

УДК 338.48

Г.Э. Бреслав, к.м.н, проф.,

Е.А. Минкевич, студентка

(Санкт-Петербургский институт Гостеприимства)

ЗАВИСИМОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРФИРМЫ ОТ СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

В данной статье рассматриваются актуальные вопросы управления турфирмой. Показывается влияние стиля поведения руководителя на экономическую деятельность организации.

Ключевые слова: экономика турфирмы, стиль управления, руководитель, профессиональная и коммуникативная компетентность.

У даній статті розглядаються актуальні питання управління турфірмою. Показується вплив стилю поведінки керівника на економічну діяльність організації.

Ключові слова: економіка турфірми, стиль управління, керівник, професійна і комунікативна компетентність.

This article discusses the current issues of the travel agency management. Fashion-theories the influence of leader behaviors on the economic activities of the organization.

Keywords: economy travel agencies, management style, head, and Professional and communicative competence.

Постановка проблемы. Давно доказано, что туризм является важной формой экономической деятельности, играющей все более существенную роль в мире. Экономика туризма является важным рычагом экономического развития общества [1]. Поэтому все составляющие экономики туристических фирм постоянно изучаются, ищутся пути их совершенствования. Одной из таких составляющих является деятельность руководителя, осуществляющего управление организацией.

Целью данной работы является определение влияния стиля поведения руководителя на эффективность работы турфирмы. Для ее достижения было проведено исследование отношения к руководителям восьми небольших петербургских турфирм (штатный состав – 8-12 человек)¹. Применяемые методы исследования – анкетирование и модифицированные тесты «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева и «Руководитель глазами подчиненного» Я.В. Подоляка. Одновременно были изучены причины увольнений сотрудников этих фирм в течение 2012 г. и затраты на наем новых работников.

Анализ последних исследований и публикаций. Наиболее полно были исследованы проблемы эффективности управления предприятием за счет оптимизации стиля руководства в трудах Зайцева Г.Г. и Лукичёвой Л.И.

Управление турфирмой обычно осуществляется одним человеком, поэтому эффективность ее деятельности напрямую зависит от личных качеств и организаторских способностей руководителя, его умения принимать ответственные решения и взаимодействовать с коллективом. Руководитель выступает как ведущее лицо, определяя целенаправленность работы, подбор кадров, психологический климат коллектива и другие аспекты деятельности [2].

В туристской индустрии много туристских предприятий и организаций, которые, так или иначе, должны вписаться в единую систему управления, где преследуется цель обеспечения длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке [3]. Это накладывает свой отпечаток на выбор стиля руководства турфирмой, поскольку туризм от многих других систем управления отличается вероятностным характером явлений и процессов.

¹ Авторы благодарят студентов СПИГ М.С.Иванову, Д.И.Шапиро и О.Н.Харюкову, материалы дипломных работ которых были использованы при написании этой статьи.

Стиль руководства – это относительно устойчивая система способов, методов и форм деятельности менеджера, его манеры поведения в процессе подготовки и реализации управленческих решений [4]. Это – явление сугубо индивидуальное, определяемое специфическими характеристиками конкретной личности и отражающее ее особенности работы с людьми и технологию принятия решения. «Идеального» стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни не существует, так как поведение руководителя зависит не только от его личности, но и от ситуации, в которой он находится, а они часто нестандартны. Кроме того, качества личности и руководителя и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно изменениям управляемой среды.

Различают индивидуальный и общий стиль руководства. Индивидуальный стиль предстаёт как особая форма сочетания производственной функции руководителя с его функцией регулирования личностных взаимоотношений между членами подчинённого ему коллектива. Общий стиль – это сложившаяся в организации система взаимоотношений между представителями руководящих должностей и подчинёнными. Стиль руководства складывается в зависимости от множества различных факторов, как субъективных (зависящих от личности руководителя), так и объективных [5].

Однако данная проблема требует более тщательной разработки проблемы применительно к туристическому предприятию в современных условиях.

Изложение основного материала. К субъективным факторам, определяющим стиль руководства, можно отнести:

- принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью;
- специфика психического склада руководителя (темперамент, характер);
- выбор форм и методов воздействия на подчинённых в каждой конкретной ситуации;
- индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя;
- уровень профессиональных знаний, интеллекта и культуры, определяющий манеру поведения.

Объективно стиль руководителя диктуется, прежде всего, сознательной целью, которая определяет способ и характер его действий и которой он должен подчинять свою волю [6]. Объективные слагаемые стиля следующие:

- специфика системы, её цели и задачи, управленческой структуры. Закономерности управления;
- специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности;
- окружающая производственная среда (формы организации труда, обеспеченность ресурсами и пр.);
- особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки, характер взаимоотношений, социально-психологические черты исполнителей);
- опыт управления;
- способы и приёмы управления, используемые руководством.

Как видно из вышеизложенного, субъективные факторы зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Поскольку каждый руководитель – это уникальная личность, обладающая рядом способностей, стили управления часто трудно отнести к какой-то конкретной категории.

К сожалению, значительная часть руководителей турфирм не учитывает тот факт, что текучесть персонала приводит как к дополнительным затратам на наем новых работников, так и потерю части клиентов, уходящих вслед за уволившимся менеджером. Анализ показывает, что в течение года в каждой турфирме из-за неприятия стиля поведения руководителя увольнялись от трех до пяти сотрудников, отчего коэффициенты текучести кадров составляли от 30 до 60%. Расчет затрат на наем нового персонала показывает значительную потерю денежных средств, которая складывается из следующих цифр:

- оплата сверхурочной работы сотрудников, которые выполняют работу за уволившегося сотрудника во время поиска его замены – в среднем 600 рублей (по три часа дополнительной работы за каждый отработанный день);
- стоимость от потерь возможных клиентов в период, когда новый сотрудник осваивает работу – в среднем 50 000 рублей в год;
- расходы на обучение – примерно 15000 на одного нового сотрудника;
- расходы на рекламу – объявления в газете 600 рублей в месяц, объявления в интернет-источниках 400 рублей в месяц;
- потеря примерно четырех клиентов, ориентировавшихся ранее на уволившегося менеджера – до 50000 рублей в год).

Общая сумма финансовых потерь одной турфирмы, связанных с увольнениями сотрудников из-за стиля поведения руководителя, составляет примерно от 150 до 400 тысяч рублей в год.

Для выявления причин недовольства работников своими руководителями было проведено тестирование, в котором сотрудники турфирм анонимно оценивали стили поведения и личностные качества 16 руководителей турфирм и их заместителей. Ниже в табл. 1 приводятся данные, полученные при сводном анализе теста Я.В. Подоляка «Руководитель глазами подчиненного».

Таблица 1.

Оценка сотрудниками турфирм своих руководителей

Параметры отношений	Количество опрошенных	Средний балл (макс.-7)
Профессиональная компетентность руководителя	48	6,3
Требовательность и справедливость руководителя	48	5,8
Чуткость и внимательность руководителя к сотрудникам	48	4,1

Как видно из табл. 1, профессиональные знания и навыки руководителей сотрудники турфирм оценивали в большинстве случаев достаточно высоко, а вот их отношение к подчиненным и личностные качества оценивались гораздо ниже.

Стили поведения руководителей были исследованы с помощью модифицированного теста А.Л. Журавлева. Сотрудники отметили у руководителей три стиля: у восьмерых был диагностирован коллегиально-директивный стиль, у четверых – директивный и еще у четверых – смешанный (т.е. компоненты всех стилей были выражены примерно одинаково).

Результаты тестирования приведены в табл. 2.

Таблица 2.

Оценка стиля поведения руководителей сотрудниками турфирм

Параметры отношений	Стиль руководства, средняя оценка (макс. – 7 баллов)		
	Коллегиально-директивный	Директивный	Смешанный
Профессиональная компетентность руководителя	6,3	6,6	6,1
Требовательность и справедливость руководителя	5,8	6,0	5,6
Умение руководителя проявлять чуткость и внимание	4,5	3,4	4,3

Как видно из табл. 2, наиболее высоко сотрудниками оценивалась компетентность и требовательность руководителей, обладающих директивным стилем поведения, но чуткости и внимательности к подчиненным им не хватало больше, чем их коллегам с другими стилями.

Выводы.

1. Периодически (примерно раз в год) проводить профилактическую проверку отношения сотрудников к стилю поведения руководства турфирмой. Для этого можно приглашать психолога (стоимость такой работы для турфирм указанного штатного состава примерно 10-15 тысяч рублей).

2. При выявлении негативной оценки сотрудниками поведения руководителя, независимо от стиля управления, ему можно порекомендовать пройти курс повышения коммуникативной компетентности (стоимость от 6600 рублей на одного человека [7]). Это касается всех руководителей, имеющих трудности коммуникативного характера (недостаточная чуткость, неумение взаимодействовать с подчиненными и проявлять гуманность и внимание к сотрудникам и т.п.). Особенно это полезно будет для руководителей с директивным стилем поведения.

Выполнение данных рекомендаций, предполагающих относительно небольшие затраты – до 20000 рублей на одного человека – позволит избежать или значительно снизить потери от текучести персонала в турфирме, которые, как указывалось выше, могут составлять от 150000 до 400000 рублей.

Список использованных источников

1. **Danilchuk V.** Tourism in balanced economic development of Ukrainian regions. Вестник Донецкого института туристического бизнеса. Донецк.2013, №17, стр.37-41.
2. **Зайцев Г.Г.** Управление персоналом турфирмы. М.2008.
3. **Факторы** успешного управления турфирмой / Учебные материалы. – Режим доступа: <http://works.doklad.ru/view/BcZWbkzXQQg/all.html> - 17.01.2014.
4. **Лукичева Л.И.** Управление персоналом. Учебное пособие. М.2008.
5. **Спивак В.А.** Управление персоналом для менеджеров. Учебное пособие. М.2012.
6. **Руководство**, стили руководства // Энциклопедия Экономиста. – <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html> – 17.01.2014.
7. **Тренинги:** <http://www.1c.py/rus/partners/training>

© Г.Э. Бреслав

Е.А. Минкевич

Надійшла до редакції 17.04.2014 г.