**Содержание**

Введение………………………………………………………………………….......3

Глава 1. Сущность и классификация методов управления ……………………...4

1.1. Административные методы управления………………………………………9

1.2. Экономические методы управления……………………………………….....11

1.3. Социально- психологические методы управления……………………….....12

Глава 2. Анализ использования методов управления в практике руководства турфирмой «ТурТрансВояж»……………………………………………………...23

2.1.Общие сведения о фирме……………………………………………………...23

2.2. Цели и критерии управления……………………………………………….....23

2.3. Организационная структура управления и ее характеристика……………..25

2.4. Классификация функций управления………………………………………...26

2.5. Характеристика методов управления, используемых в работе организации…………………………………………………………………………27

Глава 3. Предложения по совершенствованию....................................................30

Заключение……………………………………………………………………….....33

Список используемых источников……………………………………………......35

РЕФЕРАТ

Курсовая работа: 35 с., 3 рис., 19 источников,

Цель работы: изучение методов управления на примере турфирмы.

Задачи: рассмотреть теоретические и практические аспекты методов управления турфирмой.

Объект исследования: Туристическое предприятие ООО «ТурТрансВояж».

Предмет: Проанализировать использование методов управления на примере данной турфирмы.

В процессе работы были рассмотрены: сущность и классификация методов управления, административные, экономические, социально- психологические методы управления, а также было произведено ознакомление с функциями менеджмента на примере туристической фирмы.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения сопровождаются ссылками на их авторов.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись студента)

**Введение**

Темой своей курсовой работы я выбрал одну из актуальнейших тем современного менеджмента - методы управления. Актуальность данной темы заключается в том, что именно путем применения различных методов осуществляется реализация всех функций и принципов управления.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы менеджмента.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач.

Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям.

Проблема методов управления всегда была актуальной. Переход нашей страны к рыночной модели экономики перевернул многое в этом вопросе.

**Глава 1. Сущность и классификация методов управления**

Метод управления (от греч. methodos) – совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения целей.

Различают методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуются законченностью воздействия; методы процесса управления – выполнением отдельных видов работ.

Различают также методы прямого и косвенного воздействия. При использовании методов прямого воздействия предполагается получить непосредственный результат, методами косвенного воздействия создаются условия для достижения высоких результатов.

Свойства методов управления:

- направленность (на систему - объект);

- наличие специфики – содержания (особенности приемов и способов);

- наличие условий - организационная форма (прямое воздействие, косвенное).

Методы управления тесно связаны с принципами управления. Принципы не выбирают – им следуют. Методы можно выбирать, заменять один другим. Под методами управления понимают способы осуществления целенаправленного воздействия на коллектив работников или на отдельных членов этого коллектива.

Необходимо в каждом методе различать содержание (то есть требования каких законов он реализует), направленность (на какие мотивы поведения он направлен) и организационную форму.

Основу системы методов, используемых в управлении составляет общенаучная методология, предусматривающая:

- системный подход к решению проблем;

- комплексный подход к решению проблем;

- моделирование;

- экспериментирование;

- конкретно исторический подход;

- экономико- математические методы;

- социологические измерения.

Системный подход – это упорядочение управленческих проблем посредством их структурирования, установление взаимосвязей и взаимозависимостей.

Первоначально теория систем применялась в точных науках и в технике. В управлении теория систем стала применяться в конце 50-х гг., что явилось значительным успехом школы науки управления.

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой считается Людвиг фон Берталанфи (1901-1971).

Исходным положением системного подхода является понятие цели. Наличие конкретной цели является первым и важнейшим признаком организации. По этому признаку данная система отличается от других, окружающих ее систем.

Содержание системного подхода сводится к следующему:

- четкое определение целей и установление их иерархии;

- достижение наилучших результатов при наименьших затратах используя сравнительный анализ выбора альтернативных путей достигать поставленных целей;

- широкое всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности на основе количественной оценки целей, методов и средств их достижения.

Комплексный подход – рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости.

Моделирование – использование моделей для решения сложных проблем организаций.

Экспериментирование – это научно поставленный опыт проводимый на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления предприятия.

Конкретно исторический подход. Сущность его в том, что каждое явление должно рассматриваться в динамике.

Экономико-математические методы. Сущность их заключается в использовании аппарата таких наук как экономика, математика, кибернетика для решения проблем организации.

Говоря об общенаучной методологии составляющей систему методов, выделяют следующие подходы.

1. Подход к управлению как к процессу, который определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций.

Оптимальный набор включает следующие функции: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

2. Системный подход, который предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

3. Ситуационный подход, который предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий данной ситуации.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений практики управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности – на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм).

Традиционно выделяют административные, экономические и социально-психологические методы (рис. 1)

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

*административные*

*экономические*

*социально-психологические*

* Социальный анализ в коллективе работников
* Социальное планирование
* Участие работников в управлении
* Социальное развитие коллектива
* Установление социальных норм поведения
* Психологическое воздействие на работников; формирование групп, создание нормального психологического климата
* Моральное стимулирование
* Развитие у работников инициативы и ответственности
* Установление моральных санкций и поощрений
* Формирование структуры органов управления
* Установление государственных заказов
* Утверждение административных норм и нормативов
* Издание приказов и распоряжений
* Отбор, подбор и расстановка кадров
* Разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия
* Инструктирование
* Утверждение методик и рекомендаций
* Установление административных санкций и поощрений
* Технико-экономический анализ
* Технико-экономическое обоснование
* Планирование
* Материальное стимулирование
* Ценообразование
* Налогообложение
* Установление экономических норм и нормативов
* Участие в прибылях и капитале
* Страхование
* Установление материальных санкций и дотаций

Рис. 1. Методы управления

**1.1 Административные методы управления**

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина, и он действовал умышленно и неосторожно.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействию предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания, как предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия. Демократизация управления и развитие рыночных отношений в стране, развал централизованной административной системы и деформация Морального кодекса строителя коммунизма понизили роль административных методов управления на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствует использованию административных методов. К ним относятся рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет, превышение темпов роста цен на потребительные товары над темпами роста заработной платы, нарушение привычного уклада жизни в семье.

**1.2 Экономические методы управления**

В управлении экономическим методам отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.

Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Путём совместного анализа экономических законов и категорий, товарно-денежных отношений и принципов рыночной экономики разработалась новая схема классификации экономических методов управления:

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения.

Хозяйственный расчёт является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда.

Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др.

Рабочая сила является главным элементом любого трудового процесса, обеспечивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации.

**1.3 Социально- психологические методы управления**

Социально- психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социально- психологические методы играют важную роль в управлении персоналом организации, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Элементы, регулируемые с помощью социологических методов, включают:

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с по­мощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы, затем, в ходе диалога с собеседником, - получение необходимой информации. Интервью - идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем, требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека. В кадровой работе необходимо также знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых, им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. В процессе исторического развития человечества нравственные нормы получили обыденное выражение в виде народной мудрости и идейное обоснование в религиозных учениях на основе идеалов добра и зла, чести и бесчестия, мудрости и глупости, одобрения или осуждения.

Партнерство составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают такие формы партнерства: деловое, дружеское, по увлечениям (хобби), семейное - между родственниками, сексуальные - интимные взаимоотношения людей. В партнерстве отношения строятся на основе взаимоприемлемых психологических способов убеждения: подражании, просьбах, советах, похвалах. Когда на работе деловые отношения поддерживаются в форме дружеского партнерства и общих увлечений, это всегда способствует созданию хорошего психологического климата в коллективе.

Таким образом, партнерство составляет один из ключевых компонентов корпоративной культуры предприятия и социологических методов в работе с персоналом.

Соревнование является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. История соревновательности идет из глубины веков. Оно являлось формой выживания лучших представителей рода - сильных, умных, мужественных, здоровых, и в итоге стало движущей силой развития общества. Результаты соревнования - новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве.

Идея соревнования и лидерства была активно поддержана классиками марксизма-ленинизма и материализована в форме социалистического соревнования: стахановское движение, ударничество и новаторство, коммунистические субботники, движение за коммунистический труд. Дальнейшее развитие соревнования было заформализовано при попытке охвата всех трудящихся в 70-х гг. и окончательно похоронено после развала КПСС и кризиса экономики бывшего СССР.

Интересно, что западные, и, прежде всего, японские компании, тщательно изучив опыт социалистического соревнования, успешно применили его к национальному менталитету своих рабочих и корпоративному интересу фирмы в виде кружков качества, рабочих советов и др.

Общение — это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель - подчиненный - сотрудник - друг и других более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимо­отношений руководителя с подчиненным, сотрудников между собой, когда существуют два субъекта коммуникаций. Вербальное, или словесное, общение возникает в процессе устного или письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например жесты, мимика, звуки, поза и т.д. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации.

Переговоры - это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

Конфликт - форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Различают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внутренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфликты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по различным проблемам и др.

Итак, знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже одного раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т.к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Элементы, регулируемые с помощью психологических методов, включают:

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относят:

- формирование подразделений ("команд") на основе психологического соответствия сотрудников;

- комфортный психологический климат в коллективе;

- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;

- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности.

Темперамент является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком.

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. Экстраверт - чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Мотивация деятельности непостоянна и находится в прямой зависимости от мнения окружающих, выражены альтруистические наклонности, иногда ради других человек забывает себя. Интроверт - замкнут, в поведении исходит только из внутренних соображений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чудаковатыми. Хорошо развита интуиция, очень точно просчитывает ситуацию, его решения часто перспективны и оправдываются в будущем. Интроверт эмоционально холоден, бедная мимика и жесты настораживают собеседников и препятствуют откровенности в разговоре.

Направленность личности является важной психологической характеристикой человека и рассматривается сточки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, "взрыв", метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Рассмотрим их более подробно.

Внушение представляет психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм (мафиозные группы, банд формирования, религиозные секты типа "аум сенрике" и др.).

Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение — позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии. В советский период для побуждения к труду широко использовались такие формы, как занесение на Доску почета, вручение Почетной грамоты, присвоение звания "Победитель соревнования", "Ударник труда" и др.

Принуждение - крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

Осуждение - прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде легкой формы принуждения.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим за­прещение импульсивных действий неустойчивого характера, что, в сущности, является вариантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятельность, попытка хищения или брака).

Этот метод стоит на грани двух главных методов воздействия - принуждения и убеждения.

Порицание обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: "он один из нас". В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое "Я", он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: "Прекратите!", "Перестаньте нервничать!", "Замолчите!" и т.д. - направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: "Идите!", "Принесите!", "Выполняйте!" и т.д. - нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

Обманутое ожидание эффективно в ситуации напряженного ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею. Такое положение дел характерно для многих ситуаций в жизни.

"Взрыв" - прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием силь­ных эмоциональных переживаний. Применение "взрыва" требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вызывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.

Совет - психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей. Можно сказать рабочему: "Иванов, замени инструмент" — это форма распоряжения. Можно сказать по-другому: "Я Вам советую заменить инструмент". Однако в оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда рабочий допускает брак и срыв заданий.

Поведение - совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образованного моральными нормами, принятыми в той социальной группе, к которой принадлежит человек. Общественная мораль зависит от экономического строя общества, национальной принадлежности, социального класса, уровня жизни, образования и ряда других признаков, формирование общественной морали исторически на протяжении многих тысячелетий осуществляет религия и фиксирует в священных писаниях (Библия, Коран) в виде образцов поведения Бога, ангелов и дьявола.

Итак, социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т.к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т.е. другим функциям.

Примером социально-психологических методов управления может служить удовлетворение и стимулирование персонала. Чтобы сохранить хороших работников, следует следить, чтобы они были счастливы и довольны, стараться их стимулировать для лучшего выполнения ими работы, что, в свою очередь, принесёт пользу компании.

**Глава 2. Анализ использования методов управления в практике руководства туристическим предприятием.**

Анализ использования методов управления и функции менеджмента в целом будет рассматриваться на примере ООО «ТурТрансВояж» (г. Витебск)

Для этого необходимо познакомиться с фирмой в целом и изучить основные функции менеджмента в организации.

**2.1. Общие сведения о фирме**

Опытный творческий коллектив фирмы на протяжении многих лет разрабатывает и воплощает интересные неординарные маршруты по Беларуси, Украине, России, Грузии, Абхазии, Западной Европе. В том числе активные туры: горные лыжи, альпинизм, пеший трекинг, водные сплавы.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

- туры по Беларуси, приём и обслуживание групп и индивидуальных туристов, экскурсии, отдых;

- отдых в горах, горнолыжные курорты;

- отдых на море;

- экскурсионные туры по Западной и Восточной Европе, по России, Украине, странам Балтии;

- активные туры: горные походы, восхождения, водные сплавы по рекам, комбинированные туры.

Кроме того, большую составную часть деятельности фирмы занимает обслуживание корпоративных клиентов по любым туристическим направлениям. Практический опыт, навыки и знания позволяют специалистам турагентства разработать и полностью провести любой тур по желанию клиента.

**2.2 Цели и критерии управления**

Цель организации - это конечный результат или желаемое состояние объекта управления через определенное время. Основная цель любого коммерческого предприятия, в том числе и ООО “ТурТрансВояж” - это получение прибыли (рисунок 1).

Рисунок 1. Классификация целей ООО «Туртрансвояж»

Производственная цель - достижение высокого уровня производительности труда при производстве всех видов продукции (турпродукта)

Маркетинговая цель - поиск новых рынков сбыта (за пределами Беларуси), поиск наиболее эффективной рекламы, завоевание и подержание лидерства в ценах

Кадровая цель - увеличение штата, подбор квалифицированного персонала, повышение квалификации постоянного штата сотрудников

Финансовая цель - максимизация прибыли, сокращение расходов, поддержание на необходимом уровне всех финансовых ресурсов

Инновационная цель - внедрение инноваций в производство, ввод на рынок новых видов продуктов туруслуг

Цели ООО «Туртрансвояж»

Критерии эффективности - количественные показатели конечных результатов деятельности организации, можно классифицировать на:

1) количественные критерии (характеризуют экономический эффект):

- трудовые показатели (экономия живого труда в сфере управления - численность аппарата управления, трудозатраты на управление и др.);

- финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и др.);

- показатели экономии времени путем внедрения прогрессивных управленческих технологий.

2) качественные критерии (характеризуют социальную эффективность):

- уровень квалификации менеджмента;

- обоснованность принимаемых решений;

- организационная культура;

- управляемость организации;

- удовлетворенность трудом;

- морально-психологический климат;

- сплоченность трудового коллектива;

- авторитет менеджмента организации;

- другие.

**2.3 Организационная структура управления и ее характеристика**

Для ООО “ТурТрансВояж” характерна линейная структура управления (рисунок 2). Это одна из простейших организационных структур управления, она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления.

Директор

Заместитель директора

Бухгалтерия

Специалисты отдела въездного туризма

Специалисты отдела выездного туризма

Рисунок 2. Структура управления

Штат ООО “ТурТрансВояж” состоит из: бухгалтерии (2 человека), руководства (2 человека), отдела въездного и внутреннего туризма (3 человека) отдел выездного туризма (3 человека).

**2.4 Классификация функций управления**

Основными функциями управления в ООО “ТурТрансВояж” являются планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

Рассмотрим их более подробно.

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения поставленных целей.

Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения целей, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей. Эта функция на предприятии выполняется плохо.

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи: функция планирования взаимодействует с функциями организации и контроля, функция организации, в свою очередь, тесно связана с функциями планирования и контроля, а последняя (то есть функция контроля) взаимосвязана с функцией организации и функцией планирования. Функции планирования, организации и контроля тесно взаимосвязаны с функцией мотивации.

**2.5 Характеристика методов управления, используемых в работе организации**

Экономическим методам управления в ООО “ТурТрансВояж” отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости.

Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

В ООО “ТурТрансВояж” возможны три формы проявления организационно-административных методов: обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); согласительные (консультация, компромисс); рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Был проведен анкетный опрос работников ООО “ТурТрансВояж” по поводу взаимоотношений руководителя и подчиненных. Так, на вопрос “Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственными руководителями?” ответило “да” только 16 % опрошенных, “почти всегда” - 61 %, “очень редко” - 20 % и “затрудняюсь ответить” - 3 %. Результаты опроса показали, что у 20 % опрошенных нет достаточно хорошего контакта с руководителем. Эти данные подтверждают и ответы на вопрос “Есть ли у Вас взаимопонимание и желание советоваться с руководителями на личные темы?”: да, всегда - 11 %; не всегда -38 %; очень редко - 19 %; не знаю - 2 %.

В результате обследования установлена интересная тенденция: там, где господствует автократический стиль руководства (20 %), чаще всего отсутствует взаимопонимание (19 %), и подчиненные не удовлетворены взаимоотношениями с руководством. Так, анализ причин конфликтов в коллективах показал, что на первом месте находятся условия труда 22 % и общая моральная обстановка в коллективе - 16 %, плохая организация труда - 17 %. Если две первые причины являются следствием профессиональной неподготовленности руководителя в области управления, то третья следствие его упущений в плане социально-психологической подготовки. Недостаточная общая моральная подготовка в коллективе зависит, в первую очередь, от умения руководителя вести воспитательную работу.

Только 30 % опрошенных работников ООО “ТурТрансВояж” ответили, что у их руководителей сильно развито умение вести воспитательную работу, 37 % отметили, что это качество у руководителей развито недостаточно и 11 % - руководители не способны воспитать коллектив.

Как видно из приведенных данных, перечень факторов, стимулирующих трудовую активность работников, достаточно обширен. При этом следует отметить, что стимулирование труда в ООО “ТурТрансВояж” требует сочетания экономических методов управления с социально-психологическими, и на этой основе совершенствование всей системы управления персоналом.

**Глава 3.Предложения по совершенствованию методов управления**

Проведенный анализ показал, что в целом функции менеджмента в ООО “ТурТрансВояж” реализуются эффективно, однако существуют некоторые недостатки.

Существенным недостатком в области планирования в ООО “ТурТрансВояж” является следующее: при согласовании и утверждении планов развития организации сотрудники ООО “ТурТрансВояж” обмениваются информацией в бумажном виде, что приводит к дополнительным затратам времени, поэтому целесообразно в ООО “ТурТрансВояж” установить компьютерную сеть, что приведет к увеличению скорости передачи информации, а работа сотрудников будет более оперативной.

Перечень факторов, стимулирующих трудовую активность работников достаточно обширен. При этом следует отметить, что стимулирование труда в ООО “ТурТрансВояж” требует сочетания экономических методов управления с социально-психологическими, и на этой основе совершенствование всей системы управления персоналом, именно с этих позиций будут рассмотрены основные направления повышения мотивации работников турфирмы.

В процессе изучения деятельности ООО “ТурТрансВояж” и в частности функционирования аппарата управления этого предприятия выяснилось, что единственным документом, регламентирующим работу предприятия в целом и его некоторых подразделений является Устав предприятия. До настоящего времени не разработаны должностные инструкции. Отсутствие этих документов является недопустимым упущением в организации управления предприятием и негативно сказывается как на деятельности аппарата управления, так и на результатах деятельности ООО “ТурТрансВояж” в целом, как следствие неизбежно дублируются отдельные функции, а другие направления работы остаются без должного внимания. Отсутствие четких требований снижает чувство ответственности, не соблюдаются квалификационные требования при подборе и расстановке кадров. Из вышеизложенного видно, что данный участок работы в ООО “ ТурТрансВояж” нуждается в самом пристальном внимании руководства предприятия. Решение этого вопроса прямо повлияет на повышение эффективности управления, станет залогом успешной деятельности предприятия в целом.

Организации контроля в ООО “ТурТрансВояж” в первую очередь включает в себя контроль выполнения менеджерами своих функций по продаже туристических услуг. Работу менеджеров ООО “ТурТрансВояж” контролируют экономист, главный бухгалтер и директор фирмы.

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю формировать коллектив с едиными целями и задачами. Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудового коллектива является соблюдение принципа психологической совместимости. К сожалению, в ООО “ТурТрансВояж” данный принцип находится в зачаточном состоянии. Поэтому при расстановке кадров учитывается все что угодно, но не психофизиологическая совместимость.

ООО “ТурТрансВояж” предоставляет своим работникам следующие социальные льготы:

- при уходе в очередной отпуск единовременная материальная помощь в оздоровительных целях в размере 50% оклада, при наличии на это средств;

- выдача премий работникам предприятия к юбилейным датам;

- расходы на погребение умерших работников предприятия по отчетным документам служб ритуальных услуг, материальная помощь на погребение близких родственников (отец, мать, муж, жена, дети, родные братья, сестры);

- три оплачиваемых рабочих дня для бракосочетания, для организации похорон близких родственников, один оплачиваемый рабочий день в связи с юбилейной датой, отцам, в связи с рождением ребенка, в связи с вступлением в брак детей работников и пр.

В качестве морально-психологических стимулов к труду используются такие категории, как авторитет руководителя, личный пример. В качестве основного средства воздействия на коллектив пока применяется не убеждение (как должно быть), а административное указание в форме распоряжения, рабочего задания. При этом не предпринимаются меры по превращению таких указаний в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

В качестве стимулирующего средства, воздействующего на молодых работников, обучающихся в различных учебных заведениях, применяется предоставление им учебного отпуска без сохранения заработной платы. Однако в условиях отсутствия возможностей для карьерного роста, это средство приводит лишь к закреплению данной категории работников, а не к повышению их производительности труда.

Факторами нематериального стимулирования работников ООО “ТурТрансВояж” являются: предоставление отпуска вне очереди; дополнительные дни к отпуску; доска почета; удобный график работы.

**Заключение**

Исходя из проведенных мною исследований данной темы, можно сделать следующие выводы:

Обобщение опыта отечественных и зарубежных предприятий позволяет сформулировать главную цель системы управления предприятием: направленность методов управления всегда одна- на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В соответствии с этим формируется система управления предприятием. В качестве базы для ее построения используются методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Итак, следует напомнить, что выделяют следующие методы управления:

* Организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
* Экономические методы, обусловленные экономическими стимулами;
* Социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Экономический метод основывается на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как «метод пряника».

Административный метод ориентирован на необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться на конкретном предприятии или организации.

Социально-психологический метод - это способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Руководители предприятия при работе с персоналом «смешивают» все три метода, для того чтобы добиться оптимальной отдачи от своих подчиненных и, тем самым, добиться успехов в своей деятельности.

Управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерс­ки владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости "человеческой инженерии" и владеть обширными гуманитарными, человеческими зна­ниями.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Умелое и грамотное применение и сочетание различных методов управления, является одним из главных факторов успеха организации, ведь, люди- главное достоинство любой организации.

**Список использованной литературы**

1. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – М., 2001. 134-140 с.

2. Атаманчук Г. В. Управление – социальная ценность и эффективность. – М., 1995. 257 с.

3. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: 2000. 210 с.

4. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: 1999. 155 с.

5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – М.: 1998. 146 с.

6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991. 305 с.

7. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М., 1971.150- 172 с.

8. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: 2001. 244 с.

9. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. Учебное пособие: Пер с англ. – М.: 2000. 34 с.

10. Корицкий Э., Нинциева Г., Шетов. В. Научный менеджмент: российская история. – СПб.: 1999. 77 с.

11. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. – М., 1998. 58 с.

12. Лукашевич. Н. П. Теория и практика самоменеджмента. – Киев, 1999. 203 с.

13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 2001. 139 с.

14. Паркинсон С. Рустомджи М. Искусство управления: Пер с англ. – М., 2001. 99 с.

15. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М., 1991. 3 гл.

16. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор., Форд Г. Управление – это наука и искусство: Пер с англ. – М., 1992.

17. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: Пер с англ. – М.: 2001. 2 гл.

18. Щекин Г. В. Теория социального управления. – Киев, 1996. 73 с.

19. Якокка Л. Карьера менеджера. – М., 1991. 134 с.