**Тема 3. Єднальні процеси менеджменту в туризмі**

*1.Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю: сутність, процес здійснення*

*2.Комунікаційні бар’єри та шляхи їх подолання*

*3.Прийняття управлінських рішень: види рішень, процес та методи прийняття рішень*

**1. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю: сутність,**

**процес здійснення**

Комунікація є формою зв’язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить повідомлення. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є повідомлення або сигнали.

**Комунікація (лат. communicatio – спілкуюсь) в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.**

В процесі комунікацій її учасники використовують комунікаційну мережу. **Комунікаційна мережа – сукупність індивідуумів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.**

Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв’язків (стосунків).

***Площина змісту – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події.*** До площини змісту належить також і мета комунікація – прихований зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним.

***Площина зв'язків (стосунків) – емоційна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов’ю.*** Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, конференцій потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за певну пропозицію, а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

***Дигітальні (грец. di – двічі) комунікації - відрізняються закодованістю усіх відомостей за допомогою символів (букв, шрифту, цифр)***. Дигітальна комунікація вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

***Аналогові (грец. analogos – подібний) комунікації - охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації.*** Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

**Комунікаційний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є передача та усвідомлення повідомлення, що містить певну інформацію.**

***У процесі обміну інформацією задіяні чотири базові елементи:***

***1.відправник*** – особа, яка генерує ідеї, збирає і передає інформацію;

***2.повідомлення*** – інформація, закодована за допомогою символів;

***3.канал або засіб передавання інформації –*** спосіб поширення інформації;

***4.одержувач*** – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов’язаних етапів комунікативного процесу, їх завдання полягає в тому, щоб створити повідомлення, підібрати відповідний канал для його передачі і використати його у такий спосіб, щоб обидві сторони отримали однакове розуміння початкової ідеї.

***До взаємопов’язаних етапів комунікації належать:***

***Зародження ідеї.*** Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На цьому етапі багато спроб обміну інформацією зривається, оскільки відправник недостатньо обдумує ідею.

***Кодування й вибір каналу.*** Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів належать усне мовлення, письмо, електронні засоби зв’язку. Часто доцільно поєднувати два або більше каналів комунікації.

***Передавання.*** На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

***Декодування.*** Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування – подання символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею.

**2. Комунікаційні бар’єри та шляхи їх подолання**

Деформація комунікацій, викликана різними причинами може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

**Комунікаційні перешкоди – це спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, спричиняє повну чи часткову втрату змісту комунікацій.**

***До комунікаційних бар’єрів відносять:***

* ***конкуренція між повідомленнями*** – вона виникає у ситуації, коли на одержувача одночасно діє декілька джерел інформації.
* ***сприйняття повідомлення адресатом*** – визначається поглядом індивідуума на реальність.
* ***мова, логіка, абстракція*** – відправник повинен використовувати мову зрозумілу для отримувача; по завершенні комунікаційного процесу кожен одержувач робить якийсь логічний висновок, який не завжди співпадає із тим, який йому хотів передати відправник; в ситуаціях, коли повідомлення не розкривається повністю – одержувач використовує абстрактне мислення і придумує те, що йому було незрозуміло.
* ***соціальний статус*** – сукупність ознак, які рангують і співвідносять людей.
* ***опір змінам*** – більшість людей прагнуть стабільності, і часто перешкоджають комунікаціям, які можуть містити загрозу такій стабільності.

Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував неспотворене розуміння ідеї, здійснивши дії, яких очікував від нього відправник. За таких обставин виявляє себе ***зворотний зв'язок – повідомлення- відповідь групи або партнера на чиїсь дії чи поведінку.***

За зворотного зв’язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями.

***Формами зворотного зв’язку можуть бути:***

* ***відповідь;***
* ***підтвердження чи заперечення;***
* ***перепитування;***
* ***чітке вираження незрозуміння;***
* ***адекватні дії.***

Ефективність зворотного зв’язку залежить від врахування інформаційних можливостей учасників комунікаційної мережі, а також конкретності повідомлення.

В управлінні виробничо-господарською організацією використовують такі види комунікацій: між організацією і середовищем; міжрівневі комунікації; між різними відділами (підрозділами); між керівником і підлеглими; між керівником і робочою групою.

***Комунікації між організацією і середовищем*** – обмін інформацією між організацією чи її представниками і представниками або елементами зовнішнього середовища. Такі комунікації можуть подаватися у вигляді:

* реклами;
* формування іміджу компанії;
* маркетингові дослідження;
* вхідна і вихідна документація тощо.

***Міжрівневі комунікації в організації*** *–* інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може здійснюватися як зверху вниз, так і знизу вверх.

***Комунікація між різними відділами (підрозділами****) –* потрібна для координації завдань і дій, здійснюється між різними функціональними відділами у випадку спільної праці над якимось завданням.

***Комунікації між керівником і підлеглими*** *–* є основою комунікативної діяльності керівника, внаслідок таких комунікацій здійснюється управлінський вплив. Вони стосуються уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

***Комунікація між керівником і робочою групою*** *–* комунікації з робочою групою є засобом підвищення ефективності її дій. Здійснюється за умови спільних дій групи, в її процесі обговорюються пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції.

Знання видів комунікацій в організації та поза її межами дає змогу менеджеру ефективно будувати процес спілкування, максимізуючи його корисність.

**3. Прийняття управлінських рішень: види рішень, процес та методи**

**прийняття рішень**

Управлінські рішення являються суттю управлінської діяльності, вони є одночасно початковою і кінцевою точкою в управлінському процесі, і можуть прийматися менеджерами усіх рівнів та сфер діяльності.

Власне **управлінське рішення – це результат вибору суб’єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.**

Рішення як результат формується внаслідок процесів тривалого обдумування, обговорення, обґрунтування та вибору, що об’єднуються в єдиний процес, який отримав назву – процес прийняття управлінських рішень.

**Прийняття рішення – це вибір однієї із декількох можливих альтернатив.**

Управлінські рішення діють завдяки ієрархічності управління і передбачають існування чіткої системи внутрішнього підпорядкування, оскільки внаслідок прийняття управлінського рішення повинен настати управлінський вплив суб’єкта управління на об’єкт.

Обов’язковою умовою прийняття управлінського рішення є певна невизначеність. Оскільки, якщо існує тільки один варіант розвитку подій, то процес прийняття рішення не відбувається.

За допомогою управлінських рішень вирішуються різні проблеми, наприклад:

* визначаються цілі, мета, завдання; формується організаційна культура;
* здійснюється розстановка людей по посадах із визначенням обов’язків, повноважень та відповідальності;
* розробляється система мотивації працівників до праці; розподіляються ресурси;
* здійснюється оцінка діяльності організації та її складових.

***Всі завдання, які вимагають управлінського впливу об’єднують у три основні типи:***

***1. концептуальні*** (стратегічні завдання, пов’язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);

***2. пов’язані з техніко-технологічним аспектом*** ***функціонування організації*** (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);

***3.ті, які виникають внаслідок дії людського фактора*** (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Зважаючи на різноплановість управлінського процесу в організаціях приймається велика кількість різноманітних управлінських рішень, які класифікуються на основі виділення спільних ознак. Найпоширенішою є класифікація управлінських рішень за наступними ознаками:

1. **За характером вирішуваних організацією проблем:**

* ***організаційні запрограмовані рішення*** – базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин;
* ***організаційні незапрограмовані рішення*** – приймаються за умов браку інформації, в проблемних ситуаціях які відносно нові або зустрічаються вперше;

***компромісні рішення*** – це нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

1. **За характером дій:**

* ***директивні*** – потребують обов’язкового виконання;
* ***нормативні*** – своєрідний зразок, служать орієнтирами, стандартами при прийнятті інших рішень у даній сфері;
* ***методичні*** – у них дається детальний опис того, як необхідно діяти у конкретній ситуації;
* ***рекомендаційні*** – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
* ***дозвільні*** – дозволяють певні дії.

1. **За часом дії:**

* ***стратегічні*** – спрямовані на визначення напрямку діяльності організації; приймаються на перспективу (3 і більше років);
* ***тактичні*** – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;
* ***оперативні*** – визначають конкретні дії кожного працівника чи окремого підрозділу у визначений час.

1. **За функціональним призначенням:**

* ***планові*** – стосуються визначення планових показників та розробки шляхів їх досягнення;
* ***організаційні*** – визначають розташування ресурсів у просторі і часі; стосуються визначення організаційної структури і наділення працівників повноваженнями та відповідальністю в залежності від посади, яку вони займають;
* ***регулюючі*** – координують діяльність різних структурних одиниць, які працюють над спільним завданням; визначають і усувають відхилення від

запланованого курсу;

* ***активізуючі*** – спрямовані на приведення виробничої системи в дію шляхом використання різних мотивуючих та організаційних важелів;
* ***контрольні*** – стосуються обліку, аналізу та оцінки стану організації в певний відрізок часу.

1. **За змістом:**

* ***економічні*** – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);
* ***соціальні*** – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);

***технічні*** – пов’язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);

***наукові*** – стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо.

1. **За способом прийняття:**

* ***одноосібні*** – приймаються особисто самим керівником, без залучення допомоги інших працівників організації;

***колегіальні*** – розробкою таких рішень займається спеціальна комісія чи група фахівців, а саме рішення приймається окремим керівником або групою керівників;

***колективні*** – приймаються на основі обговорення всім колективом, якого стосується проблема.

1. **За рівнем прийняття –** в залежності від рівня який займає менеджер в ієрархії управління.
2. **За ступенем обґрунтування:**

* інтуїтивні – приймаються на основі внутрішнього відчуття того, що саме це рішення є правильним;
* рішення засновані на судженнях – зумовлені знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому);
* раціональне вирішення проблеми – в основі таких рішень глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і поетапне вирішення проблеми.

**Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень – це раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко- мисленнєвих, розрахункових, організаційних тощо), які виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями з метою вирішення поставленої проблеми.**

Таким чином ***процес прийняття управлінських рішень складається із послідовних етапів, які включають:***

***1. Діагностику проблеми.*** На даному етапі здійснюється комплексний аналіз ситуації, визначаються проблеми, які потребують вирішення; застосовуються процедури пошуку, накопичування, опрацювання інформації, виявлення проблем і факторів, що їх обумовили.

***2. Формулювання обмежень прийняття рішень.*** Вирішення поставленої і обґрунтованої проблеми вимагає детального і об’єктивного аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки вирішення проблеми потребує певних ресурсів, які є далеко не безмежними. До обмежень, які роблять деякі варіанти вирішення проблеми нереальними відносять: обмеженість ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо); недостатню кваліфікацію працівників; обрану стратегію діяльності, яку не можна порушувати; а також окремі культурні та техніко-технологічні фактори.

***3. Розробку критеріїв оцінки альтернатив.*** Після визначення обмежень проводиться формування певних стандартів, з якими пізніше будуть співставлятися розроблені альтернативи. Ці стандарти містять особливі характеристики – критерії, в яких вказуються вимоги до рішення яке формується.

***4. Визначення альтернатив.*** Із врахуванням обмежень, які були сформовані раніше розробляються різні шляхи вирішення проблеми. Цей процес є найважчим, оскільки він є фактично творчим і вимагає від керівника значного досвіду, теоретичних знань та уяви.

***5. Оцінка і вибір альтернатив.*** Після формування пакету альтернатив здійснюється їх співставлення із раніше розробленими критеріями, і вибирається та з них, яка задовольняє їх найбільш повно.

***6. Етап реалізації.*** Включає в себе розроблення заходів для кон-кретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення. На етапі реалізації рішення важливе місце має зворотній зв’язок, від нього залежить об’єктивність оцінювання результату.

В процесі реалізації рішень використовуються наступні операції:

* визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
* призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
* інструктаж виконавців, роз’яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
* матеріально-технічне забезпечення процесу праці, у тому числі обґрунтований розподіл ресурсів;
* проведення інструктивної наради, роз’яснення цілей і завдань; координація дій виконавців;
* коригування раніше прийнятого рішення; мотивація діяльності виконавців;
* облік і контроль виконання.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень.