется обладание им определенными свойствами. Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток - субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки. Используемые перечни качеств в слабой степени привязаны к управленческой деятельности и скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к психологическим характеристикам руководителя как субъекта управления. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального управленческого труда, а на том, что думают о руководителе окружающие.

##### 2. Оценка на основе анализа труда.

Определение психологических свойств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамках ситуационной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают относительно инвариантные особенности поведения управленца, проявляющиеся в процессе решения им конкретных управленческих задач. В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа управленца, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач управленческой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий управленца, безусловно, определяется его личностными особенностями. Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работника, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями, конфликты, вызванные нечетким разграничением функций, необеспеченность финансовыми ресурсами, неукомплектованность подразделения персоналом) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления. Результатам оценки поведения управленческих работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких - менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

##### 3. Функциональная оценка.

Функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности. Например, в одной из методик выделяют такие управленческие функции, как планирование, организация, комплектование штатов, руководство и лидерство, контроль. В основе такого способа - представление об особых задачах организаторской деятельности, отличающих управленческий труд от исполнительского и имеющих некоторое универсальное содержание, а также понимание места и роли руководителя в трудовом коллективе. Можно говорить, что основными задачами его (руководителя) деятельности как субъекта управления являются:

* устранение расхождений в подходе, времени действия, усилиях совместно работающих индивидов;
* задание и поддержание правил и норм трудового поведения и взаимодействия в коллективе, а также определенной системы ценностей в сфере труда;
* согласование общих и индивидуальных целей деятельности;
* обеспечение максимального вклада каждого в получении общего результата.

Условия управленческой деятельности, сфера совместного труда, параметры возглавляемого коллектива лишь конкретизируют эти задачи, заполняют их предметным содержанием, не изменяя сути выполняемых функций. Функциональная оценка имеет то достоинство, что основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители. Она позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

##### 4. Методика определения стиля руководства.

Анализ качества выполнения работы предполагает также определение стиля руководства. Руководитель создает ценности не напрямую, а посредством других людей, регулируя их поведение и модифицируя его в необходимом для реализации общих целей направлении. Средством решения всех задач в коллективе для него выступает целенаправленное и систематическое воздействие на людей в процессе совместного труда. Главными в деятельности руководителя являются личностная позиция, стиль делового общения, выбранный способ взаимодействия с подчиненными. И если анализ управленческих функций позволяет раскрыть содержание выполняемой руководителем работы, круг решаемых задач, то определение стиля руководства раскрывает систему ответственности, вносимую руководителем в процесс работы и выступающую в качестве важного средства его влияния на других людей. При таком подходе предметом оценки является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет раскрыть личностные особенности поведения руководителя в системе отношений "руководства- подчинения". Способ воздействия на людей имеет принципиальное значение для успешной работы руководителя, обеспечения эффективной совместной деятельности, поэтому оценка применяемых средств руководства - важный аспект анализа качества управленческого труда.

##### 5. Оценка по результатам деятельности коллектива.

Широко распространена практика оценки руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов. При этом используются главным образом производственные и экономические показатели, относящиеся, например, к качеству, объему, срокам получения производимых продуктов (услуг). Прибыль является наиболее показательным и универсальным критерием работы любого управленца, особенно в странах с рыночной экономикой. Однако его использование предполагает анализ и учет ряда других показателей, поскольку высокие результаты по прибыли могут скрывать серьезные недостатки управления (например, расстройство системы обеспечения необходимыми ресурсами), слишком позднее выявление которых нежелательно. Причем, чем более высокий пост занимает оцениваемый руководитель, тем выше значение прибыли как критерия оценки его деятельности. Наряду с прибылью применяются и сложные системы показателей, учитывающие использование основных и оборотных средств, эффективность капиталовложений, экономию прямых и косвенных затрат в издержках производства и обращения и т. д. Руководители оцениваются также по результатам внедрения и использования новой техники и технологии, темпам освоения новой продукции. В основе такого способа оценки - признание влияния руководителя на формирование итоговых показателей деятельности коллектива. Анализируемые параметры свидетельствуют о том, насколько хорошо и с какими издержками руководитель выполняет свою конечную задачу - эффективно достигает цели совместной деятельности, получает определенные результаты. При всей значимости такой оценки и она не позволяет определить меру активности и усилий самого руководителя, его личный вклад в достижение полученных результатов, что важно при его индивидуальной оценке как субъекта труда. Оценка по результатам является признанным способом определения успешности любой деятельности, что в случае анализа сложного управленческого труда является непростой задачей. Отдельные показатели результатов управленческой деятельности содержатся в некоторых комплексных методиках, сам же способ не является достаточно разработанным и в полной мере не используется на практике. Однако представляется, что нет такого труда, итоги -которого не удалось бы представить в определенном масштабе их полезности и социальной значимости. Необходимость и целесообразность перехода к оценке руководителей по результатам их специфической организаторской деятельности являются насущными и очевидными.

Анализ ситуации в образовании показывает, что методы работы, знания, умения и навыки, сформировавшиеся у большинства руководителей в прежних условиях управления и хозяйствования, становятся недостаточными для выполнения изменившихся управленческих функций, более того, играют иногда роль тормоза на пути реформирования и динамичного развития системы образования. Остро ощущается потребность в профессионализации деятельности управленческих кадров отрасли.

Однако, как известно, современный руководитель не может возникнуть сам собой как "природный талант", либо в результате проведения какой-либо одной крупной акции. Необходимы планомерные условия по организации обучения этой категории кадров с учетом требований, предъявляемых сегодня к профессиональным и личным качествам управленцев применительно к сфере образования.

В частности:

* получение профессионального образования в области управления, в том числе высшего;
* специализация, углубление знаний в отдельных сферах управленческой деятельности;
* систематическая актуализация, обновление профессиональных знаний и умений в области управления образованием;
* адаптация к новым условиям профессиональной деятельности (в том числе при назначении на новую должность);
* реализация научных, исследовательских и творческих интересов;
* помощь (управление) в самообразовании;
* удовлетворение индивидуальных потребностей управленцев.

Качество обучения в системе повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования напрямую зависит от его содержания. Министерство общего и профессионального образования РФ, учитывая всю серьезность данного момента, своим приказом ©1221 от 18.06.97 утвердило достаточно высокие требования к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ.

К приведенным выше базовым требованиям к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ также относится обеспечение совместимости программ различных видов дополнительного профессионального образования, которые реализуются путем соотнесения целей и содержания программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки и стажировки. В зависимости от целей и сроков обучения в программах может варьироваться соотношение между теоретической подготовкой и практическим обучением решению профессиональных задач.

Для организации профессиональной переподготовки, которая проводится как длительное обучение по учебным программам, необходимым специалисту для выполнения нового вида профессиональной деятельности, разработана дополнительная образовательная профессиональная программа переподготовки работников образования. Она рассчитана на курс обучения не менее 500 часов. По окончании слушатель получает диплом о профессиональной переподготовки. Уровень образования специалистов, проходящих профессиональную переподготовку, должен быть не ниже уровня образования, требуемого для нового вида деятельности.

**РАЗДЕЛ 2. Культура поведения персонала предприятий индустрии**

**гостеприимства.**

**Этика делового общения.**

Общие положения  
 Этикет (фр. - etiquette) - нормы и обычаи, регулирующие культуру поведения человека в обществе. В это понятие входит совокупность правил, связанных с умением держать себя в обществе, внешней опрятностью, правильностью построения беседы и ведения переписки, грамотностью и ясностью изложения своих мыслей, культурой поведения за столом и в иных ситуациях делового и светского общения.   
 Нравственный смысл этикета проявляется прежде всего в том, что с его помощью мы получаем возможность выразить уважение к человеку. В зависимости от назначения, социальной принадлежности его носителей этикет может определяться как придворный, дипломатический, военный, деловой и т.п. Общая тенденция, характеризующая современный этикет, - его демократизация, избавление от излишней усложненности и вычурности, стремление к естественности и разумности. Эта тенденция, однако, не отменяет всей строгости и обязательности применения этикета, например, в такой сфере, как международное общение, где отступление от общепринятых норм может нанести ущерб и стране, и ее представителям.   
 Что касается делового этикета, то он основывается на тех же нравственных нормах, что и светский. Белорусский исследователь И. Браим, отмечая взаимосвязь делового и светского этикетов, выделяет следующие общие для них нравственные нормы:   
- вежливость, которая является выражением уважительного отношения к человеку. Проявлять вежливость - значит желать добра человеку. Суть вежливости - доброжелательность;   
- корректность или умение держать себя всегда в рамках приличий, даже в конфликтной ситуации;   
- тактичность - чувство меры, превысив которое, можно обидеть человека или не дать ему "сохранить лицо" в затруднительной ситуации;   
- скромность - сдержанность в оценке своих достоинств, знаний и положения в обществе;   
- благородство - способность совершать бескорыстные поступки, не допускать унижения ради материальной или иной выгоды;   
- точность - соответствие слова делу, пунктуальность и ответственность при выполнении взятых обязательств в деловом и светском общении.   
 В международной сфере деловой этикет в целом следует нормам и традициям, наиболее полно выраженным в дипломатическом протоколе и этикете. Под дипломатическим протоколом понимается совокупность общепринятых норм, правил и традиций, соблюдаемых официальными лицами в международном общении. При этом дипломатический этикет, как важная часть протокола, регламентирует правила поведения официальных лиц во время различных мероприятий, включающих переговоры, встречи делегаций, визиты, беседы, взаимные представления, приемы и т.д. Дипломатический протокол и этикет носят наднациональный характер и в связи с этим получили широкое распространение в сфере международного делового общения.   
 Основные принципы протокола соответствуют нравственным нормам делового и светского общения и включают:   
1) взаимную вежливость;   
2) такт;   
3) непринужденность (естественность, раскованность, но не фамильярность);   
4) разумность (рациональность)   
5) обязательность.

Деловой костюм  
 Главные требования к одежде - опрятность, аккуратность, соответствие назначению, месту, положению и возрасту человека, времени года. Костюм должен быть отглаженным, без пятен, рубашка - свежей, обувь - чистой и без сбитых каблуков. Все элементы одежды и аксессуары должны быть тщательно подобраны по цвету и назначению и составлять в целом ансамбль, главным в котором должно быть сочетание строгости, вкуса и элегантности.   
 Итак, характерной особенностью делового костюма является его строгость. Она достигается отсутствием ярких тонов и экстравагантности в покрое. Клубный пиджак малинового или зеленого цвета уместен при неформальном общении, костюм традиционного покроя (однобортный или двубортный в соответствии с модой) - атрибут делового человека на службе и во время официальных мероприятий.   
 Деловому человеку рекомендуется выбирать спокойные тона и фасоны. Летом и в дневное время носят более светлые костюмы, зимой и на вечерних мероприятиях - более темные. Высокий темп деловой активности часто не оставляет времени на переодевание к каким-то определенным событиям и мероприятиям, следующим сразу за завершением рабочего времени. В связи с этим на Западе многие деловые люди используют костюмы средних тонов в сочетании с белыми или очень светлыми сорочками, в которых допустимо появиться и на вечернем приеме. В этом случае, равно как и в другой обстановке, очень важен тщательно подобранный галстук. Надо помнить, что носить черные галстуки не принято, их надевают только в знак траура.   
 Не рекомендуется использовать большое количество украшений. Чем проще булавка для галстука, часы, а также портфель, ручки и другие необходимые предметы, тем лучше. Особый вкус и внимание к своим украшениям, аксессуарам и макияжу должны проявлять женщины.   
 В деловой одежде как мужчинам, так и женщинам рекомендуется использовать одновременно сочетания не более двух - трех цветов. В тон подбирают носки и галстуки. Обувь черного цвета подходит ко всем костюмам, цветная - не сочетается с черными и синими костюмами.   
 Приводить себя в порядок согласно этикету можно только дома, в номере гостиницы или специально отведенных для этого местах.   
  
Деловая переписка  
 Деловая переписка, независимо от ее предназначения и уровня, должна отвечать следующим пяти требованиям:   
1. Ясность;   
2. Краткость (лаконичность);   
3. Завершенность (полнота) ;   
4. Любезность (учтивость);   
5. Грамотность.   
 Следует помнить, что любое письмо - это послание (обращение) к респонденту. Если последний не поймет его смысл, он, естественно, не сможет правильно отреагировать на него.   
 Для того, чтобы обеспечить ясность и понятность письма, необходимо найти самые подходящие слова и выражения, раскрывающие суть того, что вы хотите изложить. При этом имеют значение не только слова и выражения, но и пунктуация, длина предложений, построение (внутренняя структура) самого предложения, где порядок слов тоже несет смысловую нагрузку, а также разбивка на абзацы (параграфы).   
 Следует добавить, что в деловой переписке предложения должны быть, по возможности, короткими. Хотя в то же время надо помнить, что сплошной набор коротких, рубленых фраз производит нежелательное впечатление (так называемый эффект стаккато). Язык и структура предложения должны соответствовать интеллектуальному и образовательному уровню адресата.   
 Краткость (лаконичность). Как известно, проблемой для любого делового человека (бизнесмена) является нехватка времени и в связи с этим он всегда приветствует все то, что сберегает ему и время, и энергию. В связи с этим самым лучшим письмом для делового человека будет то, при чтении которого он быстро схватит его смысл. Таким образом, ясность слов и грамматическая структура дополняются лаконичностью (краткостью) самого письма.   
 Краткость предполагает исключение из содержания письма всех второстепенных деталей, повторов и длинных оборотов речи. И в то же время нельзя слишком упрощать письмо в ущерб полноте, что может быть истолковано как неучтивость и бестактность.   
 Нельзя игнорировать основные факты, относящиеся к делу, как и все те выражения и обороты, которые подчеркивают любезность, сердечность и добрую волю пишущего.   
 Завершенность (полнота). Полноту содержания письма никогда не следует приносить в жертву его краткости. Все основные мысли и соображения автора должны быть изложены в письме. Чтобы ничего не упустить, предварительно перед написанием письма делается набросок тех пунктов, которые должны найти отражение в послании.   
 После составления черновика еще раз сверяется, отражено ли все то, что предполагалось. Если что-то было забыто, вносится дополнительно.   
 Иногда, чтобы не нарушать целостность и логическую стройность письма, дается post-scriptum (P.S.), в котором приводится дополнительная информация, в том числе и не имеющая прямого отношения к содержанию письма.   
 Любезность (учтивость). Каждая уважающая себя деловая организация (фирма), всерьез обеспокоенная заботой о своем успехе, должна проявлять максимум сердечности и учтивости в личных контактах с отдельными лицами и компаниями (учреждениями, предприятиями), поскольку с выражений почтения и уважения к клиенту (деловому партнеру) начинается успех дела.   
 Однако надо и в этом знать меру, помня правило "не пересластить". Слишком назойливое и пространное выражение любезности свидетельствует о слабом вкусе, говорящего, даже если он при этом искренен в своих чувствах.   
 Форма проявления любезности зависит прежде всего от содержания письма, т.е. от того идет ли речь о пользе или невыгоде для адресата. К примеру, в случае отказа от какого-либо предприятия (дела), невозможности выполнить чью-либо просьбу (предложение), должна быть проявлена максимальная сдержанность в выражении любезности. Но в любом случае, при самых неприятных обстоятельствах не допускается в деловых письмах сарказм и оскорбления.   
 Грамотность. Грамотность - обязательное требование к деловым (и вообще к любым) письмам.

Этика разговора по телефону.

Значение телефона очень велико. Умение человека вести телефонные переговоры в конечном счете определяют его репутацию и репутацию фирмы, которую он представляет. Специальные требования предъявляются к содержанию телефонных разговоров.

К основным правилам относятся следующие:

1. Отвечая на звонок, представьтесь. Люди любят знать, с кем они разговаривают. Кроме того, это создает обстановку доверительности и помогает лучше понять собеседника.
2. Не давайте выхода вашим отрицательным эмоциям. Ваш собеседник меньше всего виноват в том, что у Вас плохое настроение.
3. Отвечайте на все телефонные звонки. Никогда нельзя знать заранее, какой по счету звонок принесет выгодный контракт или ценную информацию.
4. Убедитесь в точности сведений, которые вы намерены сообщить. Лучше еще раз все перепроверить, чем заставить человека проделать долгий путь, который в итоге окажется безрезультатным.
5. Для того чтобы выяснить, что вам нужно, задавайте вопросы по анкетному принципу ("Как вас зовут?", "Откуда вы звоните?", "Ваш номер телефона?"), предоставляя отвечающему как бы заполнить пробелы. Часто приходится "вытягивать" из клиента дополнительную информацию. Для этого используйте вопросы, начинающиеся с "что, когда, где, кто, как", но избегайте "почему", так как оно содержит оттенок недоверия.

Итак, что следует и чего не следует делать, когда звонит телефон:

Не следует:

* долго не поднимать трубку;
* говорить "привет", "да" или "говорите", начиная разговор;
* спрашивать: "Могу ли я вам помочь?";
* вести две беседы одновременно;
* оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго;
* использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря;
* передавать трубку несколько раз;
* говорить "все обедают", "никого нет", "пожалуйста, перезвоните".

Следует:

* поднять трубку до четвертого звонка телефона;
* говорить "доброе утро (день)", представиться;
* спрашивать "Чем я могу вам помочь?";
* концентрироваться на разговоре и внимательно слушать;
* предложить перезвонить, если для выяснения деталей требуется время;
* использовать бланки для записи телефонных разговоров;
* записать номер звонящего и перезвонить ему;
* записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.

Этот список можно продолжить. К примеру, нельзя превращать разговор в допрос, задавая вопросы типа "С кем я разговариваю?" или "Что вам нужно?" Старайтесь следить за своей дикцией; говорить отчетливее, если вы говорите с акцентом; избегать привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам. Если звонящий высказывает по телефону жалобу, не говорите ему: "Это не моя ошибка", "Я этим не занимаюсь", "Наши товары никогда не выходят из строя" и т.п., - этим Вы роняете репутацию фирмы и не помогаете клиенту в решении проблемы. Поэтому дайте ему выговориться до конца; выразите ему сочувствие, а если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя, телефон, номер заказа или другие данные. Если вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если в решить проблему к назначенному сроку не удалось. Запомните: когда проблема решена, клиент, как правило, чувствует себя вашим должником, а это можно использовать для деловых контактов и роста бизнеса.

Существуют выражения, которых следует избегать при телефонных разговорах, к ним, в частности, относятся:  
"Я не знаю", "Мы не сможем этого сделать", "Вы должны...", "Подождите секундочку, я скоро вернусь", "Нет".

Даже беглое знакомство с этикой телефонных переговоров, как показывает практика, увеличивает эффективность работы служащих и одновременно повышает их уровень удовлетворенности собственной работой.

**Имидж организации** - это образ организации, существующий в сознании людей. Можно даже сказать, что у любой организации существует имидж вне зависимости от того, кто над ним работает и работают ли над ним вообще. В случае отпускания вопроса имиджа на самотек он сложится у потребителей стихийно, и нет никакой гарантии, что он будет адекватным и благоприятным для фирмы.

Формирование образа, своеобразного “лица” организации – дело не только специалистов в этой области (маркетологов, рекламистов). Имидж организации формируется не только направленными на это акциями и мероприятиями. Качество производимых товаров и оказываемых работ/услуг, отношение персонала к своему работодателю, клиентуре и собственной деятельности имеет значение для имиджа не менее важное, чем реклама и презентации. Благоприятный образ-имидж должен быть адекватным, оригинальным, пластичным и иметь точный адрес. Быть адекватным - значит соответствовать реально существующему образу или специфике фирмы. Быть оригинальным - значит отличаться от образов других фирм (товаров), особенно однотипных. Быть пластичным - значит не устаревать, не выходить из моды, изменяясь, казаться неизменным. Иметь точный адрес - значит быть привлекательным для определенной целевой аудитории, т.е. для настоящих и потенциальных заказчиков.

Приступая к созданию имиджа, необходимо выяснить, во-первых, род деятельности фирмы в настоящее время и в перспективе; во-вторых, чем товары (услуги) фирмы отличаются от товаров (услуг) конкурентов.

**Задачи имиджа**:

**1.Повышение престижа фирмы**, т.к. разработка фирменного стиля свидетельствует о внимании фирмы не только к вопросам производства. **2.Повышение эффективности рекламы и различных мероприятий по продвижению товара**. Облегчение введения на рынок новых товаров (услуг), т.к. фирме со сложившимся имиджем вывести товар на рынок легче. **3.Повышение конкурентоспособности фирмы**, т.к. в условиях равного товара конкуренция ведется на уровне имиджей фирм.

**Создание имиджа фирмы**.

Искусственное создание имиджа лучше доверить профессионалам высокой квалификации, поэтому не следует экономить средства на его создание. Имидж только частично "принадлежит" фирме - в виде визуальной атрибутики фирменного стиля, другая его часть создается средствами PR и живет в массовом сознании потребителя. Если фирма не позаботится о создании нужного имиджа, потребители могут обойтись собственным воображением и прийти к своему варианту имиджа, который не всегда будет выигрышным для фирмы.

**Этапы создания имиджа:**

-- Определение целевой аудитории, изучение ее возраста, рода занятий и т.п.

-- Разработка концепции имиджа. Концепция имиджа - это главные принципы, мотивы и ценности, характерные для фирмы и ее товаров, а также значимые для потребителя.

-- Формирование, внедрение и закрепление имиджа в сознании потребителя.

**Основные средства формирования имиджа:** фирменный стиль, визуальные средства, оригинал-макеты, вербальные средства, рекламные средства, PR-мероприятия.

**Фирменный стиль.**

**Фирменный стиль** - это совокупность художественно-текстовых и технических составляющих, которые обеспечивают зрительное и смысловое единство продукции и деятельности фирмы, исходящей от нее информации, внутреннего и внешнего оформления. Понятие **"фирменный стиль"** содержит в себе две составляющие: внешний образ и характер поведения на рынке.

**Внешний образ** - создается единым стилевым оформлением товарного знака, логотипа, деловой документации, фирменного блока, фирменной цветовой гаммы, фирменной вывески, фирменной одежды, рекламных объявлений, буклетов, дизайна офиса и т.п.

**Характер поведения на рынке** - определяется взаимоотношениями фирмы и ее представителей с партнерами, заказчиками, поставщиками, банками, конкурентами. Характер поведения на рынке отличается особым стилем при проведении рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта, а также работой с общественностью, наличием корпоративного духа и корпоративной культуры.

**Товарный знак (торговая марка, эмблема)** - это официально принятый термин, означающий зарегистрированное в установленном порядке оригинально оформленное художественное изображение (оригинальные названия, художественные композиции и рисунки в сочетании с буквами, цифрами, словами или без них и т.п.). Товарный знак служит для отличия товаров или услуг одного лица (юридического или физического) от однородных товаров или услуг другого.