

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОУ ВПО  
УФИМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

*Кафедра «Туризм и гостеприимство»*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА**

Учебно-методический комплекс для студентов  
по направлению подготовки бакалавров 100200.62 Туризм

УФА 2009

Автор-составитель: В.Ю. Шайгарданова

УДК 338.48 (073)

ББК 65.433-2

М 50

Менеджмент туризма: Учебно-методический комплекс / Авт.-сост.: В.Ю. Шайгарданова. – Уфа: Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2009. – 66 с.

Учебно-методический комплект включает программу лекционного курса, примерные планы семинарских занятий, содержит рекомендации по проведению практических занятий, а также методические рекомендации по выполнению контрольной работы для студентов-заочников, вопросы для подготовки к экзамену, темы самостоятельной работы студента, контрольные задания для проверки остаточных знаний в виде тестов, перечень литературы.

Предназначен для преподавателей и студентов высших учебных заведений республики, изучающих учебную дисциплину «Менеджмент туризма».

Рецензент: д-р ист. наук, доцент Матвеева Л.Д.

© Шайгарданова В.Ю., 2009

© Уфимская государственная академия  
экономики и сервиса, 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины и ее место в учебном процессе	4
2. Краткое содержание лекций	5
3. Практические занятия. Содержание практических занятий	7
4. Методические указания по выполнению контрольной работы	13
5. Тематика контрольных работ	14
6. Вопросы для подготовки к экзамену	14
7. Темы для самостоятельной работы студентов	16
8. Методические рекомендации для преподавателей	17
9. Методические указания для студентов	17
10. Краткий курс лекций	18
11. Аттестационно-педагогические измерительные материалы	60
12. Список литературы	65

## **1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ И ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ**

Туристский комплекс является важнейшим элементом социальной сферы, а также играет большую роль в повышении эффективности общественного производства, и соответственно, росте жизненного уровня населения.

Как показывает опыт, экономические преобразования последних лет не только не улучшили сервис в гостиничном и туристском бизнесе, но в ряде случаев качество обслуживания в нем снизилось.

Вместе с тем, в последнее время появились высококлассные предприятия, которые нуждаются в менеджерах разных уровней. В этой связи курс «Менеджмент туризма» должен помочь в подготовке специалистов для этой важной и сложной сферы.

**Цель** – дать основные понятия теории и практики организации и управления в гостиничном и туристском бизнесе. Изучение новейших особенностей управления компанией имеет первостепенное значение в условиях рыночной экономики в России. Именно в этих сложнейших условиях использование колоссального потенциала менеджмента, как науки о наиболее рациональной организации и управлении трудовым коллективом играет особую роль. Управление деятельностью людей требует исключительно высокого искусства профессионала менеджера и используемых им приемов и методов.

**Задачи** – не только в том, чтобы дать студентам основы теоретических знаний по данному предмету, но и научить их практическим навыкам по организации туристского дела и гостиничного хозяйства. Дать анализ современных тенденций в сфере туристского бизнеса и рассмотреть проблемы исполнения передовых технологий и методического управления в индустрии туризма. Освещение механизмов действия и результатов использования самых современных методов менеджмента, прежде всего тех, которые должны сыграть основную роль в усовершенствовании науки и практики управления в России и способны существенно повысить эффективность бизнеса.

Западный опыт менеджмента привлечен в той мере, в которой он подходит к сегодняшним российским условиям.

### **3. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИЙ**

#### **Тема 1. Понятие, сущность, особенности, функции и задачи современного менеджмента.**

Понятие и сущность менеджмента. Виды и функции менеджмента.

Цели менеджмента. Характеристика общих функций менеджмента. Технология менеджмента. Понятие и классификация методов менеджмента. Регламентирующие методы управления. Стимулирующие методы.

Специфика менеджмента в России.

#### **Тема 2. История развития менеджмента. Элементы развития организации и процесса управления.**

Подходы к управлению. Подходы на основе выделения различных школ. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход.

Организации: формальные и неформальные.

Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Уровни управления.

Внутренняя среда организации.

Внешняя среда в бизнесе.

Факторы макросреды менеджмента для предприятий сферы сервиса и туризма.

#### **Тема 3. Цели и задачи управления предприятием индустрии гостеприимства и туризма.**

Понятие целей и задач сервисного предприятия. Классификация целей. Система целей организации: общие и специфические цели, миссия предприятия. Дерево целей сервисной организации.

#### **Тема 4. Связующие процессы. Управленческие решения и коммуникации.**

Организационная структура управления предприятиями индустрии гостеприимства.

Создание и развитие коммуникативных связей в коллективе.

Элементы и этапы коммуникативного процесса.

Виды коммуникаций.

Классификация управленческих решений, подготовка, принятие и реализация управленческих решений.

Факторы, воздействующие на процесс принятия решений.

Структура управления предприятиями индустрии гостеприимства.

Типы организационных структур. Формы управления:

управление по контракту; управление через договор франчайзинга; аренда.

#### **Тема 5. Стратегический менеджмент.**

Понятие и сущность стратегического управления.

Основные принципы стратегического управления.

Стратегический анализ.

Разработка стратегических планов. Сущность стратегического планирования и его элементы. Понятие текущего планирования.

### **Тема 6. Управление персоналом фирмы. Методы и стили управления.**

Кадровая служба гостиничного комплекса. Требования к менеджеру.

Подбор персонала. Оценка персонала. Прием на работу.

Методы управления: их классификация. Понятие и характеристика стилей руководства. Эффективность различных стилей работы руководителя.

Понятие власти и ее основы. Специфика влияния: эмоциональное и рассудочное влияние. Лидерство и авторитет менеджера.

### **Тема 7. Управление конфликтами в сфере сервиса и туризма.**

Природа и функции конфликта. Причины внутрифирменных конфликтов. Виды конфликтов. Методы предотвращения конфликтов. Правила поведения в конфликтных ситуациях. Стадии разрешения конфликта. Модель конфликта. Управление конфликтами. Управление стрессами.

### **Тема 8. Финансовый менеджмент.**

Методы, задачи и функции финансового менеджмента.

Бюджетирование.

Виды бюджетов.

Финансовый план компании. Организационное обеспечение финансовой деятельности предприятия. Этапы разработки финансовой стратегии.

Анализ показателей финансовой отчетности.

### **Тема 9. Туристский комплекс как объект управления. Менеджмент гостеприимства.**

Организация управления туристским комплексом в России.

Цели, функции и структура управления туристской организацией.

Новые организационные формы управления туристскими организациями.

Классификация средств размещения. Службы гостиницы и их характеристика.

Требования к обслуживающему персоналу гостиниц.

Основные оперативные показатели в средствах размещения.

### **Тема 10. Специфика услуг индустрии гостеприимства и туризма.**

Стратегия управления обслуживанием.

Материализация неосязаемого товара.

Выгода оттого, что клиент не становится собственником товаров индустрии гостеприимства.

Управление обслуживающим персоналом.  
Преодоление боязни риска у клиентов.  
Постоянство качества обслуживания.

### **Тема 11. Управление качеством услуг.**

Качество услуги как объект управления.  
Качество услуги с точки зрения потребителя.  
Относительное качество.  
Стандартизация и сертификация в управлении качеством услуг.  
Пятиступенчатая модель качества обслуживания.  
Преимущества качественного обслуживания.  
Разработка программы качественного обслуживания.

### **Тема 12. Риск-менеджмент.**

Понятие риска, его основные элементы и черты. Классификация рисков.  
Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма.  
Система внешних факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска.  
Механизм управления рисками. Основные принципы управления риском.  
Приемы управления рисками.

Процесс управления риском. Основные методы снижения экономического риска и их характеристика.

## **4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

Практические занятия предназначены для изучения наиболее важных и сложных тем курса «Менеджмент туризма».

Работа на практических занятиях преследует несколько целей.

1) Эти занятия призваны углублять и расширять знания, обогащая кругозор студентов.

2) На занятиях студенты учатся умению рассуждать, дискутировать, отстаивать свои взгляды.

3) В задачи семинаров входит обучение студентов навыкам самостоятельной работы, методам изучения первоисточников, а также учебной и научной литературы.

4) В ходе практических занятий студенты приобретают опыт выступления перед аудиторией, овладевают основами ораторского мастерства.

Наиболее типичными формами проведения практических занятий являются развернутая беседа, заслушивание и обсуждение докладов и рефератов, а также смешанная форма. Программа занятий также предполагает решение ситуационных задач по менеджменту.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### **Тема 1. Понятие, сущность и функции менеджмента, его место на российском рынке.**

- 1) Понятие, сущность, значение, особенности и функции современного менеджмента.
- 2) История развития менеджмента. Его различные школы
- 3) Особенности менеджмента в современной России. Трудности в управлении российскими фирмами.
- 4) Японская, американская и западноевропейская модели менеджмента.

#### *Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

### **Тема 2. Главные функции менеджмента. Элементы развития организации и процесса управления.**

- 1) Планирование: стратегическое и оперативное.
- 2) Организация.
- 3) Мотивация (процессуальные и содержательные теории мотивации).
- 4) Контроль: функции и виды контроля.
- 5) Внутренняя среда организации.
- 6) Факторы внешней среды.

#### *Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997.

### **Тема 3. Связующие процессы менеджмента. Организационная структура предприятий сервиса и туризма.**

- 1) Классификация управленческих решений: подготовка, принятие и реализация управленческих решений.

Факторы, воздействующие на процесс принятия решений

2) Стадии и методы творческого мышления. Основные правила использования методов творческого мышления.

3) Создание и развитие коммуникативных связей в коллективе.

4) Элементы и этапы коммуникативного процесса. Виды коммуникаций.

5) Классификация организационных структур во внутрифирменном управлении.

*Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

**Тема 4. Цели и система управления фирмой. Формирование и совершенствование структуры фирмы. Система коммуникаций.**

1) Цели и задачи управления фирмой. Классификация организационных структур во внутрифирменном управлении

2) Создание и развитие коммуникативных связей в коллективе

3) Элементы и этапы коммуникативного процесса. Виды коммуникаций

*Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

**Тема 5. Стратегический менеджмент.**

1) Понятие и сущность стратегического менеджмента. Разработка стратегии и перспективного плана развития фирмы.

2) Основные этапы стратегического управления.

3) Реализация стратегического плана. Контроль над выполнением стратегического плана. Оценка стратегического плана.

4) Оперативное управление: методы и принципы.

*Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

**Тема 6. Управление персоналом фирмы. Управление конфликтами и стрессами.**

- 1) Понятие, функции и концепция управления персоналом.
- 2) Общая система управления предприятием и кадровая служба.
- 3) Разработка кадровой политики.
- 4) Влияние, власть и лидерство.
- 5) Методы и стили управления.
- 6) Управление конфликтами и стрессами.

*Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

**Тема 7. Финансовый менеджмент.**

- 1) Понятие, цели, задачи и функции финансового менеджмента.
- 2) Организационное обеспечение финансовой деятельности предприятия.
- 3) Этапы разработки финансовой стратегии.

*Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.  
Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

### **Тема 8. Туристский комплекс как объект управления.**

- 1) Организация управления туристским комплексом в России
- 2) Цели, функции и структура управления туристской организацией
- 3) Новые организационные формы управления туристскими организациями
- 4) роль государства в управлении индустрией туризма.

#### *Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

### **Тема 8. Специфика услуг индустрии гостеприимства и туризма. Как удовлетворить клиента качеством предоставляемых товаров и услуг.**

- 1) Культура обслуживания.
- 2) Специфические черты товара в сфере услуг.
- 3) Стратегии управления обслуживанием.
- 4) Как удержать потребителей.
- 5) Качество, как объект управления.
- 6) Пятиступенчатая модель качества обслуживания.
- 7) Преимущества качественного обслуживания.

#### *Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

## **Тема 9. Управление качеством услуг.**

- 1) Понятие и сущность качества продукции и услуг.
- 2) Создание служб управления качеством в СКСТ.
- 3) Основные этапы разработки политики управления качеством.
- 4) Качество услуги с точки зрения потребителя.
- 5) Относительное качество.

### *Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

## **Тема 10. Риск-менеджмент.**

- 1) Сущность, основные элементы и виды риска.
- 2) Основные причины предпринимательских рисков в сфере сервиса и туризма.
- 3) Управление рисками.

### *Рекомендуемая литература:*

Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.

Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2001.

Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2004.

Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.

Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ (для студентов-заочников)**

Контрольная работа является одной из основных форм самостоятельного изучения дисциплин, предусмотренных учебным планом. Выполнение и последующее ее обсуждение на практическом занятии должны показать, что студент усвоил один из разделов программы курса, умеет самостоятельно работать с источниками и литературой, делать собственные выводы и оценки.

Тему контрольной работы студент выбирает самостоятельно из предлагаемой тематики. Тема определяется по последней цифре индивидуального шифра – номера зачетной книжки студента. К примеру, если шифр заканчивается цифрой 5, то контрольная работа выполняется только по одной из следующих тем: № 5 или № 15, или № 25.

После выбора темы и ознакомления с ней по любому из учебников и учебных пособий, а также изучения дополнительной литературы по теме, необходимо составить план работы.

Обычно он включает: введение, несколько (не менее трех) вопросов по содержанию темы, и заключение.

Во введении определяется роль темы для усвоения предмета в целом, значение вопросов, на которые нужно дать ответ, характеризуется использованная литература и степень освещения в ней рассматриваемой проблемы.

Основное содержание работы излагается в нескольких разделах, которые должны иметь названия. При описании основных разделов следует обратить внимание на сохранение между ними логической связи и выдерживать правильное соотношение между теоретическим и фактическим материалом.

Завершает контрольную работу заключение. Его главная задача – подведение итогов всей работы. Заключение содержит общие выводы автора, дает обобщенные ответы на вопросы, поставленные во введении.

После заключения следует список литературы. При написании отдельных тем за списком могут следовать приложения, иллюстрации, графики и таблицы.

Вся использованная литература перечисляется в алфавитном порядке авторов.

Объем контрольной работы зависит от темы. Ее хронологических рамок, стилей изложения. Работа должна быть предоставлена в печатной форме, минимальный объем – 20 листов, шрифт Times New Roman № 14.

Первой страницей контрольной работы является титульный лист. На втором листе приводится содержание (план работы): введение, название разделов, заключение, список литературы, приложение. После названия каждого раздела справа указывается номера страниц текста, на которых этот пункт плана излагается. Введение, заключение, список литературы не нумеруются.

## **6. ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

1. Управление предприятиями индустрии гостеприимства.
2. Управление финансами предприятия.
3. Организационный менеджмент в сфере гостиничного и туристского бизнеса.
4. Индустрия размещения (классификация гостиниц и средств размещения).
5. Стратегический менеджмент в туризме.
6. Организация выставочной деятельности в туристском бизнесе.
7. Туристский комплекс как объект управления.
8. Роль человеческих ресурсов в менеджменте.
9. Управление предприятиями питания.
10. Подготовка кадров для индустрии гостеприимства.
11. Модель менеджера. Общие требования к деятельности менеджера.
12. Управление качеством услуг в индустрии гостеприимства.
13. Методы принятия решений в менеджменте.
14. Реинжиниринг как новое направление в менеджменте.
15. Инновационный менеджмент.
16. Управление инвестициями.
17. Управление маркетингом.
18. Разработка организационной структуры предприятия.
19. Управление конфликтными ситуациями на предприятиях сферы сервиса и туризма.
20. Антикризисный менеджмент.
21. Тайм-менеджмент.
22. Информационный менеджмент.
23. Управление персоналом сервисного предприятия.
24. Современные концепции и подходы к менеджменту.
25. Специфика менеджмента в сфере сервиса и туризма.
26. Внешние связи и возможности менеджмента в сфере сервиса и туризма.
27. Мотивация труда на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма.

## **7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Понятие, сущность, значение, особенности и функции современного менеджмента.
2. История развития менеджмента. Его различные школы.
3. Особенности менеджмента в современной России. Специфические черты менеджмента в различных типах российских компаний.
4. Опыт менеджмента за рубежом: японская, американская и западноевропейская модели руководства.

5. Главные функции менеджмента.
6. Особенности управления предприятием сферы сервиса.
7. Процессный подход в менеджменте.
8. Системный подход в менеджменте.
9. Ситуационный подход в менеджменте.
10. Классификация управленческих решений, подготовка, принятие и реализация управленческих решений. Факторы, воздействующие на процесс принятия решений.
11. Цели и задачи управления фирмой. Классификация организационных структур во внутрифирменном управлении.
12. Создание и развитие коммуникативных связей в коллективе. Элементы и этапы коммуникативного процесса. Виды коммуникаций.
13. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Разработка стратегии и перспективного плана развития фирмы.
14. Характеристика основных элементов управленческой деятельности менеджера. Мотивация труда сотрудников как инструмент достижения целей фирмы. Организация мотивации.
15. Смысл и эволюция понятия «мотивация».
16. Содержательные теории мотивации.
17. Процессуальные теории мотивации.
18. Процесс стратегического планирования. Разработка планов.
19. Внутренняя и внешняя среда бизнеса в сфере сервиса и туризма.
20. Функция контроля. Виды контроля.
21. Группа и групповая динамика. Формальные и неформальные группы.
22. Влияние, власть и лидерство. Баланс власти и влияния руководителя и подчиненного.
23. Формы власти и их характеристика. Формы влияния.
24. Методы и стили управления.
25. Природа и функции конфликта. Типология конфликтов.
26. Основные причины и методы преодоления конфликтов.
27. Управление конфликтами и стрессами.
28. Классификация Лайкерта.
29. Двухмерная трактовка стилей лидерства.
30. Управленческая решетка Блейка-Мутона.
31. Метод руководства по Питерсу-Уотермену (схема 7 – С. Маккинси).
32. Финансовый менеджмент.
33. Риск-менеджмент.
34. Организация управления туристским комплексом в России.
35. Цели, функции и структура управления туристской организацией.
36. Новые организационные формы управления туристскими организациями.
37. Индустрия гостеприимства и полное управление качеством.
38. Стратегии управления обслуживанием.
39. Как удовлетворить клиента качеством предоставляемых товаров и

услуг.

40. Управление качеством услуг.

41. Управление персоналом предприятия.

42. Работа современного менеджера. Современные проблемы в работе менеджера.

## **8. ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

1. Понятие менеджмента и его составляющие.
2. Особенности менеджмента социально-культурного сервиса и туризма.
3. Особенности американского подхода к менеджменту.
4. Особенности японского подхода к менеджменту.
5. Понятие организаций и их классификация.
6. Успех организации и его составляющие.
7. Основные этапы проектирования организации.
8. Централизация и децентрализация в организации.
9. Функции менеджмента в России и за рубежом.
10. Процесс и функции стратегического планирования.
11. Процесс и функции тактического планирования.
12. Принципы менеджмента.
13. Информация в процессе управления.
14. Межличностные коммуникации, трудности и пути их преодоления.
15. Организационные коммуникации. Сложности и пути их преодоления.
16. Коллективные методы принятия решений и их характеристика.
17. Количественные методы принятия решений и их характеристика.
18. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
19. Структурные методы разрешения конфликта.
20. Межличностные методы разрешения конфликта.
21. Порядок ведения переговоров.
22. Методы ведения переговоров.
23. Принципы и условия ведения успешных переговоров.
24. Понятие лидерства.
25. Понятие власти и влияния.
26. Инновационная программа менеджера.
27. Элементы самоменеджмента.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Формами организации учебного процесса по данной дисциплине являются:

- лекции;
- практические занятия;
- лабораторные занятия;
- самостоятельная работа студентов.

В зависимости от форм строятся и **рекомендации:**

### ***Лекции.***

1. В начале курса внимание уделяется **методологическим** вопросам: предмету и задачам дисциплины, ее взаимосвязи с другими дисциплинами, истории развития.

2. В дальнейшем – **последовательная, систематическая** подача теоретического материала: каждое новое понятие опирается на уже изученные.

3. Акцент – на важнейшие категории и термины; они особо выделяются в виде **определений**.

4. Практическая направленность теории: подавляющее большинство студентов – **будущие практики**.

После изучения каждого раздела необходимо дать список вопросов для самопроверки.

### ***Практические занятия.***

1. Закрепление теоретического материала через проведение устного опроса и выполнение контрольных работ.

2. Связь теории с **актуальными проблемами изучаемой дисциплины**. Постановка острых проблем стимулирует дискуссии в студенческих группах.

### ***Самостоятельная работа студентов.***

Предполагает анализ дополнительной литературы с целью:

- более глубокого освоения изучаемой темы;
- подготовки докладов и сообщений

## 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

Студентам рекомендуется при подготовке:

- **к лекционным занятиям:** ознакомиться с содержанием предыдущих лекций данного тематического раздела, уяснить связь новой темы с предыдущими;

- **к практическим занятиям:** проанализировать основную и дополнительную литературу с целью более глубокого освоения изучаемой темы;

- **к лабораторным занятиям:** повторить изученные методики для успешного выполнения практических расчетов, активно осваивать методы работы на ПЭВМ.

## 11. КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

### Школы управления

Теория управления как наука является относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в статье «Инженер как экономист» Генри Р. Тауна, основателя и президента «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани». В этой статье Таун утверждал, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу. Как основатель торговой палаты Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления.

#### 1.2.1. Научная школа (школа научного управления). 1885-1920 гг.

Научное управление было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Его самая важная черта связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. При этом преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности. В числе первых исследователей в области научного управления можно назвать Ф.У. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбрет.

*Фредерик Уинслоу Тэйлор* (1856-1917) по образованию инженер. Он поступил на «Midvale Steel Works» рабочим, быстро поднялся по служебной лестнице до начальника цеха и позже стал главным инженером этого предприятия. После этого работал на «Bethlehem Steel Works», затем стал заниматься консультационной деятельностью и распространением своих идей. Тейлор впервые опубликовал свои взгляды на управление в статье, озаглавленной «Система кусочных расценок» и прочитанной им в Американском обществе инженеров-механиков в 1895 г. Его идеи были развиты в книгах «Цеховое управление» (1903) и «Основы научного менеджмента» (1911). В связи с трудностями, вызванными попытками применения его принципов в государственном арсенале, в 1911 г. был учрежден специальный комитет палаты представителей для исследования тейлоровской системы цехового управления. В 1947 г. работы Тейлора «Цеховое управление», «Основы научного менеджмента» и его показания специальному комитету были объединены и опубликованы под названием «Научный менеджмент».

Тейлор выделял следующие рациональные методы управления:

- разделение производственных операций на составные элементы;
- подход к управлению как к активному фактору производства;
- разделение труда непосредственно в сфере управления;
- выделение планирования в качестве особой функции управления;
- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;
- введение карт-инструкций;

- введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции; совершенствование оплаты труда для стимулирования роста выработки; строгое иерархическое подчинение; тесное сотрудничество администрации и рабочих.

Главным в концепции Ф. Тэйлора является то, что он настаивает на максимальной специализации и устранении всех посторонних элементов с целью концентрации на существе задания. Он применяет свою концепцию также к управлению, считая при этом, что работа типичного заводского контролера (такого, как клерк по стоимости, клерк по времени, инспектор, руководитель по ремонту, руководитель, следящий за дисциплиной) состоит из ряда различных функций. Он убежден, что эти функции могут быть выделены, и исполняться разными специалистами, каждый из которых был бы ответствен за свой участок работы и за рабочих. Тейлор называет эту систему «функциональным менеджментом» и для сравнения приводит систему эффективности обучения в школе, где в каждом классе преподают учителя-предметники, и в школе, где один учитель преподает все дисциплины.

Имя Тэйлора стало синонимом термина «научный менеджмент». Его идеи поддержали многие, в частности Гантт, Гилберты, Бедо, Роуэн и Халси. Они развили это направление, которое в настоящее время называется исследованием работы или промышленной инженерией. Вместе с тем еще при жизни Тэйлора его идеи вызвали острую полемику о негуманности его системы, которая, как отмечалось, сводила рабочих на уровень эффективно функционирующих машин. В истории менеджмента он стал противоречивой фигурой, а его принципы остаются предметом многочисленных споров.

Среди других пионеров научного управления можно назвать супружескую пару *Фрэнк Б. Гилбрета* (1868-1925) и *Лилиан М. Гилбрет* (1878-1972). Гилбреты работали вместе над изучением утомляемости рабочего и его двигательной активности, а также над средствами улучшения общего состояния отдельного рабочего.

Ф. Гилбрет начал свой трудовой путь в качестве помощника каменщика в начале 1900-х гг. и вместе с женой Лилиан изучал рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром – специально изобретенным им часовым механизмом. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки, которые назвали терблигами (от своей фамилии, написанной «задом наперед»).

Согласно теории Гилбретов, движения рабочего и его усталость прямо соотносятся. Когда из действий рабочего устраняли ненужное движение, снималась также определенная сумма усталости. Это не только делало труд рабочего более эффективным, но и отражалось на его общем состоянии. В своем подходе Гилбреты стояли на научной основе, поскольку стремились к устранению бесполезных и непродуктивных действий на рабочем месте. Строго анализируя составные части трудового процесса, они искали единственный, наиболее эффективный путь исполнения работы.

Последователи Ф. Тейлора Фрэнк и Лилиан Гилбрет проводили

исследования двигательной активности, а также уделяли большое внимание организации рабочего места как целого. Они разработали план продвижения для рабочих, который включал три части: рабочий сделал свою работу; рабочий обучил своего последователя; рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для движения к более сложной работе.

После смерти мужа Лилиан продолжила работу, но несколько в новом направлении – исследовании человеческого фактора. В ее работах акцентировалось внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления. Особое внимание она сосредоточила на научном отборе, обучении и распределении служащих.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели: методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

### **1.2.2. Классическая (административная) школа управления. 1920-1950-е гг.**

Основная заслуга данной школы состояла в создании универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом. Важнейший вклад в развитие этой школы внес Анри Фаиоль, который, как и большинство представителей административной школы управления, имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе в отличие от Тейлора и Гилбрета, начавших свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией.

Основоположник классической школы управления *Анри Фаиоль* (1841-1925) был по образованию горным инженером. Его трудовая жизнь связана с французским горно-металлургическим синдикатом «Commentry-Fourchambault-Decazeville», где он работал сначала в должности инженера, а затем (с 30-летнего возраста) в аппарате главного управления. В 1886-1918 гг. он был управляющим директором синдиката.

Фаиоль достиг известности благодаря своим идеям, которые получили широкое признание лишь в конце его жизни. Только когда ему было под семьдесят, эти идеи были опубликованы в форме, доступной широкой публике.

Он написал технические заметки по горному делу, две предварительные статьи об администрации, а в 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован труд А. Фаиоля «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, управление, координация, контроль». Его научная репутация опирается на одну-единственную небольшую публикацию, которая часто переиздается отдельной книгой, другие его работы малоизвестны.

Фаиоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных лично им

открытиях: с выделенными им пятью функциями руководителя и четырнадцатью принципами административного управления связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности приходится заниматься, о правилах, соблюдаемых при сборке, и производительности труда; о зарождении и становлении поточно-конвейерного производства; о стандартах и качестве автомобилей; о методах стимулирования рабочих и служащих и ценности времени; о сочетании промышленного и сельскохозяйственного труда и правильной эксплуатации железных дорог; о «терроре» машин и т.д. В целом представители классической школы рассматривали организацию как замкнутую систему и искали внутренние возможности повышения ее эффективности за счет совершенствования управления ею и путем создания основ для сотрудничества труда и капитала.

### **1.2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. С 1930 г. по настоящее время.**

Школа человеческих отношений существенно дополнила разработки научной и классической школ менеджмента. Наиболее крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений на Западе считаются М. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу.

Суть школы человеческих отношений составляют управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии. В рамках данной школы каждое предприятие рассматривалось как определенная социальная система.

Сторонники школы человеческих отношений считали технократический подход к организации управления узким и односторонним и заменили ранее использованную концепцию «экономического человека» новой концепцией «социального человека».

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента теории лидерства, конфликтологии, управление персоналом и др. В России в 20-е гг. прошлого столетия проблемы управления трудовым коллективом разрабатывались С.Д. Стрельбицким, а проблемы лидерства – И.С. Канибисером.

**Основное содержание теории человеческих отношений** предполагает:

- развитие у рабочих чувства как индивидуальной, так и коллективной ответственности;
- создание на предприятии атмосферы «подлинной общности интересов»;
- переход от «центрального» авторитета к «фундаментальному», т.е. от авторитета должности к авторитету знаний и профессионализма.

Профессор Гарвардского университета *Г. Мюнстерберг* (1863-1916) подчеркивал зависимость производительности труда от психологических факторов. Он был автором первого теста и первого систематического очерка инженерной психологии. Впоследствии его идеи получили широкое распространение в новой науке, называемой в Европе эргономикой, а в США

человеческой инженерией. Социолог *Мэри Фоллет* (1868-1933) занялась главным образом проблемой конфликтов на предприятии, а также стилем руководства, или «техникой лидерства».

Как и М. Фоллет, другой представитель школы человеческих отношений *Элтон Мейо* полагал, что рационализация производства и высокая заработная плата не всегда ведут к росту производительности труда, поскольку сказывается влияние сил, порожденных взаимодействием между коллегами в рамках трудового коллектива. В основе таких выводов были результаты экспериментов, проводившихся Мейо на заводе «Вестерн Электрик» в Хоторне, получившие название «хоторнский эксперимент».

*Абрахам Маслоу* создал свою теорию мотивации в 40-е гг. XX столетия. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности; потребности в уважении; потребности самовыражения.

Следующим этапом развития школы человеческих отношений стала целая группа *поведенческих концепций*, разработчики которых ставили перед собой задачу помочь людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности и тем самым дать дополнительный стимул к повышению производительности труда. Наиболее яркими представителями этой школы были Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт.

#### **1.2.4. Количественная школа. С 1950 г. по настоящее время.**

Эта школа в менеджменте связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

*Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.* Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым. Так, академик Л.В. Канторович первый в мире (1939) разработал общие принципы линейного программирования.

Основоположником современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В.С. Немчинов, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и организовавший в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

## Процессный подход в менеджменте

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции.

Известны различные классификации функций. Основные из них включают: планирование, организацию, коммуникации, принятие решений, мотивацию, контроль. Следовательно, процесс управления это четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Процесс управления представлен как система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций. Последовательно взаимосвязаны планирование организация мотивация контроль. Параллельно связаны с процессом управления коммуникации и принятие решений. Иначе говоря, коммуникации и принятие решений осуществляются одновременно с последовательно связанными функциями управления.

**Планирование** дает ответы на следующие вопросы.

Каково положение организации в настоящее время? (Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах).

Каковы должны быть цели организации? (С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации).

Как организация может достичь целей? (Необходимо взвешенное, твердое видение того, что надо делать персоналу для достижения целей).

**Организация** это создание структуры. Структурировать необходимо множество элементов работу, конкретные задания всему предприятию и отдельным работникам. Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным представителям полномочия или право использовать ресурсы организации. В конечном итоге создается структура предприятия в целом.

Задача функции **мотивации** заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом. До середины XX в. считалось, что мотивирование это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Ныне известно, что мотивация создание внутреннего побуждения к действиям является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ их удовлетворения с помощью хорошей работы.

**Контроль** – это процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Известно три составляющих управленческого контроля:

1) установление стандартов в процессе планирования, или точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период;

2) измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период;

3) сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей.

**Связующие процессы** это процесс принятия решений по коммуникациям, т.е. по обмену информацией, который необходим для всех функций управления.

**Принятие решений.** Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив это и есть решение. Принятие решения – выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

**Коммуникация** – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться. Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их осуществлять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут успешно трудиться.

*Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, которая предполагает возможность влияния на отдельных работников и их группы таким образом, чтобы они трудились в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.*

### **Системный подход в менеджменте**

Системный подход в менеджменте раскрывает и конкретизирует принцип системности. Основоположителем современного системного подхода на Западе считается *Л. Берталанфи*, разработавший общую теорию систем (1968). Однако задолго до него, а именно в начале XX в., российский ученый *А.А. Богданов* в разработанной им всеобщей организационной науке сформулировал основные принципы и законы, по которым протекают процессы организации в природе и обществе.

*Системная концепция подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой.*

Центральное место в системном подходе занимает понятие «система». **Система** это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей,

каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Система может быть открытой или закрытой. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример закрытой системы часы.

*Открытая система* постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы это объекты обмена с внешней средой через границы системы. Такая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне; для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде.

Все организации являются социотехническими системами, поскольку люди как социальные компоненты и техника используются для выполнения совместной работы. В организациях выделяют пять основных частей: структуры, задачи, технологии, люди и цели. Руководителю необходима информация обо всех элементах организации для выявления проблем и корректировки действий.

В условиях рыночной экономики фирмы и управление ими представляют собой открытые системы. Открытая система получает от окружающей среды информацию, энергию, материалы, капитал, человеческие ресурсы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе *преобразования* организация обрабатывает эти входы, переводя их в продукцию или услуги, которые являются *выходами* организации, она выносит их в окружающую среду.

Если организация работает эффективно, то в ходе преобразования образуется добавленная стоимость. В результате появляются другие выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж, реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и др. (рис).

Благодаря обратным связям система управления регулируется, т.е. корректируется.

В ситуационном подходе выделяют понятие подсистем. *Подсистемы* представляют собой части больших сложных систем, зачастую они сами являются системами. Подразделения организации, ее социальные и технические составляющие считаются подсистемами, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем.

Разные школы управления стремились сосредоточить внимание на одной из подсистем организации, например бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой, школы «научного управления» науки управления, главным образом техническими подсистемами.

**Системный подход и переменные.** Теория систем обеспечила управление основой для интеграции различных концепций.

На системной основе будут синтезироваться новые знания и теории, способные разрабатываться и появляться в будущем. Теория систем показывает руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны, но не определяет конкретно основные переменные, влияющие на функции управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом системного подхода.

## Ситуационный подход в менеджменте

Ситуационный подход в менеджменте состоит в том, чтобы увязывать приемы управления и решения с конкретной ситуацией. Для этого ситуации изучаются, систематизируются и для каждой из них вырабатываются свои рекомендации. Например, ситуационный подход исходит из цикличности развития рыночной экономики, за подъемом следует спад. Значит, во время кризиса должна быть усилена централизация управления, а выход фирмы из кризиса зачастую предполагает смену лидера и т. п.

Центральное место в ситуационном подходе занимает *ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.*

Ситуационный подход нацелен на связь конкретных приемов и концепций с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Такой подход основывается на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. При его реализации необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации как они влияют на эффективность организации.

### **Этапы применения ситуационного подхода.**

1. Руководитель должен освоить средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Ему необходимо понимать процессы управления, индивидуального и группового поведения, системный анализ, методы планирования и контроля и количественные методы принятия решений.

2. Руководитель должен научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной методики или концепции. Например, удвоив зарплату всему персоналу, можно значительно повысить мотивацию, но при этом необходимо сравнивать прирост затрат с полученными выгодами, иначе это может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо грамотно определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект.

В рыночной экономике конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта может быть получен только в процессе товарного обмена. Субъект хозяйствования должен принимать обоснованные и оптимальные решения, а это вызывает необходимость проведения многовариантных расчетов с привлечением многосторонней информации на базе компьютерной техники.

Труд менеджеров возник в условиях высокотехнологичного производства, которое требует углубленной специализации работников,

обеспечивающей непрерывность этапов и стадий всего производственного процесса. Поэтому в качестве менеджеров выступают работники различных специальностей: экономисты, инженеры, бухгалтеры, психологи, плановики и др., которые работают под руководством менеджера, управляющего фирмой или ее подразделением. При этом независимо от уровня управления занимать должность «менеджера» – значит принадлежать к профессиональной деятельности в качестве управляющего.

Термин «менеджмент» (управление) появился в США, но в настоящее время стал известен практически каждому образованному человеку во всем мире. В общедоступном понимании менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей; поэтому часто под менеджментом понимают функцию управления, т.е. вид профессиональной деятельности по управлению людьми в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковской деятельности, индустрии гостеприимства и т.д.) и в любой сфере деятельности (производстве, сбыте, финансах и др.), если она направлена на получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата.

В англоязычных странах термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но только применительно к хозяйственной деятельности. Содержание менеджмента можно рассматривать в различных направлениях: функция или вид профессиональной деятельности, организация управления предприятием, процесс разработки и принятия управленческих решений, орган или аппарат управления, категория людей, наука и искусство управления (рис. 1.)

1. *Менеджмент – это функция или вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенной цели.* Сущность и содержание этого вида деятельности проявляется в его функциях: организация, планирование, координация, мотивация и контроль. Поэтому менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации, на достижение этих целей.

2. *Менеджмент – это организация управления предприятием,* т.е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация преобразует ресурсы (капитал, сырье, материалы, технологии, информацию, живой труд), для чего осуществляет различные виды деятельности, т.е. выполняет определенные функции.



Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы, бюро, отделения). Подразделения представляют собой организованные группы людей, чья деятельность осознанно направляется для достижения общей цели предприятия, т.е. управляется. В этом случае можно говорить об управлении внутри предприятия или о менеджменте, обеспечивающем производство, о менеджменте как организационной деятельности.

Организация может рассматриваться и как орган управления, его субъект, т.е. тот, кто управляет. И эта же организация способна рассматриваться как объект управления, поскольку ею управляет вышестоящая организация. Во всех этих случаях возможно применение термина «менеджмент».

Менеджмент может трактоваться как наиболее рациональная организация людей в целях удовлетворения потребностей работников, при которой их способности могли бы раскрыться наилучшим образом, что помогло бы повышению эффективности производства.

3. *Менеджмент – это процесс принятия управленческих решений.* Поддержанию непрерывности процесса производства сопутствует множество ситуаций, проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Проблемные ситуации возникают на всех уровнях управления. Они затрагивают как внутреннюю, так внешнюю среду управляемого объекта. Предприятие (фирма, акционерное общество) приспосабливается к внешней среде на основе обратной связи. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и другие элементы внешней среды.

На основе принятого решения ставится задача каждому исполнителю. За исполнением устанавливается контроль. Одновременно с принятием решения разрабатываются методы его реализации. Менеджер несет моральную и материальную ответственность за принятое решение. Это побуждает его подходить к принятию решения творчески, анализировать варианты решения с точки зрения их выполнения в сложившейся ситуации.

*Анализ информации о состоянии внутренней и внешней среды пред-*

приятия и принятие на ее основе управленческих решений представляют собой технологию менеджмента. Иерархичность в системе управления позволяет делегировать полномочия, а, следовательно, и передавать ответственность на более низкие уровни управления.

4. *Менеджмент – это орган или аппарат управления.* Действительно, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием «менеджмент». Без аппарата управления организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Аппарат управления имеет свою иерархию, которая находит конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием.

5. *Менеджмент – это категория людей.* Управление фирмами в организационном отношении осуществляется на трех уровнях, к которым также применяется термин «менеджмент»: *top management* – высшее руководство, *middle management* – среднее звено управления, *sole management* – низовое звено управления. Менеджеры – это особая категория людей, разрабатывающая и реализующая управленческие решения. Профессиональные менеджеры – это специалисты, знающие теоретические основы науки управления и имеющие практические навыки управления тем или иным объектом. 6. *Менеджмент – это наука и искусство управления.* Менеджмент как наука – область человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность по внедрению научных рекомендаций. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы и определения ее основных компонентов. Составляющая научного управления – необходимость систематического стимулирования работников с целью повышения их заинтересованности в увеличении производительности труда. В настоящее время менеджмент можно рассматривать как быстро развивающуюся науку.

Вместе с тем широко распространено и обоснованно мнение о том, что менеджмент – это искусство. Управление различными видами ресурсов – трудовыми, материальными, финансовыми, информационными и т.п. – требует особых личных способностей и таланта.

### **Мотивация как функция менеджмента**

*Мотивация – это процесс побуждения себя и других, к деятельности для достижения личных целей или целей организации, т.е. это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних {мотивы} факторов.*

Основополагающую роль в теории и практике мотивации играют потребности. Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные, или просто потребности. Человек испытывает нужду,

когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характеры конкретной потребности.

**Первичные потребности** являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребность в общении.

**Вторичные потребности** по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические: например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

Еще одним важным понятием в теории и практике мотивации является «*мотивационное поведение*», которое состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим побуждение рассматривают как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Особая роль в мотивации принадлежит *закону результата*, который заключается в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее опробованным способом.

**Вознаграждение** – это то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей значительно различается, как и оценка вознаграждения.

**Внутреннее вознаграждение** – удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением являются чувства достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, – тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

**Внешнее вознаграждение** обеспечивает организация. Примеры внешних вознаграждений – заработная плата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты и отпуска.

Современные теории мотивации основываются на последних

достижениях в различных науках, так или иначе связанных с деятельностью человека. Исследования поведения человека в трудовом процессе дают общие объяснения мотивации и позволяют создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Современные теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

**Содержательные теории мотивации** основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

**Иерархия потребностей** по Маслоу, доработанная психологом Мурреем, включает (рис. 2):

- *физиологические потребности*, удовлетворение которых необходимо для выживания. К ним относятся потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;

- *потребности в безопасности и уверенности в будущем*. К ним относятся потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

- *социальные потребности*. К ним относятся необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;

- *потребности в уважении*. К ним относятся потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

- *потребности самовыражения*. К ним относятся потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу, потребности нижних уровней, требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде всего, затем начинают проявляться потребности более высоких уровней.

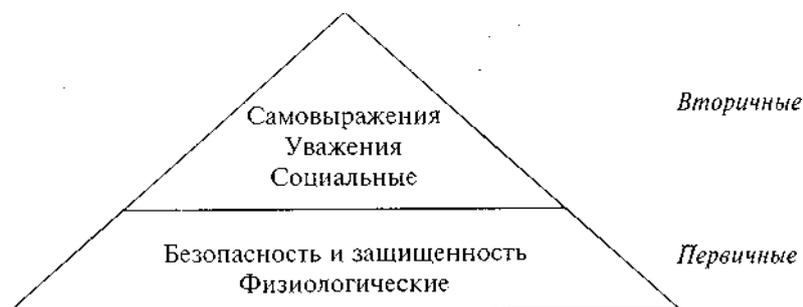


Рис. 8

В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Хотя на практике иерархия потребностей, предложенная Маслоу, не столь четкая, она является основой современной концепции мотивации. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

**Теория потребностей** МакКлелланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

**Двухфакторная теория** Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию. Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводят к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

**Процессуальные теории мотивации** более поздние и построены на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теории ожидания, справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

**Теория ожиданий** связана с работами В. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности – не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

*Ожидания* – это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, недостаточности прав работника для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении вознаграждений результатов – это предположения определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень работы.

Ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью, также определяет мотивацию в теории ожиданий. *Валентность* – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при определенном вознаграждении. Если

ценность получаемого вознаграждения для человека невелика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация труда будет ослабевать. Если значение любого из факторов мотивации будет незначительным, то мотивация станет слабой, а результаты труда – низкими.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и объяснить им, что они могут их добиться, если приложат силы. Кроме того, менеджер должен знать, как тот или иной их подчиненный оценивает тот или другой вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения.

**В теории справедливости** обосновывается, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость (например, работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение), то возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Сделать это можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Обычно, когда работники считают, что им недоплачивают, они начинают трудиться менее интенсивно. Те, кто считают, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение. Для эффективного использования теории справедливости на практике необходимо установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

### Виды стимулирования труда

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
<i>Прямые денежные:</i> заработная плата и премии	<i>Моральные:</i> уважение со стороны друзей, родственников, награды
<i>Косвенные денежные:</i> путевки, лечение, транспорт	<i>Социальные:</i> престижность труда, возможность роста <i>Творческие:</i> возможность самосовершенствования, самореализации

В некоторых методиках эти виды стимулов называются неденежными.

*Модель Портера-Лоулера* включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Стимулы могут быть материальными и нематериальными (табл.).

Стимулирование труда – довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

### **Основные понятия и сущность стратегического управления**

Понятие «стратегическое управление» было введено в теорию менеджмента на стыке 60-70-х гг. XX столетия, для того чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Стратегическое управление может рассматриваться как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегии, разработанной для того, чтобы достичь целей организации. Стратегическое управление также рассматривается как система, включающая альтернативные цели, правила, процедуры и концепции (модели) достижения целей. Дадим развернутое определение стратегического управления.

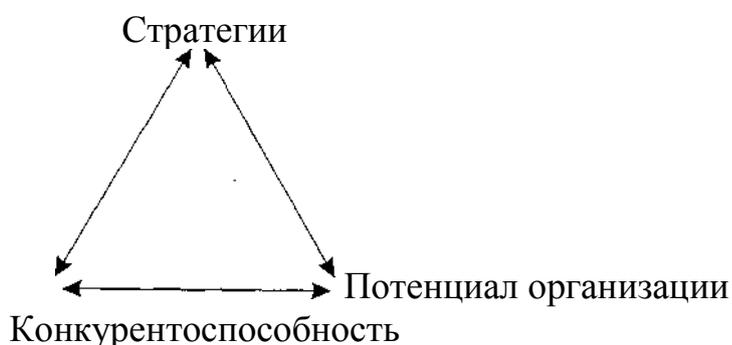
*Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.*

Система стратегического управления имеет свои особенности по сравнению с системой общего менеджмента. Так, в функциональной подсистеме вместо функций маркетинга, планирования, организации процессов, учета и контроля, мотивации и регулирования вводятся функции по стратегическому маркетингу, разработке стратегических планов, оперативному управлению реализацией стратегических планов. Управляющая подсистема состоит из двух компонентов: разработка стратегического управленческого решения; планирование процесса разработки и реализации стратегических планов. Доминантные понятия стратегического управления и их связь между собой отражены на рисунке.

*Под потенциалом организации обычно понимается совокупность возможностей организации по выпуску продукции (оказанию услуг). Возможности организации определяют ресурсы.*

К ним относятся:

- технические ресурсы (производственное оборудование, сырье, материалы);
- технологические ресурсы (способы изготовления продукции);
- кадровые ресурсы (численность и квалификация кадров и др.);
- информационные ресурсы (сведения о системе и внешней среде;
- объемы перерабатываемой информации, ее достоверность, своевременность и т.д.;
- финансовые ресурсы (величина и использование денежных средств, финансовое состояние предприятия и др.);
- организационные ресурсы (применяемые способы принятия решений, организация системы планирования, контроля и т.д.);
- временные ресурсы (время является невозполнимым ресурсом).



Некоторые исследователи к ресурсам относят также менеджмент, понимаемый как совокупность теории, знаний и умений по осуществлению взаимодействий и оптимального сочетания различных ресурсов для увеличения возможностей организации через достижение эффекта системности.

К особенностям потенциала предприятия можно отнести: вероятностный характер потенциала; определение его «слабым звеном», т.е. наименее развитой составляющей потенциала; изменчивость, происходящую под влиянием изменений в качестве, пропорциях ресурсов и условий среды, в которых действует предприятие.

Степень использования потенциала зависит от **стратегии предприятия**, основным принципом которой должно являться «производить то, что будет куплено».

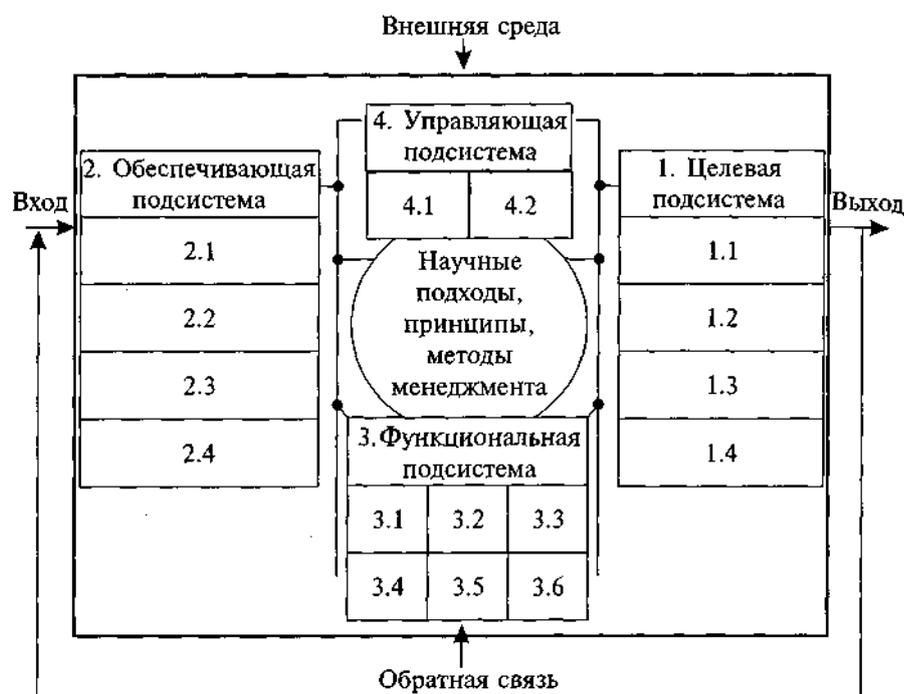
**Стратегия** представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

По форме стратегия – это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т.д. По содержанию стратегия – это модель действий, инструмент для достижения целей организации. Главной задачей разработки стратегии являются

достижение конкурентных преимуществ и повышение рентабельности деятельности организации.

В общем виде стратегии могут быть классифицированы следующим образом:

- *корпоративные стратегии*, т.е. стратегии, являющиеся общими для организации;



- *стратегии по направлениям деятельности организации* (стратегии бизнеса). Например, сферой деятельности компаний «Нестле» являются не только производство и продажа растворимого кофе, но и гостиничный бизнес и производство кондитерских товаров;

- *функциональные стратегии*, примерами которых могут быть стратегии маркетинга, исследований, стратегия управления персоналом и др.

От действующей стратегии зависит не только возможность реализации потенциала организации, – высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными и наступательными.

**Конкурентоспособность организации** – это ее способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять ей.

Конкурентоспособность организации определяют ее сравнительные конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям, действующим на данном рынке. Конкурентоспособность – понятие относительное, т.е. оно может быть выявлено только на основе сравнения ряда параметров. Поэтому оценивается не столько конкурентоспособность организации, сколько степень конкурентоспособности, которая зависит от объекта сравнения. Меняется объект сравнения, меняется соответственно степень конкурентоспособности. Например, те или иные турфирмы могут

быть вполне конкурентоспособными на внутреннем рынке по отношению к аналогичным компаниям и не быть таковыми на внешнем рынке.

Что делает организацию конкурентоспособной? Во-первых, ресурсы (потенциал) и, во-вторых, умение продуктивно их использовать (стратегии).

Продуктивность предполагает наибольшую отдачу (результат), приходящуюся на единицу ресурсов. Она может быть выражена через показатель рентабельности, т.е. отношением прибыли, полученной в определенный период, к использованным за тот же период ресурсам (издержки производства). Однако следует заметить, что не на всех этапах жизненного цикла товара удается достичь максимальной продуктивности.

*Конкурентная стратегия фирмы* – одно из неперемных условий для победы в конкурентной борьбе. Конкурентная стратегия относится исключительно к управленческому плану, направленному на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю товаров и услуг высшей ценности. Все конкурентные стратегии можно разделить на несколько групп.

*Стратегия лидерства на основе низких издержек.* Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

*Стратегия дифференциации, или индивидуализации.* Стремление индивидуализировать свою продукцию, для того чтобы она отличалась от продукции конкурентов.

## **СУЩНОСТЬ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

Понятие организационной структуры управления и ее сущность.

*Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.*

Совокупность управленческих звеньев в организационной структуре управления располагается в строгой соподчиненности и обеспечивает взаимосвязь между управляющей и управляемой системой.

Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В рамках организационной структуры управления протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают коор-

динацию их исполнения.

В структуре управления предприятием выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи (разделение) – горизонтальные и вертикальные.

**К звеньям управления** относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления, либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления.

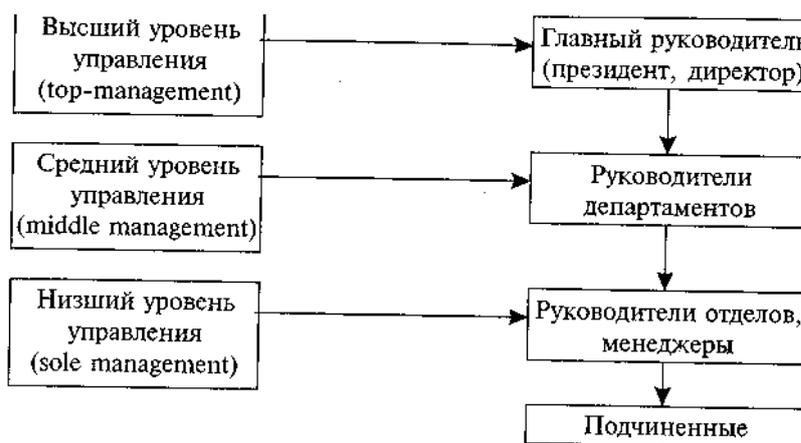


Рис. 22

Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

**Под уровнем управления** понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления предприятием (например, гостиницей). Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. В организационной структуре выделяется вертикальное и горизонтальное разделение труда.

*Вертикальное разделение труда возникает при наличии нескольких уровней управления и заключается в том, что руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т. е. в формальном смысле обладает большей властью и статусом.*

Вертикальная структура состоит из уровней власти, распределяющейся по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Чем больше ступеней существует между высшим уровнем и оперативными работниками, тем сложнее является данная организация. Вертикальные связи подчинения бывают двух видов: *линейные связи подчинения* означают подчинение линейным руководителям по всем вопросам управления; *функциональные связи подчинения* имеют место при подчинении функциональному руководителю по определенной группе проблем. *Горизонтальное разделение*

труда отражает степень этого разделения между отдельными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и умений, тем более горизонтально сложной она является. Горизонтальная специализация приводит к дифференциации функций и охватывает определение работы (соединение различных отдельных заданий) и взаимосвязей между различными видами работ, которые могут выполняться одним или несколькими лицами. Работники, связанные с определенными функциями, – это бухгалтеры, администраторы, руководители производственных звеньев и т.п.

Руководитель высшего уровня имеет прямой контроль над несколькими руководителями среднего уровня, например по производству, бухгалтерскому учету, маркетингу. В свою очередь, руководитель среднего уровня имеет прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня, а те – непосредственно над определенным количеством исполнителей.

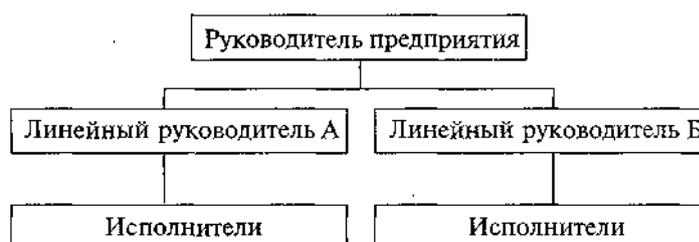
### Типы организационных структур управления предприятием

В управленческой практике наиболее распространены следующие типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

**Линейная организационная структура управления.** Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т.е. лица, полностью отвечающего за деятельность фирмы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной фирме). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный большими полномочиями и осуществляющий все функции управления.

Как видно из рисунка, при линейном управлении каждое звено и подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все каналы управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов.

Линейную структуру управления отличает пообъектное выделение руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ и принимает решения, связанные с управлением данным предприятием.



Преимущества и недостатки: лучшая ориентация на проектные цели и спрос; более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества оказываемых услуг и эффективности использования ресурсов; вовлечение руководителей почти всех уровней в сферу активной творческой деятельности; гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при одновременной реализации нескольких проектов; повышение личной ответственности руководителя за проект в целом и его элементы; относительная автономность проектных групп способствует развитию у сотрудников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений и др. проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении рабочего времени сотрудников, могут нарушить стабильность функционирования фирмы; возникают трудности в установлении ответственности за работу подразделения; трудности в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах; возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов; возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений, точность прохождения информации по всем инстанциям. В целом на Западе предпочтение отдается дивизиональной модели. Так, по оценке некоторых экономистов, из 500 крупнейших зарубежных компаний 95 % построены по дивизиональному принципу.

В целом рассмотренные структуры являются базовыми и должны быть детализированы применительно к конкретному объекту управления.

### **Особенности организационных структур управления в социально-культурном сервисе и туризме**

Организационная структура предприятий СКС и туризма определяется рядом параметров, факторов. Так, организационная структура гостиничного предприятия зависит от его назначения, вместимости номерного фонда, категоричности и других факторов.

Вид и особенности организационной структуры зависят от того, является ли данное предприятие самостоятельным или же входит в холдинг и т.п. Рассмотрим это на примере группы компаний «Гелиопарк Групп», специализирующейся на разных видах деятельности. Сейчас у «Гелиопарк Групп» три приоритетных направления работы: торговая деятельность (торговля мехами и дубленками в ГУМе, Охотном ряду и др.), гостиничный бизнес, строительство и архитектура. В состав группы компаний входит дизайн-бюро по проектированию зданий и сооружений, а также строительная компания с богатым опытом строительства и реконструкции гостиничных комплексов.

Основные направления деятельности компании «Гелиопарк Групп» представлены на рисунке.

Входящая в «Гелиопарк Групп» компания «Гелиопарк Отель Менеджмент» представляет полный цикл услуг в области гостеприимства.

Организационная структура отелей, входящих в управляющую гостиничную компанию «Гелиопарк Отель Менеджмент», например отеля «Гелиопарк Талассо Клуб Отель».

Таким образом, анализируя структуры аналогичных ЗАО «Гелиопарк Талассо клуб отель» предприятий, следует начинать организационную диагностику с анализа структуры головного предприятия, затем перейти к рассмотрению промежуточного звена и только после этого к анализу организационной структуры исследуемого предприятия.

Рассмотрим организационную структуру гостиницы «Ирис Конгресс Отель», собственником которой является компания «Софт-Проект». Организационная структура управления гостиницей «Ирис Конгресс Отель» представлена на рисунке<sup>1</sup>.

Отличительной особенностью организационной структуры управления гостиницы «Ирис Конгресс Отель» является то, что наряду со стандартным набором служб в ней выделена отдельная служба дежурных менеджеров. Дежурный менеджер имеет полномочия, близкие к полномочиям управляющего директора в его отсутствие.

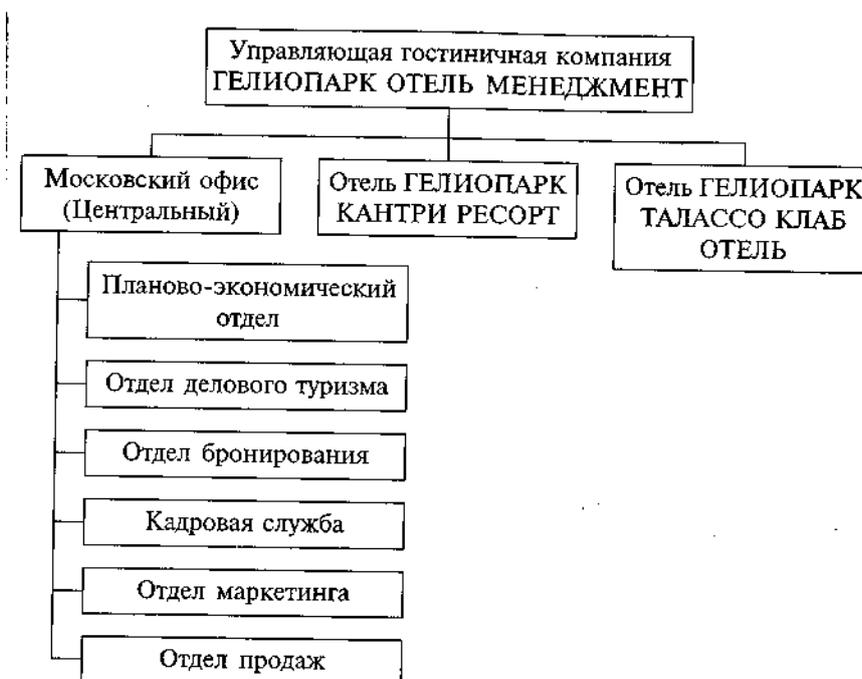
Также дежурный менеджер отвечает за координирование работы служб и инспектирование работы.

Свои особенности имеет и организационная структура гостиницы «Балчуг Кемпински Москва» (Hotel Baltshug Kempinski Moscow). Следует отметить, что между обществом с ограниченной ответственностью «Балчуг» и Акционерным обществом «Кемпински Отельс» заключен договор о менеджменте, по которому АО «Кемпински Отельс» взяло отель «Балчуг Кемпински Москва» в управление и включило его в свою мировую сеть. Таким образом, в организационной структуре предприятия нашли отражение принципы управления, принятые в АО «Кемпински Отельс».

Структура управления в турфирме также зависит от ряда факторов – масштабов (выручка, численность сотрудников), наличия филиалов и представительств, специализации турфирмы.

---

<sup>1</sup> Данные по организационным структурам конкретных предприятий (гостиниц, турфирм и т.д.) взяты из открытых источников, в частности из Интернета.



## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

*Конфликт* – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами, при котором каждая сторона настаивает на своем и мешает другой отстоять свою позицию.

Конфликт считают явлением нежелательным, его стараются избегать или немедленно разрешать, если он возникает, но конфликты в организациях бывают в некоторых случаях полезны. Иногда они помогают выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти, кроме того, может привести к повышению эффективности планов, стратегий и проектов. Существуют различные виды конфликтов в организациях (рис).

*Функциональный конфликт* ведет к повышению эффективности организации, *дисфункциональный* – к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

*Внутриличностный конфликт* по последствиям аналогичен конфликтам других типов и может принимать различные формы. Наиболее распространен ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования. Например, руководителю подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а директор по качеству настаивает на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Причина конфликта очевидна – нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями, он может быть реакцией на рабочую

перегрузку или недогрузку.

*Межличностный конфликт* проявляется по-разному. Чаще всего это проявление борьбы руководителей за ограниченные ресурсы, например рабочую силу. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Возможен конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт проявляется и как столкновение личностей: люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

*Конфликт между личностью и группой* происходит, если кто-либо нарушает нормы поведения, установленные группой. Например, кто-то хочет заработать побольше, но группа может считать чрезмерное усердие недопустимым. Подобный конфликт возникает, если человек имеет мнение, отличающееся от позиции группы.



*Межгрупповой конфликт.* Между группами также могут возникать конфликты. Частым примером такого конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов; нередко из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта ориентирован на быстрое обслуживание покупателей, а бухгалтерия – на тщательно документированный учет, который способен замедлить обслуживание.

*Причинами конфликта* в основном являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохая коммуникация.

*Распределение ресурсов*, при котором большую долю ресурсов выделяют

какому-то одному руководителю, подчиненному или группе, почти неизбежно ведет к конфликтам.

*Взаимозависимость заданий* может стать причиной конфликта, так как организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, и проблемы возникают при ненадлежащей работе одного подразделения или человека. Например, если один из нескольких инженеров, занятых разработкой проекта, не будет хорошо работать, другие сочтут, что это мешает им выполнять собственное задание. В результате может возникнуть конфликт между группой и нерадивым инженером.

Определенные типы организационных структур увеличивают вероятность конфликта. В организациях, где руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, возможность возникновения конфликта по структурным причинам уменьшается.

*Различия в целях* являются причиной конфликта, вероятность которого увеличивается по мере того, как в организации развивается специализация и она разбивается на подразделения. Специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

*Различия в представлениях и ценностях служат:* причиной конфликтов, когда люди рассматривают стороны дела, которые, по их мнению, важны для их группы и личных потребностей. Например, высококвалифицированный персонал научных лабораторий, конструкторских бюро, университетов, люди искусства высоко ценят свободу и независимость. Если начальники пристально следят за их работой, то это способствует проявлению различий в ценностях, что часто вызывает конфликты.

*Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Некоторые люди постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово, создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Люди с весьма авторитарными, догматичными чертами характера скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках способствуют возникновению конфликтов.

*Плохая коммуникация* также является причиной и следствием конфликта. Плохая передача, искажение информации затрудняют взаимопонимание, а конфликт усугубляет эти затруднения. Если руководство не может своевременно довести до сведения подчиненных новые требования к результатам их труда, сопровождающиеся новой схемой оплаты труда, то это, скорее всего, приведет к конфликту. Его вызывают и неоднозначные критерии качества, неточное определение должностных обязанностей и функций сотрудников и подразделений.

В целом с точки зрения управления конфликтами в деятельности менеджера, как отмечают российские психологи (С.К. Рощин, А.Г. Ковалев, Н.В. Гришина и др.), страшен не сам по себе конфликт, а его деструктивный

характер, приводящий к серьезному рассогласованию в работе всей организации.

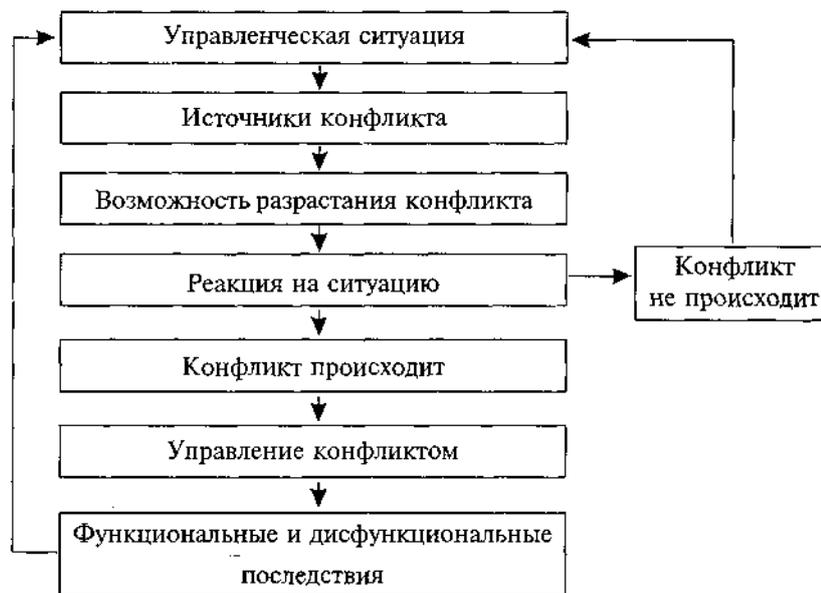


Рис. 39

Модель процесса конфликта представлена на рисунке. При существовании одного или более источников конфликта появляется возможность возникновения конфликтной ситуации, реакция на которую может быть разной. Стороны могут не захотеть усугублять ситуацию, и тогда конфликт не возникает. Люди часто не реагируют на конфликтные ситуации, если потенциальные выгоды участия в них не стоят их усилий. Но в большинстве ситуаций человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели, и тогда конфликт происходит. Следующая стадия процесса – это управление конфликтом.

**Функциональные последствия конфликта.** Конфликт может быть решен таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к его разрешению. Это сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в работе: враждебность, несправедливость и подавление воли. Кроме того, стороны будут в дальнейшем больше расположены к сотрудничеству, а не к противостоянию.

Управляемый конфликт может уменьшить предрасположенность к единомыслию, что улучшает качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и оценки ситуации ведут к более точному ее пониманию, отделению симптомов от причин, разработке новых вариантов решений.

**Дисфункциональные последствия конфликта.** Неуправляемый конфликт может привести к следующим нежелательным последствиям:

- неудовлетворенности, росту текучести кадров, снижению производительности;
- меньшей степени сотрудничества в будущем;

- сильной преданности своей группе и непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
- появлению «синдрома врага» – представления о своих целях как положительных, а о целях другой стороны как отрицательных;
- сворачиванию взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличению враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещению акцента – приданию большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Таким образом, очевидно, что конфликтом нужно целенаправленно и грамотно управлять. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией, которые можно разделить на две большие группы: структурные и межличностные. Наиболее рациональным способом управления конфликтом является решение проблемы. В классической теории менеджмента разработана **методика разрешения конфликта** через решение проблемы, которая состоит в следующем:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема выявлена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.

#### **Способы разрешения конфликтов.**

Структурные методы.

**Разъяснение требований к работе** – установление и объяснение работникам правил, процедур, политики организации, требований к содержанию и результатам конкретной работы.

**Координационные и интеграционные механизмы** – установление иерархии полномочий, совершенствование информационного обеспечения деятельности, организация целевых групп и проведение совещаний между отделами.

**Установление общеорганизационных комплексных целей** – реализация совместных усилий различных групп, направленных на достижение общей цели.

**Система вознаграждения** – реализация эффективной системы вознаграждения усилий сотрудников, направленных на достижение общих целей, помощь другим группам.

Межличностные методы.

**Уклонение** – стремление уйти от конфликта или стараться не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение конфликта.

**Сглаживание** – стремление не демонстрировать признаки конфликта. В результате наступает внешнее спокойствие, хотя проблема остается и, скорее всего, возникнет новый конфликт.

**Принуждение** – попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, поэтому эффективен этот способ только в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

**Компромисс** – когда точка зрения другой стороны принимается некоторыми изменениями, что дает возможность быстро разрешить конфликт, но лучше не использовать его на ранней стадии конфликта, так как это приведет к сокращению времени поиска альтернатив, а, следовательно, может помешать решению проблемы.

**Решение проблемы** – признание различия во мнениях, поиск причин конфликта и разработка комплекса по устранению конфликта:

- сосредоточьте свое внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;

- во время общения создавайте положительное отношение друг к другу, демонстрируя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

## РУКОВОДСТВО КОЛЛЕКТИВОМ

### Влияние, власть, лидерство

Большое влияние на управление в целом оказывает руководитель. Будучи лидером, руководитель способен эффективно управлять своими подчиненными, добиваясь выполнения ими поставленных задач.

**Влияние** определяют как *поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида*. Конкретные средства, с помощью которых одна личность влияет на другую, разнообразны: просьба, угроза увольнения и даже пистолет, направленный в грудь. Один человек способен влиять на других и с помощью только идей: примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким образом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию конкретной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен укреплять и применять власть.

**Влияние путем убеждения** основано на силе примера. Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель должен прибегнуть к логике, сильным эмоциям.

**Убеждение** может быть эффективным, если руководитель заслуживает доверия. Аргументируя что-либо, он обязан учитывать интеллектуальный уровень слушателя, доводы не должны быть слишком сложными или упрощенными. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных.

Влияние путем убеждения будет эффективным, если:

- точно определить потребности слушателя и обращаться к ним;

- начинать разговор с мысли, которая обязательно понравится слушателю;
- стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности;
- просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки;
- говорить уважительно, сообразуясь с интересами слушателей;
- стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные в конце, имеют наибольшее влияние на слушателей.

*Достоинства и недостатки влияния путем убеждения.* Главные недостатки – медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, убедить слушателя, возможно, не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо убеждать вновь. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего, не нужно будет контролировать, так как в этой ситуации он постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

*Влияние через участие в управлении* гораздо эффективнее, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и энергия исполнителя могут быть объединены в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня – во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но работники, которые не любят неопределенность и не склонны к индивидуализму, предпочитают жестко контролируемые ситуации.

Руководитель должен быть достаточно сильным, чтобы побуждать других к работе, желательной творческой, направленной на достижение целей организации. Этого можно добиться, зная условия эффективного влияния:

- потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной;
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как

источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;

- человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности;

- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия могут оправдать ожидания руководителя.

**Власть** – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например работников других подразделений и организаций, клиентов. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет должным образом управлять организацией.

**Баланс власти.** Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

**Власть подчиненных.** Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных: они допускают некоторые нарушения тюремных правил заключенными в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своих полномочий в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать *разумный уровень власти, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности.* Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

Руководитель обладает властью над своими подчиненными в результате их зависимости от него в заработной плате, удовлетворении социальных потребностей, предоставлении работы и т.п. Но и подчиненные обладают определенной властью над руководителем: получение информации, неформальные контакты, желание или нежелание выполнять работу.

Эффективный руководитель должен пользоваться своей властью в разумных пределах, чтобы у подчиненных не возникло желания проявить

свою власть, что могло бы снизить эффективность управления, т.е. необходимо поддерживать баланс власти, добиваться выполнения поставленных целей и не вызывать неподчинения коллег.

Таблица

### Классификация власти

Вид власти	Сущность данного вида
Основанная на принуждении	Базируется на убеждении подчиненного в том, что руководитель, имеющий власть, может помешать удовлетворению какой-либо потребности или произвести другие нежелательные действия
Основанная на вознаграждении	Подчиненный верит, что руководитель обладает возможностью удовлетворить его потребности
Экспертная власть	Подчиненный убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности
Эталонная власть	Руководитель обладает свойствами, вызывающими у исполнителя желание ему подражать
Законная власть	Подчиненный верит, что руководитель имеет право приказывать, так как находится на более высоком уровне управленческой иерархии. Законность власти основана на делегировании полномочий по управлению

Определенной долей власти в отношении других руководителей обладают руководители, от которых зависит получение информации, сырьевых ресурсов, оборудования. Если руководитель контролирует то, в чем заинтересован подчиненный, он обладает над ним властью, которая заставляет нижестоящего действовать в нужном направлении. По сути власть держится на потребностях исполнителя. Выполняя указания руководителя, подчиненный или удовлетворяет свои потребности, или же знает, что они будут удовлетворены после выполнения этих указаний. В процессе управления происходит взаимопонимание между обладателем власти и ее исполнителем. Если такое взаимопонимание не происходит, цель управления не достигается. Существуют различные виды власти (табл.).

**Власть, основанная на принуждении**, ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворения потребности (защиты, любви, уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. При длительном ее применении появляются скованность, отчуждение, происходит текучесть кадров.

Влияние через страх – так представляют себе власть, основанную на принуждении, люди, критикующие ее. Методика принуждения, как правило,

сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в ситуациях отсутствия насилия страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять.

Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

*Недостатки влияния через страх* связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности труда или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

В условиях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является **власть, основанная на вознаграждении**, хотя это один из самых старых, но действенный способ влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания, исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель. В этом случае наблюдается положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительскую деятельность подчиненного. Степень влияния вознаграждения определяется пониманием его ценности. Естественно, что для разных исполнителей восприятие ценности будет различным. Величина вознаграждения должна восприниматься равнозначной степени влияния руководителя.

*Недостатки положительного подкрепления* состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действенна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это. На практике такое не всегда достижимо, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, часто бывает трудно определить, что же сочтут наградой. Поскольку деньги или более престижная должность не всегда оказывают необходимое влияние, то руководитель должен уметь использовать и другие формы власти.

В формально организованных структурах преимущественно используется **законная власть**. Традиционно люди подчиняются начальникам, занимающим определенные должности, т.е. подчиненный реагирует не на личность, а на должность. В этом случае имеет место подчинение системе в целом.

**Власть, основанная на традиции**, строится на том, что руководитель

пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Она действенна при условии, если исполнитель осознает, что руководитель способен удовлетворить его потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, лучшего стиля руководства не существует, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

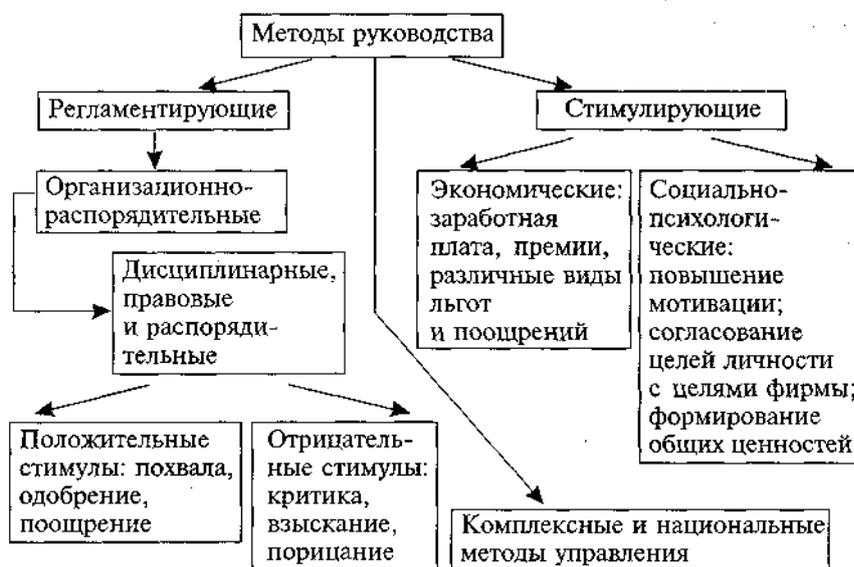
**Ситуационный подход** основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям: руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

### Методы и стили управления

Метод управления представляет собой систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой систем.

**Методы управления** – это способы и приемы воздействия руководителя на коллектив для более эффективного использования имеющихся возможностей в целях решения поставленных перед ним задач. На коллектив можно воздействовать двумя основными способами: принуждением и побуждением (мотивацией). В первом варианте коллектив заставляют выполнять то, что от него требуется, во втором – он практически сам выполняет требуемое, поскольку в этом заинтересован.

В зависимости от преобладания тех или иных способов можно определить и методы руководства (с известной степенью допуска) (рис.).



**Регламентирующие методы** образуют группу организационно-административных методов (их называют также организационно-распорядительными, директивными, правовыми, властными и т.д.). Сущность организационно-административных методов заключается в том, что они предполагают прямое, целенаправленное воздействие на управляемый объект

посредством директивных актов руководства (приказов, инструкций, распоряжений). При этом должно быть обеспечено беспрекословное выполнение приказов, распоряжений и указаний руководителей в рамках закона.

В основном эти дисциплинарные методы воздействуют на поведение работников через положительные и отрицательные стимулы, т.е. через поощрение и наказание. Положительные стимулы: похвала, одобрение, поощрение. Отрицательные стимулы: критика, взыскание, порицание.

Сегодня наиболее эффективными являются поощряющие, положительные стимулы, так как только они способствуют росту производительности труда.

**Поощрение** – это социальное одобрение и признание, цель которых закрепить достигнутые работником результаты и стимулировать его к еще более высоким.

**Наказание** – социальное неодобрение, направленное на устранение имеющихся недостатков в деятельности работника и их осуждение.

К организационно-административным (распорядительным) методам управления относятся:

- **метод руководства на основе инструкций и контроля** (*management by control and direction*). При данном методе руководители не делегируют своих полномочий подчиненным. Это яркий пример авторитарного стиля руководства. Активность подчиненных подавлена и не развивается. Но и этот метод может дать хороший результат в том случае, если цели четко определены, ресурсы имеются, технология отработана и требуется только четкая и качественная работа;

- **метод руководства на основе делегирования** (*management by delegation*). Смысл и задача этого метода – перевести руководство и ответственность на более низкий уровень. То, что может решаться на низких уровнях, то и должно там выполняться, но при этом необходимо создание эффективной системы контроля.

**Стимулирующие методы** можно разделить на две группы: экономические (материально стимулирующие) и социально-психологические (воспитательные, морально стимулирующие). Все эти методы носят характер косвенного воздействия на коллектив.

К **экономическим методам** относятся методы материального стимулирования, которые учитывают личный вклад работника в конечные результаты организации. Это зарплата, премии, различные надбавки, дополнительные льготы работникам.

В последние годы возрастает значимость **социально-психологических методов**, так как менеджеры стремятся использовать не только физический, но и психологический, эмоциональный потенциал работников, их творческие и организационные способности. Психологические методы нацелены прежде всего на повышение мотивации и заинтересованности работников в своем труде, согласование целей личности с целями фирмы, формирование общих

ценностей.

К стимулирующим (мотивационным) методам управления относятся:

- **метод руководства посредством мотивации** (*management by motivation*), основанный на удовлетворении требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности интеграции потребностей человека с целями организации, которая становится для него родным домом;

- **метод руководства, нацеленного на результаты** (*managing for results*), разработанный Питером Дракером. В основе этого метода – определение результатов при децентрализованной системе руководства, т.е. каждому подразделению предписывается достижение конкретных результатов.

Руководитель такого подразделения должен возложить на себя следующие обязательства:

- вносить соответствующий вклад в получение экономических результатов;

- брать на себя ответственность за концентрацию усилий в использовании благоприятных возможностей с целью получения значимых результатов;

- быть приверженным систематическому, целенаправленному и организованному выполнению экономических задач на своем участке работы и фирме в целом.

Названные методы руководства тесно связаны и практически не могут быть использованы изолированно друг от друга. Тем не менее реально применяемые методы можно классифицировать по вышеупомянутым группам в зависимости от преобладания того или иного способа воздействия на коллектив.

В практике управления организационно-административные, экономические, социально-психологические методы используются не изолированно, а гибко, в сочетании, в зависимости от ситуации, особенностей персонала, вида деятельности организации. Во многом специфика применения того или иного метода управления зависит от стиля управления конкретного менеджера.

**Стиль** – *совокупность приемов и методов работы руководителя в его повседневной деятельности; виды поведения по отношению к подчиненным для оказания на них влияния и побуждения к достижению целей организации.* Стиль руководства связан с личными качествами, характерными чертами руководителя и является его профессиональной характеристикой.

На практике можно наблюдать различные стили управления, вплоть до полного попустительства.

Инвестиционная стратегия в отличие от инвестиционного проекта является постоянно действующей, что проявляется в регулярном удлинении горизонта расчета инвестиционной стратегии по мере выполнения очередного шага расчета и связано с принципом непрерывности осуществления инвестиционной деятельности. Под шагом расчета понимаем временной

интервал, через который рассчитывают показатели инвестиционной стратегии.

*Двумя основными принципами разработки и реализации инвестиционной стратегии являются непрерывность и гибкость.* Принцип непрерывности предполагает удлинение горизонта планирования по мере реализации определенного периода. Принцип гибкости заключается в том, что предприятие самостоятельно устанавливает для себя горизонты инвестиционной стратегии. При этом горизонт стратегии определяется длительностью прогноза, точность которого является приемлемой для данного предприятия.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Понятие, функции и концепция управления персоналом

*Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация: люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др.; сотрудники организации, а также партнеры по реализации некоторых проектов, эксперты, привлеченные для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.*

Персонал (от лат. *personalis* – личный) – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Человеческие ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

*Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.*

*Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации и специалистов подразделений, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.* Оно заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом – это совокупность форм и методов, направленных на активизацию деятельности работников предприятия.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр *функций* – от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала;

управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом в организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления.

Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности отдельных подразделений системы, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита.



**Концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии такого управления.

**Методология управления персоналом** рассматривает персонал организации как объект управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Система управления персоналом** помогает формировать цели, функции организационной структуры управления персоналом, вертикальные и горизонтальные функциональные взаимосвязи руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Технология управления персоналом** предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию,

обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Можно выделить три фактора, *оказывающих воздействие на поведение людей в организации.*

Первый – *иерархическая структура организации*, где основное средство воздействия – это отношения власти и подчинения.

Второй – *культура*, т.е. вырабатываемые организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – *рынок*, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Исходя из схемы, можно сделать следующие выводы:

- общее управление гостиничной деятельностью осуществляет генеральный директор;
- он же обладает всей информацией, которую ему предоставляет отдел информационного менеджмента;
- все остальные отделы гостиницы взаимосвязаны с отделом информационного менеджмента: они предоставляют ему необходимые данные для дальнейшего анализа;
- любой отдел в любое время может получить необходимую ему информацию уже в готовом виде;
- впоследствии начальники каждого отдела могут передавать эту информацию своим подчиненным.

## **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

### **Понятие и сущность качества продукции и услуг**

Проблема обеспечения качества продукции носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в развитии любой отрасли. Однако показатели качества, а также проблемы, связанные с выпуском качественной продукции, специфичны для каждой отрасли, в том числе и для сферы туризма.

Современная концепция управления деятельностью, бизнесом получила в англоязычной литературе название *Total Quality Management (TQM)*. На смену идеям Тейлора, возникшим в начале XX в., пришли новые концепции и принципы управления качеством, значительная часть которых уже нашла отражение в международных стандартах.

Сегодня в мире используются различные системы управления качеством, но для успешной деятельности они должны обеспечивать возможность реализации восьми ключевых принципов системы управления качеством.

В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ИСО) **качество** – это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Существует также определение качества продукции, приведенное в ГОСТ 15467 – 79, согласно которому «качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением».

Более предпочтительной и отвечающей современным представлениям о качестве применительно к продукции и услугам можно признать следующую формулировку: *качество – определенная совокупность свойств продукции или услуги, потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение.*

При этом продукцию следует понимать как совокупность всего многообразия материальных ценностей, выступающих в виде существенного результата хозяйственной деятельности и предназначенных для удовлетворения определенных потребностей. Здесь продукция является обобщенным материальным понятием и включает изделия, продукты, технологии. Услуги следует характеризовать как результат взаимодействия поставщиков (исполнителей, изготовителей) и их средств труда с потребителями по удовлетворению потребностей последних. К видам услуг можно отнести, например, транспортные, информационные, телекоммуникационные, туристские услуги и др.

**Качество исполнения услуг** – степень соответствия потребительских свойств услуги конкретной общественной потребности, отвечающей как требованиям действующей нормативно-технической документации, так и пожеланиям конкретного потребителя услуги, согласованным при приеме заказа, оптимальных социально-экономических результатах ее исполнения.



Рис. 60

*Качество обслуживания населения – степень соответствия потребительских свойств процессов обслуживания общественной потребности, характеризующейся совокупностью условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю возможность получения услуги с минимальными затратами времени и высокой культурой обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания.*

### Создание служб управления качеством в туризме

Управление качеством обеспечивается в туристской фирме специальной службой, в функции которой входят сертификация услуг, обеспечение постоянного обучения персонала с целью повышения его квалификации, а также поддержание обратной связи с клиентами и партнерами турфирмы в виде периодически проводимых опросов и анкетирования с целью выявления недостатков в качестве обслуживания и услуг. В этом случае типовая организационная структура турфирмы выглядит следующим образом.

Деятельность службы управления качеством в туристской организации должна быть построена таким образом, чтобы в работе по повышению качества услуг и обслуживания и в контроле над ним участвовали все работники турфирмы. Контроль за качеством должен охватывать всю деятельность предприятия туристского бизнеса.

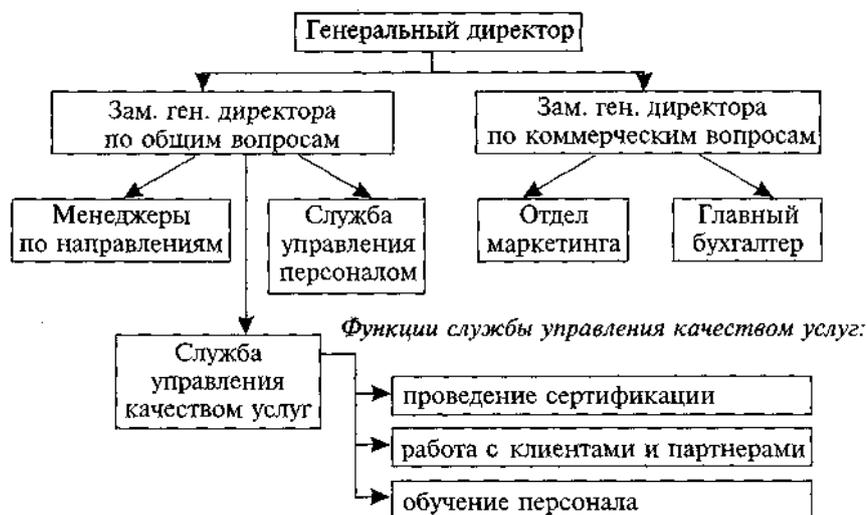


Рис. 61

## 8. АТТЕСТАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### 1. Менеджмент представляет собой:

А) особый вид профессиональной деятельности, направленной на достижение предприятием оптимальных хозяйственных результатов на основе применения принципов, функций и методов социально-экономического механизма менеджмента;

Б) искусство, способность, систему мер и методов для эффективного управленческого воздействия;

В) теорию, содержанием которой являются законы и закономерности целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

### 2. Основные функции менеджмента – это:

А) прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов;

Б) планирование, организация, мотивация, контроль и координация;

В) определение целей развития фирмы, разработка стратегии, эффективное управление людьми.

### 3. Кого называют отцом менеджмента:

А) Фредерика Тейлора;

Б) Элтона Мэйо;

В) Анри Файоля.

### 4. Основная заслуга классической (административной) школы управления:

А) создание универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом;

Б) это поиск наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов;

В) замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

### 5. Связующие процессы менеджмента – это:

А) процессы обеспечения действительного достижения организацией своих целей;

Б) процесс принятия решений по коммуникациям;

В) процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

### 6. Классификация управленческих решений:

А) простые и сложные;

Б) общие и специализированные;

В) основанные на суждениях, интуитивные, рациональные.

**7. Виды коммуникаций:**

- А) организационные и межличностные;
- Б) простые и сложные;
- В) единоличные и коллективные.

**8. Стратегическое планирование представляет собой:**

- А) процесс постановки главных целей предприятия;
- Б) деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации;
- В) программу действий, цель которых обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения таких задач, а также определить объемы, качество и структуру ресурсов, выделяемых для этого.

**9. Миссия предприятия – это:**

- А) совокупность его главных целей и основных способов их достижения;
- Б) отдельные конкретные направления деятельности предприятия;
- В) основная цель, ради достижения которой предприятие создается.

**10.Срок разработки и реализации оперативного плана:**

- А) от 5 лет и более;
- Б) до 1 года;
- В) то 1 года до 5 лет.

**11.В турфирмах обычно используются следующие организационные структуры:**

- А) линейная, функциональная;
- Б) проектная, матричная;
- В) линейно-функциональная.

**12.Линейная структура управления предполагает, что:**

- А) что каждый орган управления (или исполнитель) специализируется на отдельных видах управленческой деятельности;
- Б) исполнители по всем сферам деятельности предприятия прямо и непосредственно подчинены руководителю;
- В) во главе подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками.

**13.К содержательным теориям мотивации относят:**

- А) теория потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга;
- Б) теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера;
- В) теории внутренней и внешней мотивации.

**14. Иерархия потребностей по Маслоу выглядит следующим образом:**

- А) гигиенические факторы, мотивационные факторы;
- Б) физиологические потребности, потребности в безопасности и уверенности в будущем, социальные потребности, потребности в уважении, потребности самовыражения;
- В) потребности власти, успеха и причастности.

**15. Теория ожидания основывается на том, что:**

- А) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих похожую работу;
- Б) мотивация появляется, когда возникающие внутри нас потребности влекут нас к некой цели;
- В) человек согласен затратить единицу труда, если она эквивалентна ожидаемому вознаграждению.

**16. В менеджменте можно выделить следующие методы управления:**

- А) централизованные, децентрализованные;
- Б) экономические, организационно-административные, социально-психологические;
- В) предписание, рекомендации, пожелания, консультации.

**17. Методы управления – это:**

- А) способы и приемы воздействия руководителя на коллектив для более эффективного использования имеющихся возможностей;
- Б) совокупность приемов и методов работы руководителя в его повседневной деятельности;
- В) целенаправленное влияние на людей, для того чтобы объединить их усилия ради достижения цели, которую они разделяют.

**18. Для авторитарного стиля руководства характерно:**

- А) что руководитель не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность;
- Б) то, что руководитель стремится как можно больше вопросов решать коллегиально и систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе;
- В) централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о делах докладывали только ему.

**19. Франчайзинг – это:**

- А) письменное соглашение, заключаемое между владельцем предприятия (гостиницы, ресторана) и менеджером или компанией, специализирующейся в управлении соответствующими типами предприятий;

Б) система договорных отношений между крупными и мелкими самостоятельными предприятиями, при которой последние получают право на производство и реализацию от имени и под торговой маркой крупной фирмы определенного вида товаров и услуг;

В) долгосрочная аренда.

**20. На чем нужно настаивать во время переговоров:**

А) на соглашении;

Б) на своем решении;

В) на использовании объективных критериев при выборе решения.

**21. Каков, по-вашему, лучший способ убедить партнера по переговорам принять Ваши деловые предложения:**

А) продемонстрировать честность и искреннее стремление решить все проблемы к взаимной выгоде;

Б) склонить на свою сторону каждого из членов делегации по отдельности;

В) продемонстрировать возможность скорого получения прибыли от предлагаемой сделки.

**22. Если турист задает менеджеру турфирмы вопрос, на который тот не может дать исчерпывающий ответ, надо:**

А) ответить уклончиво, но так, чтобы клиент не усомнился в компетентности менеджера;

Б) признать свою недостаточную компетентность и предложить обратиться к другому сотруднику;

В) принять меры к получению полной информации по этому вопросу и через некоторое время ответить клиенту.

**23. Если клиент турфирмы предъявляет устную жалобу, менеджер:**

А) извиняется, но только в случае обоснованной претензии;

Б) извиняется в любом случае, даже если жалоба не обоснована;

В) не извиняется, но всеми доступными средствами пытается уладить конфликт.

**24. Дежурный администратор заметил на одном из этажей гостиницы незнакомого человека. Как он должен поступить:**

А) спросить, кому и в какой номер он пришел, и проводить его до указанного номера;

Б) обязательно спросить его, кого и из какого номера он хочет видеть;

В) постараться не привлекать внимание посетителя, проследить за ним.

**25. Размещение гостей в пределах этажа и на разных этажах должно определяться характером поездки (тургруппа, командировка, семейная пара с ребенком и т.д.)?**

- А) да, должно;
- Б) нет, не должно;
- В) должно, но это не всегда возможно.

**26. Система классификации гостиниц по звездам применяется в следующих странах:**

- А) Греция;
- Б) Россия, Франция, Австрия, Венгрия, Египет;
- В) Великобритания.

**27. Служба управления номерным фондом занимается:**

- А) решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, их регистрацией и размещением;
- Б) организацией управления всеми службами гостиницы, решает финансовые вопросы и т.д.;
- В) вопросами оперативного и стратегического планирования.

**28. Базовое качество:**

- А) это совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательным;
- Б) представляет для потребителя неожиданные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая возможности их реализации;
- В) это совокупность технических и функциональных характеристик услуги.

**29. Метод обслуживания «а парт» – это:**

- А) когда гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше всего нравится;
- Б) когда гости обслуживаются в одно и то же время и по одному и тому же меню;
- В) когда гости предварительно сделав заказ, обслуживаются в установленный промежуток времени.

**30. Виды сервиса:**

- А) полный пансион, полупансион, одноразовое питание;
- Б) французский, английский, американский, русский;
- В) «а ля карт», «а парт», «табльдот», шведский стол.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2005.
2. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Минск: Новое знание, 2001.
3. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2001.
4. Квартальнов, В.А. Основы менеджмента / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2002.
5. Квартальнов, В.А. Менеджмент туризма / В.А. Квартальнов. – Москва: Российская международная академия туризма, 2000.
6. Косолапов, А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: Учеб. пособие / А.Б. Косолапов, Т.И. Елисеева. – М.: КНОРУС, 2005.
7. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997.
8. Папирян, Г.А. Менеджмент туризма и гостеприимства / Г.А. Папирян. – М., 2001.
9. Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007.
10. Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2004.

### Дополнительная литература:

1. Жукова, М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Котлер, Ф. Маркетинг: гостеприимство, туризм / Ф. Котлер, Д. Боуэн. – М., 1996.
3. Сапрунова, В. Туризм (эволюция, структура, маркетинг) / В. Сапрунова. – М., 1998.
4. Таунсенд, Р. Секреты управления / Р. Таунсенд. – М., 1995.
5. Уткин, Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М., Зерцало, 1998.
6. Уткин, Э.А. Практикум по курсу менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998.
7. Уокер, Д. Введение в Гостеприимство / Д. Уокер. – М.: ЮНИТИ, 1999.
8. Чудновский, А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство / А.Д. Чудновский. – М.: ТАНДЕМ, 2000.

Автор-составитель: ШАЙГАРДАНОВА Вероника Юрьевна

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА**

Учебно-методический комплекс для студентов  
по направлению подготовки бакалавров 100200.62 Туризм

Технический редактор: А.Ю. Кунафина

Компьютерная верстка: И.В. Рябуха

Подписано в печать 29.01.09. Формат 60×84 1/16.

Бумага писчая. Гарнитура «Таймс».

Усл. печ. л. 3,84. Уч.-изд. л. 4,5. Тираж 200 экз.

Цена свободная. Заказ № 12.

Отпечатано с готовых авторских оригиналов  
на ризографе в издательском отделе  
Уфимской государственной академии экономики и сервиса  
450078, г. Уфа, ул. Чернышевского, 145; тел. (347) 241-69-85.