

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**МЕНЕДЖМЕНТ В ТРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ**  
**сборник учебно-методических материалов**  
для направления подготовки 43.03.02 - Туризм

Благовещенск, 2017

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета международных отношений  
Амурского государственного  
университета*

*Составитель: Понкратова Л.А., Глушкова А.В.*

Менеджмент в туристской индустрии: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 43.03.02 – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра Международного бизнеса и туризма, 2017

© Понкратова Л.А., Глушкова А.В., составление

## Содержание

Введение	4
1. Краткий конспект лекций	6
2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	67
3. Методические указания для самостоятельной работы студентов	73
4. Методические рекомендации (указания) по выполнению курсовых работ (проектов).	75

## **Введение**

Дисциплина «Менеджмент в туристской индустрии» относится к дисциплинам вариативной части учебного плана по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм». Преподавание курса связано с другими дисциплинами государственного образовательного стандарта.

Предшествующие дисциплины: «Педагогика и психология», «Туристско-рекреационное проектирование», «Основы экономических знаний», «Введение в профессию, включая информационно-библиографическую культуру». Дисциплины, для которых курс «Менеджмент в туристской индустрии», является предшествующим «Природный туризм», «Связи с общественностью в туризме», «Экономика туризма», «Организация внутреннего и въездного туризма», «Международный туризм». Дисциплина «Менеджмент в туристской индустрии», является предшествующей для прохождения преддипломной практики и выполнения бакалаврской работы.

**Цель дисциплины:** способствовать подготовке квалифицированных кадров, способных в современных условиях успешно решать сложные задачи управления, проектировать гибкие и эффективные системы управления, умело руководить деятельностью трудовых коллективов.

### **Задачи дисциплины:**

- обучить студентов основным и новейшим тенденциям управления социально-экономическими системами с учетом передового отечественного и зарубежного опыта;
- научить организовывать работу исполнителей, принимать решение в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства
- дать студентам полное и всестороннее представление о специфических особенностях управленческой деятельности, об организационных формах и

структурах управления предприятиями и организациями в условиях рыночной экономики;

- ознакомить с основными принципами и методами работы в трудовых коллективах предприятий туристской индустрии

- познакомить студентов с основными типами менеджмента: стратегическим, инновационным, финансовым, информационным менеджментом, управлению трудовыми ресурсами;

- получить основную информацию о качестве и работе менеджера, организации работы исполнителей, принятии управленческих решений в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства;

- выработать навыки общения с потребителями туристского продукта, обеспечению процесса обслуживания с учетом требований потребителей туристской индустрии, управлению конфликтами на предприятиях туристской индустрии.

## 1. Краткий конспект лекций

### Тема 1. Эволюция менеджмента СКС и туризме.

**Основные понятия:** *Этапы развития менеджмента. Определение понятия менеджмент туризма и характеристика его основных видов. Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма: цели и задачи управления предприятие Структура менеджмента туризма.*

Основные этапы развития менеджмента зарождались ещё с древних времён.

Первый этап развития менеджмента:

I период развития менеджмента - древний период. Наиболее длительным был первый период развития управления - начиная с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до XVIII в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях

развития древнего искусства и новейшей науки - менеджмента. Таким образом, проанализирова события развивающиеся в древнем периоде можно охарактеризовать как зарождение менеджмента как науки. Мы рассмотрели начальный этап развития менеджмента в период его зарождения.

#### Второй этап развития менеджмента

II период развития менеджмента - индустриальный период (1776-1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к тому времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал проект "аналитической машины" - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно. Это был второй этап развития менеджмента.

#### Третий этап развития менеджмента

III период развития менеджмента - период систематизации (1856-1960). Наука менеджмент, как наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои

управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников - обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

#### Четвертый этап развития менеджмента

IV период школы управления — информационный период (1960 г. по настоящее время).

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями количественной школы, часто называемой управленческой школой. Появление управленческой школы управления - следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности,



математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений. В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

«Менеджмент» (manage) — слово английского происхождения и означает «управлять». Трактовок понятия «менеджмент» существует очень много. И это естественно, так как на разных стадиях развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологическим, финансовым, корпоративным, функциональным и т.п.).

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент — это все человеческие возможности, которые используют лидеры для достижения стратегических и тактических целей организации.

Туризм — отрасль экономики, включающая в себя деятельность туристических организаторов и посредников, которыми нужно управлять.

Эффективность туризма зависит от его организации и управления. Управление является неотъемлемой частью работы туроператора, так как всё зависит от него, и от того, как он будет распоряжаться. Каждый туроператор должен владеть туристскими понятиями, знать функции и принципы управления, структуру управления туризмом. В данной работе подробно описаны все элементы для дальнейшей, успешной работы в турфирме. А так же рассмотрены моменты организации в сфере туризма.

## **Тема 2. Внутренняя и внешняя среда организации.**

**Основные понятия:** *Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма. Понятие конкурентоспособности. Показатель конкурентоспособности. Матрица SWOT. Сильные и слабые стороны*

*организации. Угрозы и возможности. Выбор стратегии туристской организации.*

Внешняя среда организации:

Внешняя среда организации – это факторы, влияющие на деятельность организации, при этом организация влиять на них не может, но обязательно должна их контролировать. А) Факторы прямого воздействия: 1) законы и органы власти, контроля и пр.; 2) профсоюзные и общественные организации; 3) поставщики трудовых, финансовых и материальных ресурсов; 4) конкуренты; 5) потребители. Б) Факторы косвенного воздействия: 1) международные события (экономические, политические); 2) состояние экономики внутри страны; 3) политические факторы внутри страны; 4) социокультурные факторы; 5) развитие НТП.

Внутренняя среда организации

Любое предприятие обладает внутренней средой – это факторы, влияющие на деятельность организации, контролируемые ею самой. Следовательно, сама организация может их изменять в соответствии с необходимостью. Внутренняя среда – это элементы организации, объединенные культурой предприятия – корпоративной культурой.

Важно, чтобы хозяйствующий субъект реагировал на предстоящие и уже происходящие изменения окружающей среды (как контролируемой, так и не поддающейся контролю) с позиций системного подхода. В противном случае возрастает элемент случайности, а сама реакция предприятия на отдельные изменения окружающей среды становится неадекватной.

Анализ среды — обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы, а также для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей.

Анализ среды включает изучение трех ее частей:

- макроокружения
- непосредственного окружения (микроокружения)

– внутренней среды

Анализ факторов внешней среды предполагает интерпретацию статистических показателей и данных различных внешних или внутренних исследований. Проводится на двух уровнях – макро и микро и призван ответить на вопросы:

- Как изменяется внешняя среда?
- Как эти перемены влияют на организацию, её потребителей и рынки?
- Какие коррективы, учитывающие возможности и угрозы внешней среды, следует внести в стратегию организации?

Анализ внешней среды — представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия. Наиболее популярен ПЭСТ – анализ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический), который призван облегчить оценку влияния факторов внешней среды деятельность организации. В англоязычной среде этот вид анализа имеет аббревиатуру GETS – модель (G – government – правительство; E – economy – экономика; T – technology – технология; S – society – общество). Часто применяется методика SWOT – анализа (S – strengths – силы – преимущества организации; W – weaknesses – слабости – недостатки организации; O – opportunities – возможности – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке; T – threats – угрозы – факторы, которые могут потенциально ухудшать положение организации на рынке).

В представленной на рисунке Матрице SWOT, поле «СИБ» означает – силы и возможности, поле «СИУ» – силы и угрозы, поле «СЛВ» – слабость и возможности, поле «СЛУ» – слабость и угрозы.

Рисунок 1 - Матрица SWAT - анализ

SWOT - матрица	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	С и В	С л В
Угрозы	С и У	С л У

Возможности и угрозы создают изменения среды и те изменения которые можете предпринять лично вы. Стоит отметить что для анализа внешней ситуации на рынке, а тем более для прогнозирования бедующего рынка нужно обладать серьёзной квалификацией. Предугадать что произойдёт очень трудно и стоит опираться прежде всего на текущие факты и тенденции. При этом, делая долгосрочное планирование нужно учитывать, в том числе и самый пессимистичный сценарий развития ситуации.

Возможности и угрозы в бизнесе прежде всего оцениваются по следующим параметрам:

- Тенденции рынка. Увеличение или снижение спроса.
- Экономическое положение в стране. В годы роста экономики бизнес при прочих равных будет расти соразмерно с ростом экономики, и наоборот.
- Конкуренция, отсутствие конкурентов сегодня не гарантирует их отсутствие завтра. Приход на рынок крупного игрока, может перевернуть отрасль с ног на голову.

- Изменения инфраструктуры. Крупные изменения в инфраструктуре могут сулить как прибыль, так и убытки.

- Законодательство и политические тенденции. Наверное, году так 2003 никто не предполагал, что уже через 5 лет все казино закроются.

- Технологические перевороты. Прогресс неизбежно уничтожает целый отрасли, создавая при этом новые.

#### Характеристики внешней среды

1. Вязкость – количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов. Чем больше вязкость, тем труднее концентрация ресурсов.

2. Степень взаимосвязанности факторов – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

3. Сложность – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

4. Подвижность – скорость, с которой происходят изменения в среде.

5. Неопределенность – количество и качество информации, которой располагает организация.

Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей

Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы

### **Тема 3. Структура управления туризмом и туристической фирмой.**

**Основные понятия:** *Понятие структуры управления. Звенья и уровни управления. Горизонтальное и вертикальное разделение труда: сущность и различия. Понятие типов организационных структур и наиболее распространенные типы в управленческой практике туристской деятельности. Описание их преимуществ и недостатков. Основные этапы процесса проектирования организационных структур.*

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство установленных связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Организационная структура управления-совокупность упр-х подразделений, между которыми существует система управляемых взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций для достижения целей организации.

К элементам структуры управления относят:

- Звено управления-обособленное подразделение со строго очерченными функциями (в качестве звена может выступать определенное подразделение, выполняющее часть функций управления; отдел, бюро планирования и т.д.) Звенья управления различаются размером и структурой, объемом полномочий, масштабами и трудоемкостью решаемых задач, потребностью в информации. Совокупность звеньев, занимающих определенную ступень в управленческой иерархии, определяется как уровень управления.

-Уровень управления- совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии

Структура управления характеризуется наличием связей между элементами:

- горизонтальные связи (межфункциональные или кооперационные) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;

- вертикальные связи – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Типы структур управления. К ним относят:

- 1) линейную;
- 2) функциональную;
- 3) линейно-функциональную;
- 4) матричную;
- 5) гибкие структуры.

Линейная структура управления. Характеризуется тем, что во главе производственного подразделения стоит руководитель - единоначальник, осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель в свою очередь подчинён вышестоящему начальнику. На этой основе создаётся иерархия руководителей данной системы управления: мастер - начальник цеха - директор предприятия.

Рисунок 1 - Линейная структура управления



Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

- 1) единство и чёткость распорядительства;
- 2) согласованность действий исполнителей;
- 3) оперативность в принятии решений;

4) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки:

1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления,

2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами;

4) концентрация власти управляющих.

В линейных структурах каждый подчиненный имеет одного начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура оправдана в условиях несложного производства при отсутствии разветвленных кооперированных связей между предприятиями

Функциональная структура управления. Заключается в том, что:

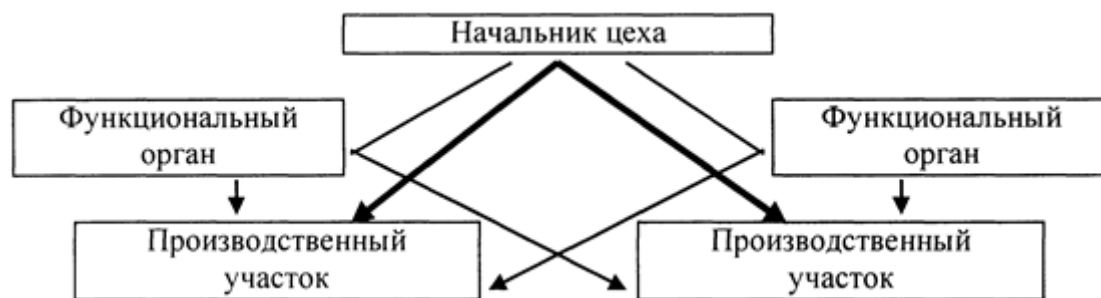
1) происходит специализация выполнения отдельных функций управления,

2) для их осуществления выделяются специальные подразделения аппарата управления (либо отдельные функциональные исполнители),

3) выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции является обязательным для производственных подразделений.

Функциональная организация управления существует наряду с линейной, т. е. создается двойное подчинение для исполнителей.

Рисунок 2 - Функциональная структура управления





Функциональная структура управления, как и линейная, имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций,
- 2) освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов,
- 3) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций,
- 4) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

- 1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;
- 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- 3) проявление тенденций чрезмерной централизации;
- 4) длительность процедур принятия решений;
- 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления в значительной степени устраняются линейно-функциональной структурой.

Линейно-функциональная структура управления. При этой структуре:

- 1) назначение функциональных служб – подготовка данных для линейных руководителей в целях компетентного решения ими возникающих производственных или управленческих задач;
- 2) рекомендации функциональных органов становятся обязательными для исполнения соответствующими производственными подразделениями только после утверждения их линейным руководителем, в чьем подчинении

находятся как производственные подразделения, так и функциональные органы;

3) функциональные органы не имеют право самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Рисунок 3 - Линейно-функциональная структура управления



Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества:

1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение линейных руководителей высшего уровня от глубокого анализа проблем.

Недостатки:

1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия по горизонтали между производственными подразделениями;

2) недостаточно чёткая ответственность функциональных органов, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует.

Факторы, влияющие на структуру управления.

На организационную структуру управления влияют многочисленные факторы, которые необходимо учитывать при её разработке. Рассмотрим внутренние и внешние факторы.

Внутренние факторы. К ним относят:

1) группотехнических факторов (номенклатура или ассортимент продукции, масштаб и сложность производства, уровень механизации и автоматизации производства и управления им и др.);

2) группу организационных факторов:

- тип производства;
- организационно-производственная структура;
- характер специализации и кооперирования производства;
- степень централизации функций управления;
- организационно-правовая форма предприятия и др.;

3) группу экономических факторов:

- хозрасчётные отношения (степень экономической и управленческой самостоятельности);

- система планирования и оценки деятельности индивидуального и коллективного труда;

- система материального стимулирования работников и др.;

4) группу социально-психологических факторов:

- общие социальные характеристики коллектива и его структура;

- социальные отношения в коллективе;

- межличностные связи;

- неформальные отношения;

- авторитет руководителя;

- конфликтные ситуации и др.

Внешние факторы. К ним относят:

1) территориальное размещение предприятия (фирмы) – на одной или нескольких территориях внутри страны и за рубежом;

2) объём и характер внешней кооперации;

3) местонахождение предприятия (удалённость от жилого массива, транспортных узлов);

4) климатические условия и др.

#### **Тема 4. Функции и принципы менеджмента в СКС и туризме.**

**Основные понятия:** *Функции менеджмента . Планирование, виды планирования стратегическое и текущее планирование, особенности*

*оперативного планирования. Организационная функция. Мотивация. Контроль. Принципы менеджмента.*

Функции управления — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы функций управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект, ведь управление — это искусство создавать вещи посредством людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются четыре основные функции — планирование, организация, мотивация и контроль

Под планированием деятельности туристского предприятия мы понимаем систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия.

Планирование — функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Начальным элементом планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей его средой. Вид планирования и соответствующий тип плана зависят от уровня организационной иерархии, на котором они осуществляются.

Так, стратегическое планирование предусматривает выдвижение таких целей в стратегии развития организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе в своей рыночной нише. Стратегическое планирование осуществляется на высшем уровне иерархии управления.

На среднем уровне управления производится тактическое планирование, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения

стратегических целей и задач. В основу тактического планирования положены идеи, выработанные при стратегическом планировании.

На нижнем уровне организационной иерархии осуществляется оперативное планирование. Оперативное - текущее производственно-финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение коррективов в намеченные ранее планы и графики работ.

Функция организации включает в себя совокупность работ (действий) управленческого персонала по созданию таких организационных условий, которые бы обеспечили наиболее эффективное достижение желаемого результата (целей) деятельности предприятия.

Чтобы создать необходимые организационные условия деятельность управленческого персонала должна опираться на систему долговременных норм и правил (принципов) построения и функционирования рациональных структур управления и производственных процессов предприятия.

В этой связи реализация организационной функции предусматривает:

- во-первых, организацию (проектирование) работ, т.е. детализацию целей и определение всех видов работ по их достижению для конкретных исполнителей;

- во-вторых, построение (проектирование) структуры для всей организации, что предполагает оценку человеческих ресурсов и их группировку в подразделения для выполнения конкретных работ с учетом их функциональной и целевой ориентации (департаментализация);

- в-третьих, построение системы взаимодействия подразделений и руководства ими, а также определение степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала с учетом принятой организационной структуры.

В теории и практике современного управления все большую актуальность приобретает одна из его функциональных составляющих – мотивация. Мотив – внутренняя причина, побуждающая человека к

осуществлению какого-либо действия. Совокупность мотивов представляет собой сложный психологический комплекс, характеризующий личность человека и предопределяющий его поведение. Любое конкретное действие человека осуществляется в силу внутренних причин, побуждений, потребностей, интересов и ожиданий личности. Стимул – внешнее побуждение к осуществлению человеком каких-либо действий. ьСтимулами можно считать внешние воздействия экономического, политического, правового и другого характера. Стимул это не любое внешнее воздействие на человека, а лишь такое, которое отвечает, соответствует его мотивам.

Мотивация – это процесс побуждение человека к той или иной деятельности использованием действующих и формированием новых, необходимых мотивов поведения человека. Мотивировать – понятие внутреннее состояние человека и побудить его к самостоятельному выбору действий. Каждый человек обладает собственной внутренней структурой мотивов, которая формируется медленно, по мере развития человека. Мотивы прежде всего определяются потребностями человека, отсюда и сложность управления мотивацией. Каждая личность по своей природе уникальна и неповторима, для каждого человека формируется персональный набор мотивов, при этом нет необходимости их унифицировать.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом. Контроль очень важен для успешного функционирования организации. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше чем они станут слишком серьезными. Контроль используется для стимулирования успешной деятельности. Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Неопределенность: изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др.

Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. Контроль поддерживает все то, что является успешным в деятельности организации. Широта контроля. Контроль должен быть всеобъемлющим.

Виды контроля:

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

Предварительный контроль используется в трех областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники.

Заключительный контроль основывается на обратной связи. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, то есть руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

## **Тема 5. Методы менеджмента в СКС и туризме.**

**Основные понятия** *Виды организационно-административных методов. Характеристика экономических методов. Социально-психологические методы. Их отличия. Самоуправление - как развитая форма демократического управления.*

Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. 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. Они признаны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.п.д. В турфирме эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления.

Экономическим методам в управлении 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. Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо, вовлечь коллектив в процессе решения финансовых вопросов. В свою очередь, расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Основной смысл всей работы в



этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат.

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. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Одна из важнейших задач в развитии турфирмы это создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека.

Самоуправление трактуется как децентрализация управления, обеспечивающая работникам возможность в различных формах участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в фирме. Самоуправление на любом уровне управления представляется как процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда коллектив сам решает вопросы комплектования штатов, либо иного коллективного формирования, распределения трудовых функций и совместного заработка. Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений.

## **Тема 6. Стили управления в туризме.**

**Основные понятия:** *Понятие и характеристика стилей руководства.*

*Управленческая решетка ГРИД. Типы управления: характеристика и отличительные особенности. Основные элементы управления: инициативность, информированность, разрешение конфликтных ситуаций, принятие решений. Зависимость элементов управления от основных типов управления.*

Стиль — это система постоянно применяемых методов руководства. Стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными субъективно-психологическими характеристиками.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические). Таким образом, стиль руководства — явление строго

индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- управлять — руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;

- направлять — менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;

- поддерживать — менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

- делегировать полномочия — менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. В этом случае вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний

подчинено его идеологии — все постоянно должны быть на виду. Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине группы. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации. Таким образом, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно различаются.

Руководитель с либеральным (невмешательским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлены полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из всего имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения.

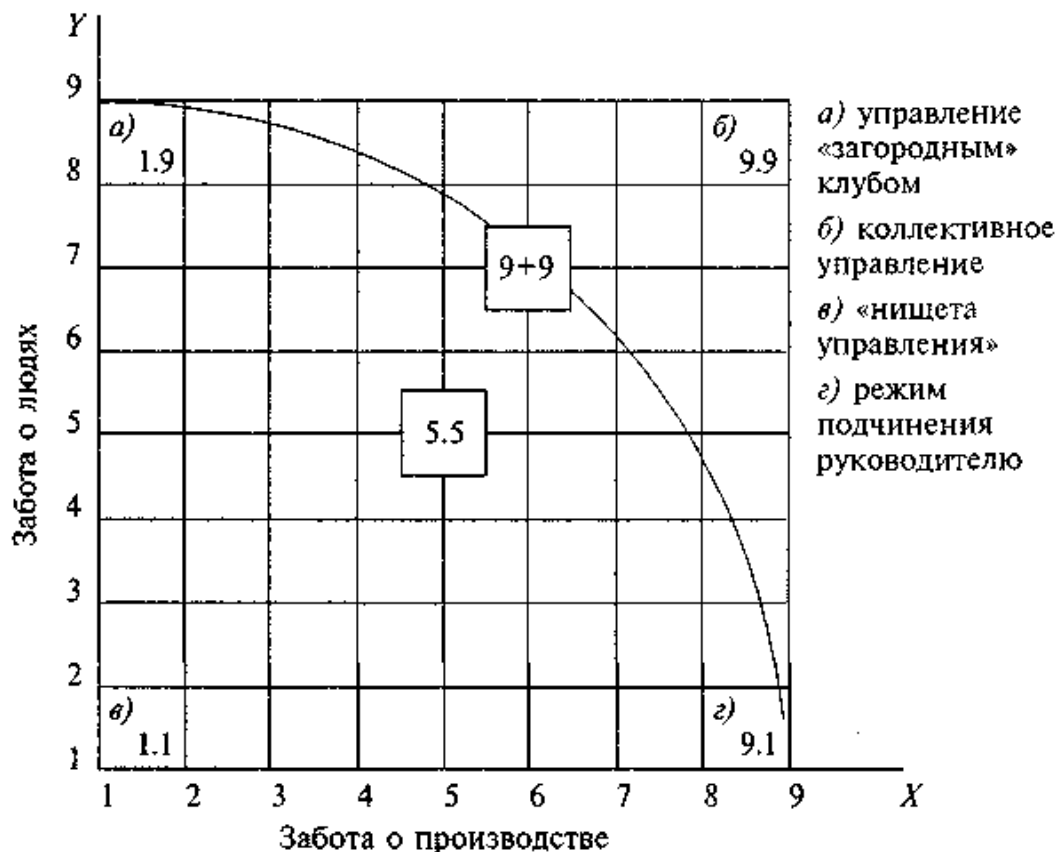
В управленческой решетке ГРИД наглядно представлены различные способы реализации руководителем своих полномочий. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях:

1) Забота о производстве (ось X) — стремление к получению положительных производственных результатов;

2) Забота о людях (ось Y) — стремление к достижению конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу, взаимного понимания и поддержки. Руководитель создает благоприятные условия труда, ходатайствует о повышении зарплаты, премировании и т.п.

Взаимосвязь двух измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с девятибалльной оценкой. В таблице ГРИД один балл — низкая, а девять баллов — высокая степень измерения. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.

Рисунок - Таблица ГРИД для определения типов управления



Конкретный тип руководства базируется на конкретной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в пределах трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять таких, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей:

9.1 — максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

1.9 — минимальная забота о производстве (один балл) сочетается с максимальной заботой о людях (девять баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;

1.1 — минимальная забота и о производстве, и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации;

5.5 — это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;

9.9 — высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

## **Тема 7. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы**

**Основные понятия:** *Качество менеджера, работа менеджера*  
*Квалификационные требования к менеджерам в различных странах. Модель современного менеджера. Понятие власти. Способы реализации власти. Формы власти. Способы осуществления власти в зависимости от темперамента подчиненного. Типы характеров. Понятие авторитета менеджера и его основные источники. Разновидности ложного авторитета.*

Руководитель (менеджер) должен быть лидером. Лидерство — это способность влиять на других людей таким образом, чтобы они «работали» на достижение целей лидера (группы). Влияние — это поведение индивида, вносящее изменение в поведение другого индивида или группы. Чтобы

влияние было эффективным, лидеру необходима власть. Власть – это возможность влиять на поведение людей.

Факторы, определяющие лидерство:

1. Образование;
2. Культура;
3. Жизненный опыт;
4. Профессиональная квалификация;
5. Отношение к делу и к людям;
6. Жизненная позиция;
7. Самоорганизация.

У каждого типа власти есть свои «плюсы» и «минусы». Никто не способен управлять людьми одинаково во всех ситуациях.

Базовые операции в деятельности менеджера как организатора эффективного управления:

1. Менеджер устанавливает цели, ставит конкретные задачи. Решает, что должно быть сделано для их эффективного достижения.

2. Менеджер организует и анализирует виды деятельности, решения, отношения, необходимые для выполнения целей. Группирует задачи и отношения в организационную структуру предприятия.

3. Менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию, формирует команду ответственных исполнителей, применяя специфические принципы и методы управления, пользуясь определенными стилями управления.

4. Менеджер добивается, чтобы у каждого работника были показатели, сфокусированные как на всей организации, так и на работе данного человека. Он анализирует, оценивает и интерпретирует достигнутые результаты, сообщает их подчиненным, коллегам.

5. Менеджер способствует профессиональному росту работников.

В организации, ориентированной на результат, менеджер должен обладать следующими качествами:

- стремление иметь широкое общее представление о положении за рамками своего предприятия, осознавать изменения во внешней среде и возможности их использования;
- чуткость к ситуации внутри и вне организации;
- творческий подход и умение мотивировать как самого себя, так и персонал в целях достижения результатов;
- желание и способность сотрудничать;
- понимание результатов, а также умение планировать и выполнять планы;
- способность идти на риск;
- доброжелательное отношение к работе, коллегам, себе;
- способность принимать решения;
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития предприятия и персонала.

Темперамент – это индивидуальные особенности человека, определяющие динамику его психической деятельности и поведения. (Лат. *temperamentum*- надлежащее соотношение частей, пропорция.).

Темпераменты по Гиппократу:

«Сангвинический тип» – сильный тип личности, способен принимать решения, уверен в себе. Хорошо контролирует свои эмоции: может тормозить гнев, раздражение, концентрировать усилия на необходимом деле. Быстро приспосабливается к новым условиям и требованиям. Не склонен ссылаться на объективные обстоятельства, он подвергает их анализу с целью превращения в условия успеха. Хорошо работает, когда испытывает интерес к делу, с утратой интереса может стать вялым и пассивным.

«Холерический тип» – сильный тип личности, способен очень быстро принимать решения. Самоуверен. В работе и других делах бывает безудержным. При столкновении с трудностями может впасть в гнев или уныние. Может быстро приспосабливаться к новым условиям, но может и не принимать их (действовать старыми методами). Из-за чрезмерно бурного



реагирования «холерика» на события, его нервная система довольно быстро истощается, что нередко приводит к циркулярным неврозам.

«Флегматический тип» - сильный тип личности, реакция замедленная, решения принимает продуманные и обоснованные. Склонен к анализу перспективных (стратегических) проблем. В эмоционально напряженных ситуациях и трудных условиях бывает спокойным и невозмутимым. Медленно приспосабливается к новым условиям. Работает не торопясь, но успевает сделать много. Надежен, стремится выполнять свои обещания.

«Меланхолический тип» - слабый тип личности, характеризующийся медлительностью в выборе вариантов при принятии решений, тревожностью, беспокойством, обидчивостью. Несклонен к лидерству. Ищет сочувствия и поддержки. Хорошо работает при наличии ровного обращения, под твердым руководством, когда созданы благоприятные условия.

В практической психологии сформированы представления о типах характеров работников. Эти знания весьма полезны и интересны для управленческой практики. Не менее половины всех работающих имеют яркие признаки того или иного характера. В отдельных случаях встречаются сочетания типов характеров. Остальных работников можно отнести к «среднему типу».

Успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от воздействия личного авторитета менеджера. Есть такие духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям и относится авторитет менеджера.

Авторитет — это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результатов работы. Авторитет руководителя, связанный с выполнением основных

функций согласно занимаемой им должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника авторитета (статуса):

- официальный авторитет, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- реальный авторитет — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам этики и морали. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху: в результате этого появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет). А.С.Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

- авторитет расстояния. Руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он находится «подальше» от подчиненных и держится с ними официально;
- авторитет доброты. «Всегда быть добрым» — таков девиз такого типа руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает так, что добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;
- авторитет педантизма. В этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, там самым сковывая их творчество и инициативу;
- авторитет чванства. Руководитель высокомерен, гордится своими бывшими или мнимыми нынешними заслугами и везде старается их подчеркнуть. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;
- авторитет подавления. Менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его

авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность.

## **Тема 8. Управленческие решения в СКС и туризме.**

**Основные понятия:** *Понятие управленческих решений. Их классификация. Индивидуальные и групповые решения. Подходы к принятию управленческих решений. Основные этапы процесса принятия управленческих решений.*

Управленческое решение — акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения проблемы, вариант воздействия на систему и процессы, происходящие в ней. Управленческие решения предполагают действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации. Любое решение основывается на анализе данных, характеризующих ситуацию, определении целей и задач, и содержит программу, алгоритм действий по реализации мероприятий. Управленческие решения — это собственно основной результат деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы.

В процессе разработки решений менеджеры анализируют информацию, осуществляют коммуникации с руководителями других уровней управления, с непосредственными исполнителями мероприятий, заказчиками, продумывают сценарии развития ситуации, проводят деловые совещания, выбирают наилучшую альтернативу.

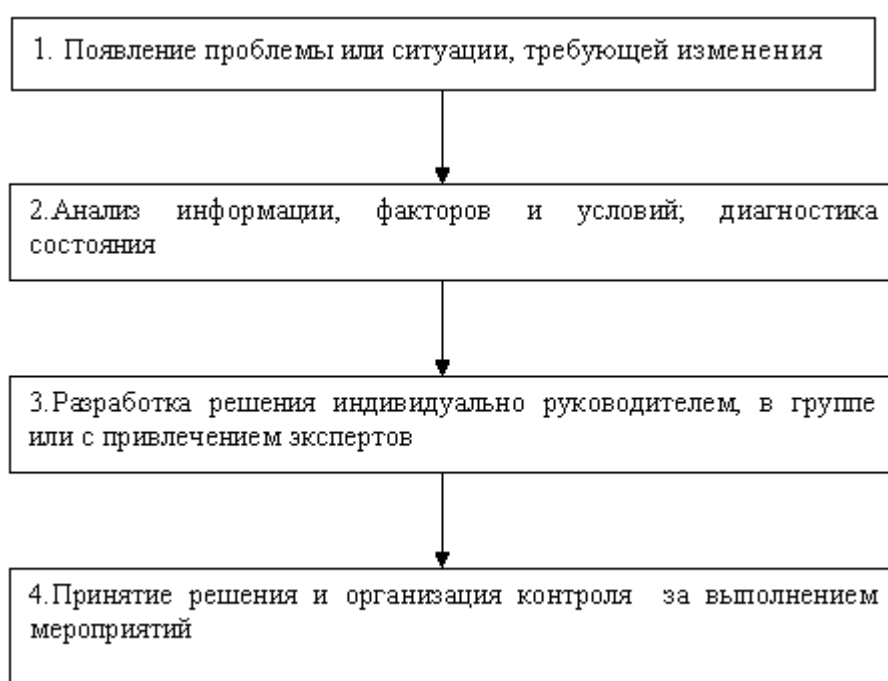
Процесс принятия управленческих решений состоит из ряда последовательных этапов

На первом этапе возникает проблема, которую необходимо своевременно разрешить, иначе может возникнуть ситуация дисбаланса в системе. Так, снижение конкурентоспособности организации на рынке приведет к снижению спроса на ее товары или услуги. В дальнейшем это может означать потерю прибыли, и даже возникновение ситуации неплатежеспособности организации, фактическое банкротство.

В условиях, когда организация процветает, является прибыльной, требуется принятие решений, например о расширении деятельности, покупке бизнеса в другой сфере, проведении диверсификации, инвестициях в капитальное строительство и т.д. Подобные решения требуют продуманных действий управляющих, точного диагностирования состояния системы.

Переходим ко 2 этапу принятия управленческого решения. В данном случае менеджер сталкивается с необходимостью анализировать документы: финансовой отчетности, динамику продаж, договоры, данные о преимуществах фирм-конкурентов.

Рисунок - Этапы процесса принятия решений



Управляющий изучает коммуникационные каналы и информацию, поступающую к нему из разных источников: от работников организации, заказчиков, конкурентов; видит себя в этом информационном поле, наблюдает за людьми, которые могут ему помочь принять правильное эффективное решение.

На третьем этапе управленческое решение принимается индивидуально руководителем или совместно с группой, например на деловом совещании. Также руководитель, может использовать для принятия решения мнение компетентных специалистов, экспертов в избранной сфере деятельности.

Может обсудить с ними проблему, получить их компетентное заключение, и затем принять решение о дальнейших действиях. Так, весьма востребован финансовый или маркетинговый аудит (оценка) деятельности, который может помочь руководителю принять оптимальное решение с наименьшими потерями для организации.

4 этап предполагает принятие решения, которое фиксируется в распорядительных документах: приказах, распоряжениях, технических заданиях, разного вида планах; а также находит отражение в нормативных источниках, стандартах предприятия, общих положениях, уставе, внутренних регламентах и правилах организации. Важно не только принять своевременное решение, но и проконтролировать исполнение мероприятий, осуществляемых согласно принятым официальным документам, мотивировать персонал, который задействован в реализации указанных мероприятий.

Организация разработки управленческого решения — упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, делегирования прав и ответственности.

Технология разработки управленческого решения — вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, оборудования, квалификации персонала, условий выполнения мероприятий.

Методология управленческого решения — логическая организация деятельности по разработке управленческого решения. Включает формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление алгоритма выполнения операций разработки решений.

Методы разработки управленческих решений — это способы и приемы выполнения операций, необходимых в процессе их принятия. К ним

относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и др.

В теории управления выделяют несколько типов решений.

1) Типология по степени участия руководителей разного уровня и специалистов:

- коллегиальные (экспертные и по согласованию);
- коллективные (демократические);
- индивидуальные (единоличные).

Коллегиальное решение — это решение, принятое группой руководителей и специалистов.

Коллективные (демократические) решения — это решения, принятые большинством сотрудников организации, совместно трудовым коллективом или малой группой. В отличие от коллегиальных, демократические решения являются ярким выражением воли большинства членов трудового коллектива, малого или большого.

Индивидуальные управленческие решения — это решения, которые принимаются руководителем единолично. Положительным моментом индивидуального решения является его творческий, неординарный характер. Недостатки индивидуальных решений проявляются тогда, когда они приобретают авторитарный характер

## **Тема 9. Менеджмент персонала**

**Основные понятия:** *Определение менеджмента персонала. Система управления персоналом: основные факторы. Содержание и задачи работы кадровых служб. Методы планирования потребности в персонале. Схема процесса подборки персонала. Источники информации при отборе персонала. Критерии оценки сотрудников. Методы и цели оценки персонала. Создание системы мотивации труда в фирме. Повышение квалификации персонала.*

Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленного на достижение целей предприятия

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий и модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора — иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди.

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

Основу содержания работы кадровых служб составляют следующие факторы:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и найм, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа.

Рисунок - Схема процесса подбора персонала

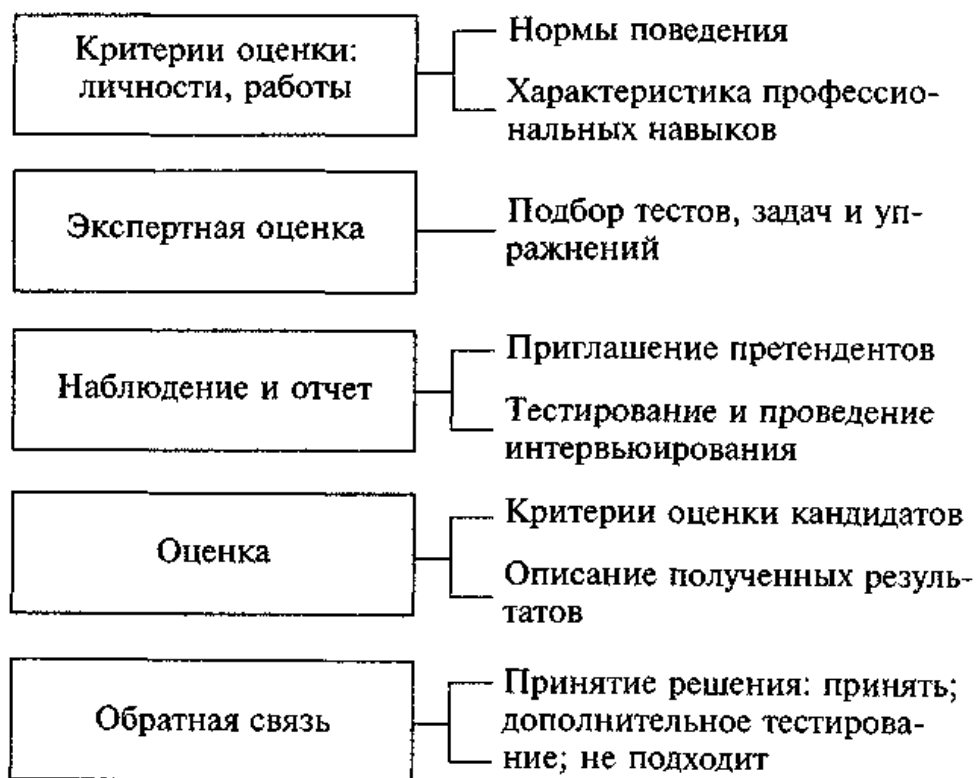


Таблица 1 - Источники информации при отборе персонала

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию
Аттестат зрелости	Дает сведения об успеваемости в школе; о профессиональной квалификации и предыдущих работах; содержит относительные сведения
Трудовая книжка	Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика
Рекомендации	Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как



Разговор с поступающим	правило, делаются только дополнительные выписки Дает возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем
Пробная работа	Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками и т.п.)
Медицинский осмотр(на профессиональную пригодность); психологические тесты	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению

Руководству организации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

- прогностический метод. При таком методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

- практический метод. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

- имитационный метод. Претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации).

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае критерии оценки будут зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам.

Оценка работника в организации служит трем основным целям:

- административной — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

- информационной — в результате этой оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;

- мотивационной — результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно поощрить.

Мотивация – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность - это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как

приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Профессиональная подготовка представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого — обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия. Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждого предприятия (или его подразделений, филиалов).

## **Тема 10. Управление процессами труда**

**Основные понятия:** *Особенности управленческого труда в туризме.*

*Принципы рационализации управленческого труда. Оплата и стимулирование труда. Департаментализация и ее основные направления. Нормирование труда. Принципы организации труда руководителей. Оценка результатов деятельности трудовых коллективов туристических фирм. Культура управленческого труда.*

Задача менеджмента в области управления процессами труда — распознать у своих сотрудников, принадлежащих к различным формальным и неформальным внешним группам, противоречия в целях и сгладить эти противоречия, используя четкую предпринимательскую политику и разные методы управления. Несмотря на подобные целевые конфликты и перекрещивающиеся формальные и неформальные структуры, менеджер по труду должен совместно со своими сотрудниками создать эффективную социально-экономическую систему, а также целенаправленно формировать структуру предприятия и соблюдать правила управленческих и трудовых отношений. В этом случае управление процессами труда, построенное на научной основе, играет решающее значение.

Управленческий труд в туризме не создает материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего и в этом

отношении он выступает как труд производительный. Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах — физической и умственной, то управленческий труд — одна из разновидностей умственного труда.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд — вид общественного труда, основная задача которого — обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1. Информационный характер непосредственного предмета и продукта этого труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия.

2. Он участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц.

3. В качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем.

4. Его результатом являются управленческие решения.

5. Средства этого вида труда — организационная и вычислительная техника.

6. Это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

- комплексность. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне — с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности и касается не одного работника, а всего управленческого коллектива;

- системность. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий, в результате чего создается такая система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всего предприятия;

- регламентация — это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг проблем, подлежащих жесткой регламентации, и определяются вопросы, для которых нужны рекомендации;

- специализация заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций и возложением на него полной

ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют пределы специализации, переступать которые нельзя, иначе можно ограничить творческий рост работников и отрицательно повлиять на результаты их труда;

- стабильность. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности своего состава, функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе;

- целенаправленное творчество заключается в достижении двух взаимосвязанных целей — обеспечении творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальном использовании творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах — уровне оплаты и стимулирования труда; разделении и кооперации труда; техническом обеспечении и механизации; нормировании труда; благоприятном режиме и хороших условиях труда.

Разделение управленческого труда — объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. По существу, это специализация работников на выполнении отдельных видов работ.

Департаментализация — процесс распределения различных видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач

Функциональная департаментализация — это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри фирмы таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае

сосредоточиваются на основных функциях бизнеса. В типичном производственном бизнесе отделы обычно утверждаются для того, чтобы исполнять производственные, финансовые и маркетинговые функции. В туристской фирме это могут быть отделы рекламы и информации, финансовый, сбыта (реализации путевок) и т.д.

Департаментализация по продукту — процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которую продает компания. Применительно к туризму это может быть, например, лыжный тур либо оригинальная экскурсионная программа и т.п.

Департаментализация по потребителям — процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на различные потребности специфических потребительских групп. Например, среди туристов это любители спокойного отдыха, любители спортивного отдыха, любители приключений и т.п.

Департаментализация по географическому положению — это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения фирмы. Главное преимущество департаментализации по географическому положению в том, что она способствует лучшему приспособлению организации к нуждам особых потребителей и особенностям различных регионов. Недостаток такого разделения труда состоит в том, что контроль за отделами организации и согласование их работы затруднены и требуют увеличения административного штата.

Слово "культура" (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование, развитие. В широком смысле термин "управленческая культура" употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

1) юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;

2) моральные нормы — регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;

3) организационные нормы — устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

4) экономические нормы — регулируют экономическую деятельность организации.

## **Тема 11. Деловое общение в СКС и туризме. Организация и проведение деловых совещаний и переговоров**

**Основные понятия:** *Значение и формы делового общения. Технология общения. Основные этапы проведения делового общения. Подведение итогов делового общения. Психология делового общения. Классификация деловых совещаний. Этапы организации деловых совещаний. Деловые переговоры. Модель подготовки деловых переговоров. Методы проведения деловых переговоров. Условия эффективности деловых переговоров.*

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей. У большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры на различные виды общения тратят в среднем 80 % своего рабочего времени. В процессе общения одни люди передают другим свои идеи. Между ними устанавливается обратная связь, в их поведение вносятся определенные коррективы



Форма общения - это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу.

Важно выделить следующие компоненты общения:

- коммуникатор — тот, кто инициирует общение, сообщает информацию;

- аудитория (реципиенты) — тот, кому сообщают информацию;

- сообщение — то, что говорят (содержание информации);

средства общения — технические средства, благодаря которым информация поступает к ее получателю.

Можно выделить две основные формы общения:

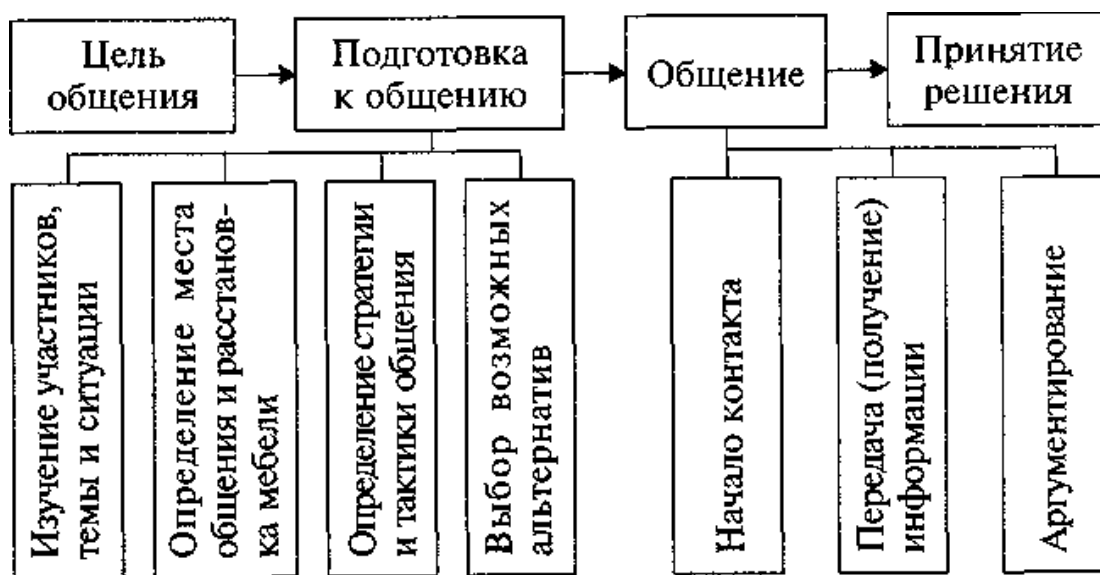
- опосредованное (косвенное) — через посредников, по телефону, факсу, обмен телеграммами и т.п.;

- непосредственное (контактное) — вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения. В этом случае применяются два вида коммуникации: вербальная (речевая) и невербальная (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Общение отличает то, что в процессе его информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, была не просто им принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение.

Слагаемые общения — формулирование цели и подготовка к общению, непосредственно само общение, принятие решения.

Рисунок - Организация (технология) общения



Передача информации — это процесс общения между менеджерами и собеседником.

В этом отношении можно выделить следующие элементы:

- информирование собеседника;
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника;
- анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать

Деловое общение – процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели. Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно - временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально – психологические механизмы.

Деловое общение реализуется в различных формах:

- Деловая беседа;
- Деловые переговоры;
- Деловые совещания;
- Публичные выступления.

Деловые переговоры как основная форма делового общения.

Переговоры – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей нашей жизни мы ведем переговоры, обмениваемся обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей. Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

Методы ведения переговоров.

#### 1) Вариационный метод.

При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?
- от каких аспектов идеального решения можно отказаться?
- в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением?
- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, живости мышления и реалистических оценок.

## 2) Метод интеграции.

Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях когда, например партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

## 3) Компромиссный метод.

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, как Пизанская башня, но не падайте сразу! При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры – после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

## Подведение итогов переговоров.

Независимо от того были переговоры успешными или безрезультатными их итоги должны быть обсуждены. Чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей? В чем заключается основные причины достижения на переговорах данных результатов? Какие выводы можно из этого сделать для ведения переговоров в будущем? Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему? Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров является хорошая подготовка концентрация на предмете ориентированное на

решение проблемы мышления стремление выработать общую позицию учет личностных качеств партнера реализм соблюдение интересов гибкость и т. д.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии.

Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
- принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т.п.

Основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний:

- развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;
- выявление и расчет коллективных результатов;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей в очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность.

Совещания классифицируют по следующим основным признакам:

- 1) по назначению:
  - вырабатывающие и принимающие решения;
  - разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;

- подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;
  - оперативные (диспетчерские);
- 2) по периодичности (частоте) проведения:
- разовые;
  - регулярные;
  - периодические;
- 3) по количеству участников:
- узкий состав (до пяти человек);
  - расширенные (до двадцати человек);
  - представительные (свыше двадцати человек);
- 4) по степени стабильности состава участников совещания:
- с фиксированным составом;
  - с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;
  - комбинированные;
- 5) по принадлежности:
- партийные (и других общественных организаций);
  - административные;
  - научные и научно-технические;
  - объединенные.

Чтобы достичь целей, необходимо должным образом подготовить совещание и провести его. Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на нем (такая форма работы, как совещание, более продуктивна, чем другие). Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам. После того как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав участников.

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. Основным критерий отбора участников — компетентность именно в вопросах повестки дня.

Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:

- не регламентируется его продолжительность;
- не соблюдается установленная продолжительность;
- совещания слишком продолжительны;
- не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;
- участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40—45 мин. Спустя 50—60 мин. у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30—40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

Завершающий этап организации проведения совещаний — принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

## **Тема 12. Управление конфликтами в туристических предприятиях.**

**Основные понятия:** *Модель конфликта. Источники возникновения конфликтов. Типы конфликтов. Действия руководителей при разрешении конфликтов. Управление конфликтами. Способы преодоления конфликтов.*

Любая организация — это сложная система с множеством взаимосвязей и социальных взаимодействий. Взаимоотношения между членами организации характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. отдельные работники (или группы работников) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

Туристская организация также представляет собой сложную организационную структуру. Это совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование как единого целого. При этом существование и развитие данной организации постоянно сопровождаются возникновением и разрешением противоречий между конкретными лицами или группой лиц из-за противоположности целей, интересов, позиций, мнений или взглядов в процессе совместной трудовой деятельности, которые иногда принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт

Конфликт — это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Модель конфликта в организации представлен на Рисунке .



Рисунок - Модель конфликта



Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать так, что ущемляет интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания — вследствие объективных обстоятельств или случайности.

Конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива

Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования, и принимает различные формы. Межличностный конфликт является самым распространенным. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них стремится убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы именно его подразделению, а не другому.

Конфликт между личностью и группой возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Например, обсуждая на собрании туристской фирмы пути увеличения объема продаж туристских услуг, большинство будет считать, что этого можно добиться за счет снижения цены, а один работник займет позицию, отличающуюся от позиции группы, утверждая, что такая тактика может привести к снижению прибыли.

Межгрупповой конфликт обусловлен тем, что организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Примерами межгруппового конфликта могут служить конфликты между профсоюзом и администрацией, между линейным и штабным персоналом организации.

По степени проявления конфликты классифицируют на скрытые и открытые. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые стараются не афишировать своих отношений, но потом такой конфликт приобретает открытый характер.

Различают также конфликты случайные, стихийно возникающие, сознательно провоцируемые.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать так:

- 1) причины, порожденные трудовым процессом;

2) причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; 3) причины, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива.

Первая группа причин для многих трудовых коллективов является главным источником возникновения конфликтных ситуаций, поскольку трудовая деятельность организаций предполагает взаимодействие работников, наличие отношений власти и подчинения, деловое общение. Все эти процессы являются сложными как по их организации, так и исполнению. Поэтому можно утверждать, что в них изначально заложены предпосылки противоречий между участвующими субъектами (отдельными работниками, рабочими группами или подразделениями организации).

Разрешение конфликта состоит в устранении проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановлении нормальных отношений между сторонами.

Конфликтологами разработаны рекомендации, касающиеся различных аспектов поведения людей в ситуациях конфликта, выбора стратегий и средств их разрешения, а также управления ими.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в определении его источников, после чего менеджеру необходимо минимизировать число участников конфликта, поскольку чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

Считается, что конструктивное разрешение конфликтов возможно при выполнении следующих условий:

- адекватное восприятие конфликта — достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка как собственных действий, намерений, позиций, так и поступков, намерений, позиций оппонентов;
- открытость и эффективность общения противодействующих сторон
- открытое обсуждение проблемы, в ходе которого стороны высказывают свое понимание происходящего. Это способствует прекращению циркуляции всевозможных слухов. Нередко открытое

выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами;

- определение сути конфликта — достигается в результате согласования участниками конфликта своих представлений о сложившейся ситуации и выработки определенной стратегии поведения.

В теории и практике управления конфликтами рассматриваются две стратегии:

- предупреждения конфликтов — организационные и разъяснительные мероприятия, направленные на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни;

- разрешения конфликтов — мероприятия, направленные на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем.

Стратегия предполагает анализ руководителем реальных конфликтов и выбор метода их разрешения.

### **Тема 13. Определение эффективности менеджмента в туризме и ее составляющие.**

**Основные понятия:** *Воздействие туризма на экономику страны. Определение издержек, связанных с туризмом. Социально-экономическая эффективность менеджмента туризма. Расчет коэффициентов эффективности организационной структуры туризма и показателей эффективности персонала*

Правильная оценка эффективности менеджмента в туризме позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений. Но следует иметь в виду, что механический перенос известных методик определения эффективности из

других отраслей экономики не имеет смысла. Исходя из специфики туристской деятельности, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Ведь эффект от туризма определяется либо количеством туристов-посетителей, либо объемом деятельности коммерческих туристских структур, производящих специфический туристский продукт (туристское предложение).

Определив потребителя туристского продукта как важнейший элемент эффективности, имеем в виду то, что его деньги обмениваются на туристский товар или услугу, а это ведет к «туристским расходам». Любые расходы, в том числе и в туризме, прямо влияют на эффективность функционирования отрасли. В связи с этим данные, относящиеся к туристским расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления туризмом. Он используется для наблюдения и оценки воздействия туризма на национальную экономику и различные секторы туристской индустрии.

Максимальное увеличение вклада туризма в общее экономическое благосостояние граждан является важной стратегической целью как развитых, так и развивающихся стран. С помощью менеджмента можно увеличить чистые экономические выгоды от туристской деятельности, т.е. обеспечить превышение экономических результатов над издержками, связанными с функционированием туризма.

Чтобы получить полную картину воздействия туризма на экономику страны, следует решить четыре последовательные задачи:

- измерить валовой вклад туризма в национальную экономику, т.е. узнать «валовые экономические выгоды» от него;
- определить валовые экономические издержки от туристской деятельности;
- установить чистый экономический вклад туризма в национальную экономику;
- выявить резервы, повышающие величину этого вклада.

Для решения названных задач необходимо определить показатели, наиболее значимые для менеджмента:

- личные доходы граждан. Туризм оказывает непосредственное воздействие на денежные доходы граждан, обеспечивая их занятость в фирмах, на предприятиях и в организациях. С этим понятием тесно связана занятость населения, выражающаяся количеством рабочих мест на полный или неполный рабочий день;

- коммерческие доходы. Это валовые денежные поступления, образующиеся благодаря расходам посетителей. Чистые доходы являются показателем жизнеспособности фирм, обслуживающих туристов. Они создают средства для капиталовложений и показывают эффективность обслуживания туристов той или иной фирмой;

- государственные доходы. Это поступления в государственную казну, образующиеся в результате туристской деятельности. Сюда входят налоги и сборы. Кроме того, в ряде стран есть государственные объекты, которые непосредственно обслуживают туристов. Это места размещения туристов, развлекательные заведения и даже магазины. Поступления от продажи товаров и услуг на этих объектах считаются государственными доходами; валовой внутренний продукт (ВВП) формируется и от туристской деятельности внутри страны. Можно рассчитать долю поступлений от туризма в ВВП;

- поступления чистой иностранной валюты.

Туристские издержки можно определить как выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда по доведению туристского продукта до потребителя и удовлетворению его спроса. В условиях нехватки ресурсов измерение экономической эффективности туризма без подсчета соответствующих издержек связано с большим риском и, по существу, невозможно. Более того, такой подход может нанести серьезный ущерб окружающей среде, резко повысить стоимость общественных служб,

обеспечивающих туристов, а также значительно снизить качество жизни местных жителей.

Издержки такого вида деятельности, как туризм классифицируются по двум направлениям:

- прямые издержки покрываются лицами (фирмами), производящими туристский продукт и пользующимися достопримечательностями туристского региона;

- косвенные издержки компенсируются другими лицами и организациями, т.е. потребителями туристского продукта (например, издержки по эксплуатации автомагистрали турист перекладывает на других лиц без какой-либо компенсации).

Правительственные издержки на обслуживание и развитие туризма называются бюджетными. В нашем случае косвенные издержки, связанные со строительством и эксплуатацией дороги, а также с организацией работы полиции, обеспечивающей безопасность движения, несет правительство, которое перекладывает стоимость этих расходов на своих граждан, взимая с них налоги.

Если экономическую эффективность можно выразить количественно — оценить ее в денежном выражении, то систему общих и частных показателей социального плана измерить очень сложно или же просто невозможно. Речь идет прежде всего об удовлетворенности работников и способности их адаптации к условиям внутренней и внешней среды. Таким образом, фирма достигает своей цели за счет эффективного использования трудового потенциала своих сотрудников посредством интеграции их деятельности, морали, социального климата, повышения взаимного доверия между ними и т.д. Эти и многие другие компоненты социальной эффективности изучаются в других курсах. Применительно к менеджменту туризма целесообразно рассмотреть два аспекта. Поскольку большая часть требований к социальной эффективности связана с системой управления трудовыми ресурсами, то главная задача менеджмента состоит в том, чтобы

создать эффективную туристскую структуру, позволяющую обеспечить комфортные условия труда и повысить уровень жизни своего персонала за счет его профессионального развития и управления его деловой карьерой..

Формирование эффективной организационной структуры туризма.

Как известно, весь управленческий процесс протекает в рамках определенной организационной структуры (движение информации и принятие управленческих решений). В связи с этим формирование эффективной организационной структуры мы рассматриваем с двух позиций — с одной стороны, в отношении определения параметров эффективности организационной структуры управления туризмом в целом, и с другой — в отношении эффективности принимаемых в ней управленческих решений.

Для определения слагаемых эффективности организационной структуры можно использовать ряд коэффициентов:

Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \Pi_{зв.ф} / \Pi_{зв.о},$$

где  $\Pi_{зв.ф}$  — количество звеньев существующей оргструктуры;  $\Pi_{зв.о}$  — оптимальное количество звеньев оргструктуры;

Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т.к} = \Pi_{пр.ф} / \Pi,$$

где  $\Pi_{пр.ф}$  — количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации;  $\Pi$  — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа;

Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_{э} = P_{п} / Z_{у},$$



где  $R_p$  — конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;  $Z_u$  — затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления  $\mathcal{E}_u$  выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления  $\mathcal{E}_c$  к эффективности создания туристского продукта в целом  $\mathcal{E}_p$ . Показатель  $\mathcal{E}_c$  исчисляют делением затрат на управление  $A_u$  на совокупную стоимость основных и оборотных фондов  $D$  и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. Величина  $\mathcal{E}_p$  определяется делением объема условно чистой продукции  $V_{ч.п.}$  на численность промышленно-производственного персонала  $С_{т.}$  и выражается количеством произведенной продукции на человека, или  $\mathcal{E}_u = \mathcal{E}_c / \mathcal{E}_p = (A_u / D) // (V_{ч.п.} / С_{т.})$ .

Для определения эффективности управления наилучшим является интегрированный показатель  $K_{э.ф.у}$ :

$$K_{э.ф.у} = 1 - \frac{Q_y \cdot L_{ч.п.}}{F_r \cdot E_{о.ф.}}$$

где  $K_{э.ф.у}$  — коэффициент эффективности управления;  $Q_y$  — затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;  $L_{ч.п.}$  — удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;  $F_r$  — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);  $E_{о.ф.}$  — фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Вся работа в этом направлении сводится к тому, чтобы при проектировании либо совершенствовании организационной структуры учесть количественные показатели ее развития, а также требования, предъявляемые к ней. Эти требования можно сформулировать следующим образом:

- устранение дублирования и параллелизма в работе;
  - укрупнение фирм и предприятий и разграничение зон их деятельности;
  - специализация и унификация функций управления по уровням и организационно-хозяйственным звеньям;
  - сокращение и удешевление управленческого аппарата;
- экономичность, устойчивость, гибкость и надежность организационной структуры.

Учет названных требований позволит спроектировать эффективную структуру управления туризмом, результирующим фактором которой является оптимальное управленческое решение.

## **2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям**

Семинарские занятия - это вид практических занятий, которые предусматривают самостоятельную проработку студентами отдельных тем и проблем в соответствии с содержанием учебной дисциплины и обсуждение результатов изученного материала, представленных в виде тезисов, сообщений, докладов, рефератов. Проведение семинарских занятий обеспечивает системное повторение, углубление и закрепление знаний студентов по определенной теме, а также позволяет осуществлять диагностику и контроль знаний студентов по отдельным разделам программы, формируя умения и навыки выполнения различных видов будущей профессиональной деятельности.

При выборе методики проведения семинарских занятий учитываются особенности, обусловленные логикой преподавания конкретной дисциплины и психолого-педагогических особенностей студенческой группы.

### **Планы семинарских занятий.**

#### **Тема 1-2 . Внутренняя и внешняя среда организации.**

1. Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма.
2. Конкурентный потенциал туристской организации.
3. Понятие конкурентоспособности. Показатель конкурентоспособности.
4. Сильные и слабые стороны организации.
5. Угрозы и возможности.
6. Выбор стратегии туристской организации.
7. Внешние связи и возможности менеджмента
8. Ключевые факторы успеха.
9. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества
10. Подготовка SWOT анализа предприятия (по выбору студента)

### **Тема 3-4. Особенности туризма как объекта управления**

1. Особенности туризма как объекта управления
2. Понятие структуры управления, ее элементы и их характеристики.
3. Типы организационных структур. Их преимущества и недостатки.
  - А) Линейная организационная структура управления предприятием
  - Б) Функциональная организационная структура управления
  - В) Линейно - функциональная ( штабная) структура управления
  - Г) Дивизиональная структура управления
4. Проектирование организационных структур: основные этапы.

### **Тема 5-6. Стили управления в туризме**

1. Понятие и характеристика одномерных стилей руководства.
2. Многомерные стили управления. Управленческая решетка ГРИД.
3. Типы управления: характеристика и отличительные особенности.
4. Основные элементы управления: инициативность, информированность, разрешение конфликтных ситуаций, принятие решений.
5. Зависимость элементов управления от основных типов управления.

### **Тема 7. Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы**

1. Качество менеджера, сущность работы менеджера
2. Квалификационные требования к менеджерам в различных странах.
3. Модель современного менеджера. Инновационная программа менеджера
4. Понятие власти, способы реализации власти, формы власти.
5. Способы осуществления власти в зависимости от темперамента подчиненного.
6. Понятие авторитета менеджера и его основные источники.
7. Разновидности ложного авторитета.
8. Деловая игра «Я –руководитель»

## **Тема 8. Управленческие решения в туристской фирме.**

1. Сущность и классификация управленческих решений.
2. Основные этапы принятия управленческих решений.
3. Методы принятия решений.
4. Условия эффективности принятия управленческих решений.
5. Организация и контроль за исполнением решений.

«Выбор поощрения», ситуационно-ролевая игра «Распределение окладов в туристической фирме»

## **Тема 9. Менеджмент персонала.**

1. Понятие менеджмента персонала. Организационно-административные методы управления.
2. Экономические методы управления .
3. Социально – психологические методы управления.
4. Организация труда руководителя.
5. Требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера.
6. Планирование деловой карьеры.
7. Особенности управления конфликтами в организации.  
Разработка карьерограммы

## **Тема 10. Управление процессами труда в туристской фирме**

1. Особенности управленческого труда в туризме.
2. Принципы рационализации управленческого труда.
3. Оплата и стимулирование труда.
4. Департаментализация и ее основные направления.
5. Нормирование труда в туристской фирме.
6. Организация труда руководителей.

7. Оценка результатов деятельности трудовых коллективов туристических фирм.

8. Культура управленческого труда.

### **Тема 11. Деловое общение**

1. Система коммуникаций в организации.
2. Значение и формы делового общения. Технология общения.
3. Стратегия и тактика делового общения.
4. Основные этапы проведения делового общения.
5. Подведение итогов делового общения.
6. Психология делового общения. Этика делового общения.

### **Тема 12. Управление конфликтами и стрессами в туристической фирме**

1. Модель конфликта в организации.
  2. Источники возникновения конфликтов.
  3. Типы конфликтов в организации.
  4. Действия руководителей при разрешении конфликтов.
  5. Управление конфликтами в туристской фирме.
  6. Способы преодоления конфликтов в организации.
  7. Природа и причины стресса в организации.
  8. Модель стрессовой реакции. Типичные симптомы стресса
- Решение ситуационных задач «Конфликтные ситуации»

### **Тема 13. Эффективность менеджмента в СКС и туризме**

1. Понятие эффективности менеджмента.
2. Экономическая эффективность менеджмента в туризме.
3. Социальная эффективность менеджмента в туризме.

## **Учебно-методическое обеспечение**

### **а) основная литература**

1. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 442 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04473-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/3A7D0FAE-6682-4CA7-9927-B05B60813B95](http://www.biblio-online.ru/book/3A7D0FAE-6682-4CA7-9927-B05B60813B95).

2. Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 445 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04468-3. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/C71FDF73-9743-4AD8-B1A1-A4EE93824444](http://www.biblio-online.ru/book/C71FDF73-9743-4AD8-B1A1-A4EE93824444).

3. Афоничкин, А. И. Основы менеджмента : учебник для академического бакалавриата / А. И. Афоничкин, Н. Д. Гуськова, Д. Г. Михаленко ; под ред. А. И. Афоничкина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 338 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04399-0. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/ACA1DFD7-E85F-4809-851F-207EBF9271F9](http://www.biblio-online.ru/book/ACA1DFD7-E85F-4809-851F-207EBF9271F9).

4. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 384 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04625-0. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/D20B38E3-515E-4021-BFFE-1E4391216FAC](http://www.biblio-online.ru/book/D20B38E3-515E-4021-BFFE-1E4391216FAC).

### **б) Дополнительная литература:**

1. Авдулова, Т. П. Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. П. Авдулова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 231 с. — (Серия : Бакалавр. Академический

курс). — ISBN 978-5-534-05717-1. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/4F1FC948-0545-47F3-A6DE-E723E2668B87](http://www.biblio-online.ru/book/4F1FC948-0545-47F3-A6DE-E723E2668B87).

2. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 277 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс. Модуль.). — ISBN 978-5-9916-9030-0. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/825EE31D-41C0-4FFC-8D93-A76FB5AECC9D](http://www.biblio-online.ru/book/825EE31D-41C0-4FFC-8D93-A76FB5AECC9D).

3. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 167 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BDFF2BE7-104B-44E1-95B8-443B2AC121E7](http://www.biblio-online.ru/book/BDFF2BE7-104B-44E1-95B8-443B2AC121E7).

4. Чудновская, С. Н. История менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Чудновская. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 291 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04206-1. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/83E75374-A30E-4457-A39F-7B1ADD8CA604](http://www.biblio-online.ru/book/83E75374-A30E-4457-A39F-7B1ADD8CA604).



### 3. Методические указания для самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины используются следующие виды самостоятельной работы студентов:

- поиск (подбор) литературы (в том числе электронных источников информации) по заданной теме;
- сравнительный анализ научных публикаций;
- подготовка аналитических работ по изучению рынков с презентацией; работа с электронными журналами, а также зарубежными и российскими базами данных различных организаций (ООН, ЮНКТАД, ВТО, Росстат и др.).

#### Самостоятельная работа студентов

№ раздела (темы) дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы
Эволюция менеджмента СКС и туризме.	Подготовка к практическому занятию, составление конспекта
Внутренняя и внешняя среда организации.	Управленческое обследование сильных и слабых сторон туристского предприятия (SWOT анализ)
Структура управления туризмом и туристической фирмой.	Подготовка к практическому занятию
Функции и принципы менеджмента в СКС и туризме.	Исследование мотивации сотрудников туристических фирм (подбор и обработка методик)
Методы менеджмента в СКС и туризме.	Составление опорного конспекта
Стили управления в туризме.	Подбор и отработка методик для выявления стилей руководства
Личность, власть и авторитет менеджера туристической фирмы	Подготовка сообщений по темам «Личность, власть и авторитет менеджера», «Лидерство в туристской организации»
Управленческие решения в СКС и туризме.	Решение ситуационных задач с использованием различных методов принятия управленческих решений
Менеджмент персонала	Подготовка к деловой игре по теме «Прием на работу в туристическую фирму» (Подготовка к собеседованию в качестве интервьюера, написание резюме, изучение требований к должности, заполнение личностной спецификации)

№ раздела (темы) дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы
Управление процессами труда.	Подготовка сообщений на тему «Пути рационализации процессов труда в туризме»
Деловое общение в СКС и туризме. Организация и проведение деловых совещаний и переговоров	Разработка повестки делового совещания в туристической фирме,
Управление конфликтами в туристических предприятиях.	Подготовка и решение ситуационных задач «Конфликтные ситуации в туризме».
Определение эффективности менеджмента в туризме и ее составляющие.	Подготовка к тестированию
Курсовая работа	Курсовое проектирование

#### **4. Методические рекомендации (указания) по выполнению курсовых работ (проектов).**

Курсовая работа представляет итог исследований, проведенных по актуальным направлениям развития въездного и внутреннего туризма в РФ.

Цель курсовой работы:

- закрепить теоретические и практические знания по курсу «Рекламное обеспечение туризма»;
- овладеть методами и приемами исследовательской работы.

Выбор темы курсовой работы имеет первостепенное значение. Студенту предоставляется право выбрать направление исследования из рекомендуемого перечня тем, либо предложить свою тему после обоснования ее значимости.

Выбрав тему, следует поставить цель исследования, определить задачи, обозначить актуальность и практическую значимость рассматриваемых направлений.

Совместно с руководителем курсовой работы обсуждается план исследования согласно графику консультаций, сроки сдачи работы на проверку, день защиты.

Студент выполняет курсовую работу на основе сбора информации из учебной, справочной и научной литературы, статистических источников по выбранному направлению. Использует также отраслевые туристские издания и статистические источники, Интернет. Целесообразно ознакомиться с рекомендуемыми методическими разработками, нормативно-законодательной базой, материалами сборников научно-практических конференций страны и региона.

По итогам сбора и изучения специальной литературы рекомендуется составить список (соблюдая требования изложения по стандарту).

Изучив специальную литературу и составив ее список, следует обсудить с руководителем курсовой работы предполагаемый материал для изложения.

Студент должен в курсовой работе исследовать проблему, подвергнуть анализу рассматриваемые вопросы, по возможности предложить рекомендации по решению проблемы.

Для реализации цели в курсовой работе рекомендуется провести исследование. Предлагается использовать в исследовании анкетирование, опрос респондентов. Затем материал подвергается обработке, то есть анализируется, сопоставляется, если требует исследование, подвергается расчетам и обобщается в виде готовых результатов. В ходе выполнения работы используются различные методы: системный анализ, статистический, сравнительный, экономико-математическое моделирование, балансовый, картографический.

В первой главе рассматривается теоретическая часть вопроса. Изучается понятийный аппарат по выбранной теме. Определяются условия и предпосылки для развития въездного и внутреннего туризма в России.

Во второй главе материал анализируется, объект исследования должен быть представлен в динамике, определяются правовые и организационные мероприятия, дается количественная и качественная оценка.

В третьей главе рекомендуется представить результат исследования. В главе также содержатся предложения и рекомендации студента по практическому решению главных вопросов и проблемных ситуаций. Предложения могут излагаться в виде мероприятий организационно-экономического характера, которые подтверждаются аргументами, расчетами с использованием графиков, схем, рисунков, таблиц.

После краткого предварительного обсуждения выполненной курсовой работы с руководителем, студент представляет ее на нормоконтроль и после утверждения нормоконтролером, на защиту согласно графику.

1. Проверяется работа в течение 3-х дней (после прохождения нормоконтроля), при отсутствии существенных замечаний назначается защита.
2. Защита курсовых работ проводится публично (перед группой) в соответствии с графиком защиты курсовых работ, утвержденным на заседании кафедры МБиТ.
3. Объем курсовой работы 40 – 45 с. печатного текста.
4. Оформление курсовой работы выполняется в соответствии с требованиями государственного стандарта, аналитические выводы должны подкрепляться графиками, таблицами, диаграммами. Каждая глава работы не должна содержать более 3-4 подразделов. После каждого параграфа и главы работы автор делает содержательные выводы и логические переходы к последующим главам и параграфам.
5. Структура работы: 1 глава – теоретическая, 2 глава – аналитическая, 3 глава – практическая с выводами и рекомендациями по теме. Во введении указываются актуальность темы исследования, цель и задачи курсовой работы, кратко описывается структура и библиография. В заключении даются выводы по основным разделам работы. В списке используемой литературы отражаются законодательные и нормативные акты, которые прямо или косвенно использовались при выполнении работы. Указывается учебная и научная литература, монографии, иностранная литература, периодические издания, причем приветствуются самая новейшие публикации.

**Примерные темы курсовых работ по дисциплине «Менеджмент в туристской индустрии»:**

1. Контроль как функция менеджмента в социально-культурной сфере (на примере предприятия сервиса)
2. Мотивация как функция менеджмента в социально-культурной сфере.
3. Планирование деятельности туристической фирмы на примере...
4. Организация деятельности туристической фирмы на примере...

5. Стили управления в туристской фирме (на примере)
6. Принятие управленческих решений в туристской организации (на примере)
7. Лидерство в организации: истоки, процесс, навыки и стили деятельности
8. Особенности подбора персонала в туристских фирмах (на примере)
9. Особенности рациональной организации труда на предприятиях туристской сферы (на примере)
10. Эффективность делового общения в туризме
11. Управление конфликтами в туристской организации (на примере)
12. Особенности коллектива туристической фирмы (на примере)
13. Приемы повышения эффективности делового общения при проведении переговоров(на примере)
14. Особенности мотивации персонала в туристской фирме (на примере)
15. Эффективность принятия управленческих решений в индустрии туризма (на примере)
16. Движение и профессиональное развитие персонала турфирм (на примере).
17. Эффективность управления персоналом в туристских организациях (на примере)
18. Организация и управление ресторанным комплексом (на примере)
19. Организация и менеджмент в индустрии развлечений (на примере)
20. Организационная культура: генезис, специфика создания и поддержания (на примере)
21. Особенности подбора кадров в индустрии туризма (на примере)
22. Особенности управления процессами труда в туризме (на примере)
23. Организация и проведение деловой беседы в туристической фирме (на примере)

24. Туристская фирма как объект управления (на примере)
25. Зарубежный опыт управления в индустрии туризма
26. Самоменеджмент современного руководителя туристского предприятия. (на примере)
27. Особенности организации труда руководителя туристского предприятия(на примере)
28. Конфликты в коммуникациях персонала и стратегии их разрешения (на примере)
29. Обеспечение эффективной работоспособности персонала в туристской организации. (на примере)
30. Управление стрессами в туристской организации (на примере)
31. Конфликты в бизнесе: профилактика, управление, разрешение (на примере)
32. Управление мотивацией персонала в туристической фирме (на примере)
33. Эффективное использование рабочего времени руководителем фирмы (на примере)