

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина

О.А. Шилина

«Менеджмент в туристской индустрии»

Учебно-методическое пособие

Рязань - 2017

Рецензенты:

Л.А. Чернобродова, кандидат экономических наук, доцент (Рязанский государственный радиотехнический университет)

И.С. Князева, консультант министерства культуры и туризма Рязанской области

М.Н. Мишнина, кандидат географических наук, доцент (РГУ имени С.А. Есенина)

Менеджмент в туристской индустрии : учебно-методическое пособие / авт.-сост. О.А. Шилина ; Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина – Рязань, 2017. –

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с программой курса для направления подготовки 43.03.02 «Туризм». В пособии дается краткий теоретический материал, раскрывающий основные положения менеджмента о подходах к организации и управлению туристского предприятия, разработаны задания для практических работ, вопросы для обсуждения, указан список необходимой литературы.

Пособие предназначено для студентов естественно-географического факультета РГУ им. С.А. Есенина, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», а также преподавателей, работающих на данном направлении подготовки.

Ключевые слова: *туризм, туристское предприятие, туристский комплекс, менеджмент, функции менеджмента, методы управления, процесс управления, мотивация, коммуникации, контроль.*

Предисловие

Целями освоения учебной дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии» являются овладение компетенциями и базовыми представлениями об основах менеджмента в туристской индустрии, принципами и функциями менеджмента в туристском предприятии, а также организации и методами реализации управленческой деятельности условиях рынка туристических услуг.

МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВУЗА

Учебная дисциплина «Менеджмент в туристской индустрии» относится к дисциплинам базовой части (Б1.Б13).

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОК-5 – способность к самоорганизации и самообразованию;

ОПК-3 – Способность организовать процесс обслуживания потребителей и (или) туристов;

ПК-4 – Способность организовывать работу исполнителей, принимать решение в организации туристской деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства.

Структура и содержание дисциплины

семестр	раздел	Наименование темы	Кол-во часов		Содержание раздела в дидактических единицах
			Лекции и	Практ. раб.	
	1	Теоретические основы менеджмента	2	4	Понятие и сущность менеджмента. Особенности общего управления туристским предприятием. Виды и функции менеджмента. Характеристика общих функций менеджмента. Понятие и классификация методов менеджмента.

6	2	Управление туристским комплексом	4	8	Внешняя и внутренняя среда туристского предприятия. Факторы макросреды для туристского предприятий. Система целей организации: общие и специфические цели, миссия предприятия туристского комплекса. Дерево целей организации туристского комплекса. Организация управления туристским комплексом.
	3	Организация работы по управлению предприятием туристского комплекса	6	12	Организационная структура туристского предприятия. Понятие структуры управления туристским предприятием. Элементы структуры управления: звенья, уровни, горизонтальные и вертикальные связи. Виды организационных структур управления туристским предприятием. Основные этапы проектирования организационной структуры туристского предприятия. Понятие, значение и классификация коммуникаций на туристских предприятиях. Функции коммуникаций. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Формальные и неформальные связи. Понятие власти и ее основы. Лидерство. Формы воздействия руководителей на подчиненных. Понятие стиля управления и факторы, на него влияющие. Классификация стилей руководства.
	4	Управление персоналом туристского предприятия	4	8	Мотивация. Теории мотивации. Потребности, вознаграждения и их виды. Элементы системы мотивации труда. Действия кадровой службы для мотивирования труда на предприятиях туризма. Сущность стимулирования, его виды. Понятие персонала туристского предприятия. Концепция управления персоналом. Функции кадровой службы. Этапы проектирования кадровой политики. Суть процесса подбора персонала. Средства отбора претендентов. Адаптация и ее разновидности. Сущность профессионального развития персонала. Конфликты.
Итого за семестр			16	32	Экзамен

Раздел 1

Теоретические основы менеджмента*

Теоретическая часть

Менеджмент – способ, манера обращения с людьми; власть и искусство управления; административные навыки и умения; орган управления; административная единица.

Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления организацией с целью повышения эффективности и прибыльности предприятия.

Менеджмент – область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование целей организации и обеспечение их достижения путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Функции менеджмента – это конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый при помощи специальных методов, средств и способов, а также соответствующая организация работы и контроль над ее деятельностью.

Функции менеджмента – это виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

В специализированной литературе выделяют следующие основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.

Основные функции менеджмента образуют процесс менеджмента, под которым понимают последовательность выполнения основных функций менеджмента, направленных на достижение целей организации.

Методы управления – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации, это способы управляющего воздействия, которые позволяют выполнить поставленную задачу.

Управление включает три аспекта:

- институциональный аспект («кто» управляет «кем»);

* Раздел составлен с использованием источников [2,3,4, 5]

- функциональный аспект («как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых);
- инструментальный аспект («чем» осуществляется управление).

Сущность менеджмента туристского предприятия состоит в достижении им поставленных целей, которые выполняют следующие основные задачи в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым («где мы?» и «куда идем?»);
- руководящие требования к действиям («что надо сделать?»);
- критерии принятия решений («какой путь лучше?»);
- инструменты контроля («куда мы в действительности пришли и что из этого следует?»)

К основным методам управления относятся регламентирующие и стимулирующие (рис 1).

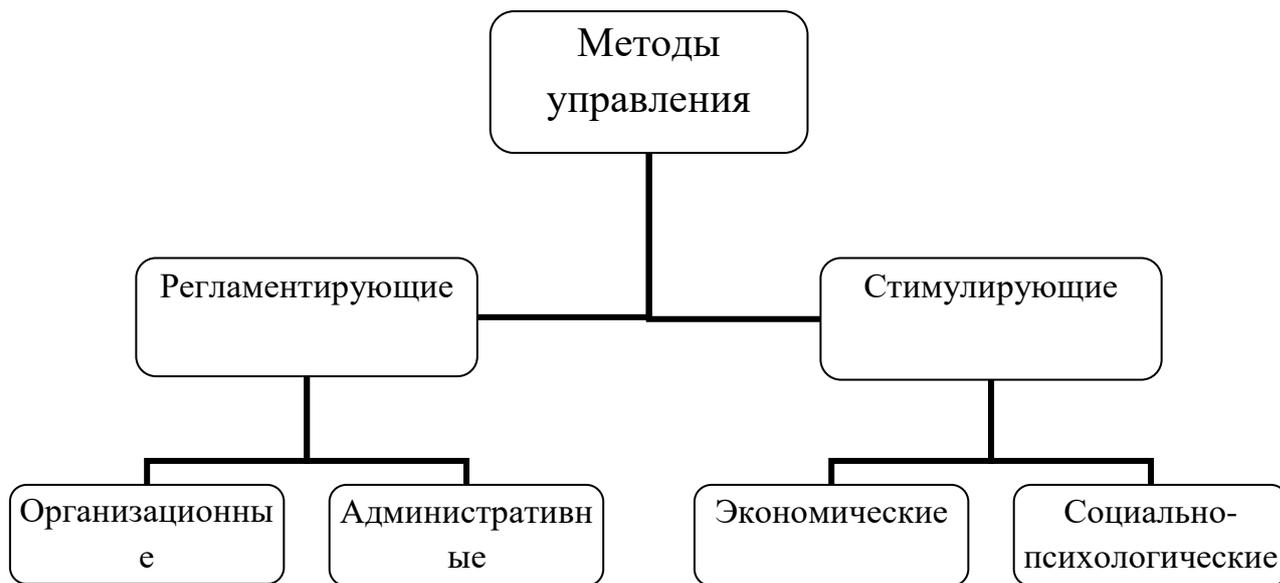


Рисунок 1 - Методы управления

Деятельность, являющаяся менеджментом туристского предприятия, состоит из ряда отдельных функций, которые делятся на три основные группы:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Практическая работа 1

Тема. Менеджмент: понятия, задачи.

Цели: познакомиться с понятием «менеджмент», выяснить задачи менеджмента, его функции, используемые методы.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и сущность менеджмента. Особенности общего управления предприятием сферы сервиса
2. Дайте определение менеджер, руководитель, управленец, объясните, можно ли ставить между ними знак равенства.
3. Охарактеризуйте виды и функции менеджмента предприятий индустрии туризма
4. Перечислите основные функции менеджмента, обоснуйте, почему их относят к основным функциям. Какие дополнительные функции менеджмента вы можете назвать.
5. Можно ли отождествлять английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и, соответственно «менеджер» и «руководитель»

Задание 1

Изучите подходы к определению понятия «менеджмент», приведите примеры определений из разных источников. Выявите общие подходы в определениях.

Составьте схему, в которой отразите связи менеджмента с другими науками, проанализируйте получившуюся схему.

Задание 2

Изучите функции менеджмента.

Известно, что основные функции менеджмента образуют его процесс, под которым понимают последовательность выполнения основных функций менеджмента, направленных на достижение целей туристской организации.

Составьте схему, в которой отразите основные этапы процесса менеджмента, дайте характеристику каждого этапа.

Укажите, в чем проявляется тесная взаимосвязь основных функций менеджмента и процесса менеджмента?

Задание 3

Характеристика этапов формирования и развития теории управления.

Изучите подходы к развитию теории управления. Выделите этапы развития науки об управлении, укажите временные границы каждого этапа, дайте характеристику выделенных этапов.

Результат оформите в виде таблицы (табл 1).

Таблица 1 – Этапы развития теории управления

Название этапа	Временные границы	Характеристика

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 8 – 19.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 11 – 15.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 71 – 74.

4. Гостиничный менеджмент : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. А.А. Федулина. – М. : Кнорус, 2016. – С. 165 – 168.

Практическая работа 2

Тема. Методы управления

Цель: познакомиться с методами управления в менеджменте, составлением «дерева целей».

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте понятие «методы управления».
2. Охарактеризуйте классификацию методов управления в менеджменте.
3. Дайте характеристику стимулирующим методам управления.
4. Раскройте содержание стимулирующих методов управления.
5. Раскройте понятие «дерево целей», опишите алгоритм составления дерева целей.

Задание 1.

Изучите систему методов управления (это система приемов и способов воздействия на управляемые объект для достижения поставленных целей) и выполните следующие задания:

- 1) Перечислите основные методы управления, применяемые в туристской организации, раскройте их содержание. Составьте схему, в которой отразите классификацию методов управления.
- 2) Разработайте конкретную программу применения методов управления: экономических, административных (организационно-распорядительных), социально-психологических в процессе управления коллективом туристского предприятия. Оформите свою программу в виде списка методов (раскрыв способы применения).

Задание 2

Разработайте и постройте «дерево целей» (дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

Для выполнения задания выберите тип туристского предприятия: туроператор (работающий на внутреннем рынке); туроператор (специализирующийся на выездном и въездном туризме); турагентство (различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов). Необходимо охарактеризовать бизнес, определить главную стратегическую цель и построить на ее основе дерево целей.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 230 – 243
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 23 – 27.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 103 – 107.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие менеджмента, его связь с другими науками.
2. Сходство и различие понятий «управление» и «менеджмент».
3. Взаимосвязь рыночной экономики и развития менеджмента с точки зрения единства науки и практики.

4. Этапы развития теории управления.
5. Характеристика научных школ менеджмента.
6. Основные модели менеджмента в зарубежных странах.
7. Особенности менеджмента в России.
8. Основные этапы и функции менеджмента.

Тестовые задания

1. Школой менеджмента, в которой был представлен первый систематизированный подход в истории управленческой мысли, является:
 - а) школа человеческих отношений; б) административная школа;
 - в) школа научного управления; г) количественная школа.
2. Анри Файоль внес основной вклад в развитие:
 - а) школы человеческих отношений; б) административной школы;
 - в) школы научного управления; г) количественной школы.
3. Рациональные методы управления Ф.-У. Тейлора являются основой:
 - а) школы человеческих отношений; б) административной школы;
 - в) школы научного управления; г) количественной школы.
4. Автор 12 знаменитых принципов управления:
 - а) Элтон Мейо; б) Г. Эмерсон; в) А. Файоль; г) Г. Форд.
5. Российские ученые В. С. Немчинов и Л. В. Канторович внесли свой вклад в развитие:
 - а) школы человеческих отношений; б) административной школы;
 - в) школы научного управления; г) количественной школы.
6. Установите соответствие положений менеджмента по принадлежности:
А. Американская модель Б. Японская модель
 - а) подготовка узкоспециализированных руководителей;
 - б) ориентация управления на работу в группе, неформальные отношения руководства и рядовых сотрудников;
 - в) подготовка руководителей широкого профиля;
 - г) ориентация управления на отдельного работника, иерархия и формальные отношения руководства с нижестоящими работниками;

- д) основные качества, требуемые от руководителя — умение организовать рабочий процесс и контроль;
- е) главные качества руководителя — профессиональная компетентность, инициативность;
- ж) коллективное принятие управленческих решений;
- з) индивидуальный характер принятия решений.

7. Управление межличностными отношениями и человеческий фактор считали основными элементом эффективной организации представители:

- а) школы научного управления; б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений; г) количественной школы.

8. Ситуационный подход в менеджменте наиболее приемлем при:

- а) анализе стандартных ситуаций;
- б) принятии нестандартных управленческих решений;
- в) рассмотрении управления как бизнес-процессов;
- г) анализе предполагаемых выходов бизнес-процесса.

9. В качестве двух основных элементов системный подход в менеджменте выделяет:

- а) закрытую и открытую системы;
- б) открытую систему и объект управления;
- в) объект и субъект управления;
- г) закрытую систему и субъект управления.

10. Система логически увязанных целей организации — это:

- а) группа целей; б) дерево целей;
- в) классификация целей; г) ранжирование целей;
- д) координация целей.

11. Закончите предложение: совокупность принципов, методов, средств и форм управления организацией с целью повышения эффективности

12. Закончите предложение: система целенаправленного воздействия на организацию с целью достижения поставленных задач.....

Раздел 2

Управление туристским комплексом*

Теоретическая часть

Современная индустрия туризма представляет собой сложный, многопрофильный комплекс, состоящий из совокупности гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников.

Туристская деятельность — туроператорская и турагентская деятельность, а также иная деятельность по организации путешествий.

Особенности организации управления в турфирмах связаны с множеством факторов, среди которых можно, прежде всего, выделить:

- вид деятельности (туроператор или турагентство);
- специализация турфирмы (курортно-пляжный, лечебный, экскурсионный, образовательный, экстремальный, горнолыжный туризм, и т.п.);
- виды туризма (внутренний, въездной, выездной туризм);
- форма организации и управления бизнесом (независимые или сетевые турфирмы).

Под туристским продуктом понимают комплексную туристскую услугу, включающую в себя размещение, питание, транспортные, бытовые, экскурсионные, спортивные и оздоровительные услуги, объединенные единой целью и программой пребывания.

* Раздел составлен с использованием источников [1,2,3,4, 5]

Туристским услугам присущи четыре характеристики, которые отличают услугу от товара: 1) неосвязаемость; 2) неразрывность производства и потребления; 3) изменчивость; 4) неспособность к хранению.

Под туристским комплексом понимают как локальное объединение туристских организаций (туроператор — турагент), так и инфраструктурные объекты туристской индустрии: специализированные организации отдыха и туризма, гостиницы, организации сопряженных с туризмом отраслей (транспорт, общественное питание, местная промышленность).

Управление туристским комплексом реализуется в рамках организационной структуры, включающей три уровня: макроэкономический, мезоэкономический и микроэкономический. В структуре управления туризмом выделяются звенья (организации), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные. К звеньям управления туризмом относятся ведомства, организации и предприятия, а также их руководители, выполняющие соответствующие функции управления. Под уровнем управления туризмом понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления туристской отраслью. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: принимаемые решения на вышестоящем уровне конкретизируются и реализуются нижестоящим звеном.

Предприятия туристского комплекса функционирует в постоянно меняющихся условиях, что влияет на процесс управления. Объекты, факторы и явления, находящиеся за пределами организации и оказывающие влияние на характер принимаемых ею решений, составляют внешнюю среду, в составе которой выделяют макросреду и микросреду.

Микросреда — непосредственное окружение предприятия, рыночные субъекты, организации, отдельные люди, с которыми предприятие непосредственно взаимодействует и которые создают дополнительные возможности и угрозы его существования.

Макросреда – создает общие условия деятельности, общий фон, влияющий на туристское предприятие. К факторам макросреды относят экономические, социально-демографические, культурные, природно-климатические, политико-правовые, научно-технические.

Внутренняя среда представляет собой совокупность всех факторов, действующих внутри организации и определяющих ее потенциал. К элементам внутренней среды: миссия, цели, стратегии организации; кадры, персонал (численность, квалификация, стабильность состава и т.д.) управленческие процессы, организационная структура, коммуникации, система вознаграждения, организационная культура; финансы (величина прибыли или убытков, нормы рентабельности, инвестиционные возможности, задолженность); материально-техническая база (состояние зданий, сооружений, основных производственных фондов, технологии и др.)

Практическая работа 3

Тема. Туристские организации

Цели: познакомиться с видами туристских организаций, туристским продуктом.

Вопросы для обсуждения

- 1.Содержание понятий «туристское предприятие».
2. Виды туристских предприятий, их отличие.
- 3.Понятие и структура туристского продукта.
4. Кто такой турист, подходы к классификации туристов.

Задание 1

Пользуясь учебной литературой, дайте определение понятию «туристское предприятие». Укажите особенности менеджмента на предприятиях туристской индустрии.

Составьте схему, в которой отразите основные виды туристских предприятий и виды деятельности туристского предприятия. Охарактеризуйте отраженные в схеме виды деятельности турпредприятия.

Задание 2.

Укажите, что понимают под туристским продуктом. Выделите особенности производства туристского продукта.

Составьте схему, в которой отразите структуру туристского продукта. Проанализируйте полученную схему.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 81 – 101
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 38 – 41.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 15 – 28.

Практическая работа 4

Тема. Туристский комплекс как объект управления

Цели: познакомиться с особенностями управления индустрией туризма

1. Охарактеризуйте особенности туризма как объекта управления.
2. Опишите место туристской индустрии в экономике страны.
3. Организация управления туристским комплексом за рубежом, возможность ее использования в России.
4. Организации управления индустрией туризма в России и регионах.

Задание 1

Рассмотрите понятие туризма.

С помощью учебной литературы дайте определение понятию «туризм».

Перечислите виды деятельности и услуги, включаемые в туризм.

Выделите функции международного туризма.

Задание 2

Рассмотрите место туристской индустрии в экономике.

С помощью учебной литературы выявите предпосылки выделения туристской сферы деятельности в отдельную отрасль экономики. Укажите, что понимают под мультипликативным эффектом туризма, приведите примеры.

Ставьте схему, в которой отразите отраслевую структуру экономики.

Выделите на этой схеме место туристской индустрии в экономике.

Задание 3

Сравните существующие модели управления туристским комплексом.

Изучите существующие модели управления туристским комплексом (Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский и др. стр. 115 - 128) в разных странах мира. На основе изученного материала заполните таблицу, в которой охарактеризуйте существующие модели управления туристским комплексом: характеристика модели, страны и регионы мира, в которых данная модель используется, сходства и различия моделей (табл 3).

Таблица 3 – Модели управления туристским комплексом

План сравнения	Первая модель	Вторая модель	Третья модель

Задание 4

Изучите модель управления туристским комплексом России (Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский и др. стр. 115 - 128).

Охарактеризуйте уровни управления туристским комплексом.

Постройте схему, в которой отразите модель управления туристским комплексом в России.

Задание 5

Изучите модель управления туризмом в регионе вашего проживания. Составьте схему, в которой отразите модель управления индустрией туризма в вашем регионе, отразив уровни и звенья.

Рекомендуемая литература

1. Государственное и муниципальное управление в сфере туризма : учебник / коллектив авторов; под общ. ред. Е.Л. Писаревского. – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 39 – 60.
2. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 38 - 53
3. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 50 – 64.
4. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 28 – 49.

Практическая работа 5

Тема. Концепция жизненного цикла организации

Цели: познакомиться с концепцией жизненного цикла организации, ее применением на практике.

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика концепции жизненного цикла организации.
2. Этапы жизненного цикла организации.
3. Понятие миссии организации.
4. Подходы к формированию миссии организации.

Задание 1

Изучите концепцию жизненного цикла организации, согласно которой ее деятельность проходит 5 основных стадий. Отразите последовательность основных стадий жизненного цикла организации, укажите цели и

охарактеризуйте действия руководства компании на каждом этапе. Для выполнения задания заполните таблицу (табл 4).

Таблица 4 – Жизненный цикл предприятия

Этап жизненного цикла	Цели туристского предприятия	Действия руководства предприятия

Задание 2

Выберите туристское предприятие, с деятельностью которого вы хорошо знакомы. Примените к данному турпредприятию концепцию жизненного цикла.

Для выполнения задания укажите:

- когда предприятие было организовано,
- на какой стадии жизненного цикла оно находится на момент рассматриваемого периода,
- какие действия предпринимает руководство организации на данном этапе развития,
- какие перспективы видит руководство в развитии турфирм, за счет чего собирается их реализовать.

Задание 3

Рассмотрите предложенное утверждение: «Организация – это открытая социотехническая система, встроенная во внешний мир, деятельность которой направлена на достижение поставленной цели».

Укажите, согласны вы с ним или нет, дайте ваше объяснение приведенного понятия.

Изобразите данное понятие в виде схемы, в которой отразите модель взаимодействия туристской организации с внешним миром.

Задание 4

Рассмотрите подходы, к определению миссии организации. Укажите для чего и кем она составляется.

Подготовьте миссию для туристской организации.

Для выполнения задания выберите тип туристского предприятия: туроператор (работающий на внутреннем рынке); туроператор (специализирующийся на выездном и въездном туризме); турагентство (различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов). Необходимо охарактеризовать бизнес, определить главную стратегическую цель и составить на ее основе миссию организации.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 267 - 273
2. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 329 – 337.
3. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 15 – 18.

Практическая работа 6

Тема. Внешняя и внутренняя среда организации

Цели: познакомиться с особенностями внешней и внутренней среды организации.

1. Понятие внешней среды туристской организации.
2. Факторы макросреды турпредприятия.
3. Микросреда туристского предприятия.
4. Внутренняя среда туристского предприятия.

Задание 1

Изучите структуру внешней и внутренней среды туристского предприятия.

Постройте схему, в которой отразите внешнюю и внутреннюю среду туристского предприятия.

Внешняя среда предприятия несет в себе новые возможности и новые угрозы. Укажите, каким образом вы сможете организовать и осуществлять анализ внешней среды турпредприятия региона, в котором вы проживаете? Для этого укажите этапы исследования, какие методы будут применяться при исследовании, какие источники информации вы будете использовать для анализа внешней среды (внутренняя информация предприятия, тематические сайты, материалы профильных периодических изданий)?

Задание 2

Изучите внешнюю среду туристского предприятия.

Для этого выявите и проанализируйте наиболее значимые факторы внешней среды, влияющие на развитие туристских предприятий в вашем регионе.

Дайте характеристику влияния и тенденций факторов макросреды в развитии индустрии туризма в вашем регионе. Особое внимание уделите взаимосвязи и взаимодействию факторов.

Задание 3

Опишите внутреннюю среду предприятия индустрии туризма.

Для этого изучите факторы внутренней среды туристского предприятия, дайте их характеристику, проранжируйте факторы по значимости для основной деятельности предприятия. Ответьте, какие показатели, по вашему мнению, являются наиболее значимыми для развития организации.

Изобразите внутреннюю среду туристского предприятия в виде схемы.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 459 – 469.

2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 85 – 105.

3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 28 – 49.

Вопросы для самоконтроля

1. Процесс управления: понятие, основные элементы, цели.
2. Туристские предприятия: понятие, классификация.
3. Подходы к понятию туристского комплекса.
4. Управление туристским комплексом.
5. Туристский продукт: понятие, структура, особенности сбыта.
6. Маркетинговая среда туристского предприятия.
7. Факторы внешней среды туристского предприятия.

Тестовые задания

1. Туристский рынок характеризуется:
 - а) целостностью, структурированностью, самоорганизацией;
 - б) взаимозависимостью и связанностью с внешней средой;
 - в) иерархичностью, целенаправленностью поведения субъектов отношений в сфере туризма;
 - г) все ответы верны.
2. Туристская активность, а следовательно, и туристский спрос на мировом туристском рынке зависит от:
 - а) имиджа страны прибытия;
 - б) состояния экономики страны убытия и количества ее платежеспособного населения;
 - в) политической обстановки в стране прибытия;
 - г) все ответы верны.
3. На макроэкономическом уровне управление туристской отраслью России осуществляют:

- б) специфика туристского продукта, его неотделимость от источника формирования;
- в) большие масштабы туристской индустрии и сложность взаимосвязей между ее составными частями;
- г) комплексность и сезонность туристских услуг;
- д) неясные и трудноизмеримые цели туристских организаций;
- е) поляризация интересов различных групп туристов;
- ж) особенности туристского спроса.

7. Сильное влияние на деятельность туристского предприятия могут оказывать:

- а) органы государственного управления; б) клиенты;
- в) поставщики туристских услуг; г) органы местной власти и управления;
- д) все перечисленные.

8. Влияние политики на туризм – это прежде всего отношение к турбизнесу:

- а) местных органов власти; б) налоговых органов; г) государства.

9. Объектом управления на предприятии являются:

- а) происходящие производственные процессы;
- б) предприятия и производственные процессы;
- в) процессы, происходящие в основных, вспомогательных, технологических цехах и производствах;
- г) предприятие, подразделение, отдел.

10. Термин «менеджмент» применяется к управлению:

- а) производственного процесса; б) трудовых ресурсов;
- в) предпринимательской деятельности;
- г) социально-экономическим процессам.

Раздел 3

Организация работы по управлению предприятием сферы туризма*

* Раздел составлен с использованием источников [1,2,3,4, 5]

Теоретическая часть

Процесс управления — это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей. Он решает две задачи: тактическая заключается в поддержании устойчивости, гармоничности взаимодействия и работоспособности всех элементов объекта управления; стратегическая обеспечивает его развитие и совершенствование, перевод в качественно и количественно иное состояние.

Главными задачами процесса управления являются: установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ; обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий субъектов при принятии решений; участие вышестоящих руководителей; равномерную загрузку исполнителей.

Труд руководителя предприятия туристского комплекса имеет ряд особенностей, которые отличают его от трудовой деятельности непосредственных исполнителей. По сравнению с другими видами труда управленческий труд характеризуется следующими признаками: он определяет собой умственный труд, состоящий из следующих видов деятельности (организационно-административной, воспитательной, аналитической, информационно-технической); участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников; предметом труда является информация; результат труда — управленческое решение.

Власть и руководящая должность являются наиболее действенными инструментами управления.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. Выделяют экспертную власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Для выполнения функции управления предприятием разрабатывается организационная структура, под которой понимают состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. Организационная структура туристского предприятия характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления, производственных подразделений, форм и взаимосвязей, обеспечивающих достижение целей организации.

Структура управления определяется составом органов управления предприятия, характером их специализаций, и формально закрепляется уставом предприятия и документально оформляется положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают иерархические и органические организационные структуры управления.

Планирование – это функция менеджмента, которая представляет собой вид деятельности, связанный с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для ее успешного функционирования.

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных планов, под которыми понимают детализированную совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей; комплекс заданий. Планы классифицируются по различным признакам: по периодам планирования, уровню, предмету, содержанию, целям.

Выделяют стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование, развитие, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха, тактическое планирование и оперативное планирование — формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Стратегическое планирование заключается в выборе главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом также разрабатываются новые возможности фирмы (например, расширение производственных мощностей и перечня туристских услуг, повышение их качества в соответствии с конъюнктурой рынка; увеличение объема продаж и доли на рынке за счет высоко конкурентного туристского продукта и услуг).

Текущее или оперативное планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Коммуникации в организации – это связи между функциями, подразделениями системы управления, между сотрудниками.

Коммуникации в менеджменте – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации.

Межличностные коммуникации – это коммуникации, протекающие между людьми. Межличностные коммуникации могут быть как между сотрудниками одной организации, так и между сотрудниками различных организаций.

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой

организации, ее целях и задачах. Организационные коммуникации бывают внешние и внутренние.

Практическая работа 7

Тема. Понятие организационной структуры управления предприятием

Цели: познакомиться с понятием «организационная структура управления предприятием», изучить виды организационных структур предприятия.

Вопросы для обсуждения

1. Структура управления: понятие, звенья и уровни управления.
2. Виды организационных структур управления.
3. Иерархические структуры управления.
4. Органические структуры управления.

Задание 1

Пользуясь учебной литературой, перечислите факторы, которые влияют на выбор организационной структуры управления туристского предприятия.

Постройте схему, в которой отразите классификацию организационных структур управления.

Задание 2

Изучите виды организационных структур предприятия.

Опишите достоинства и недостатки различных видов организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная), результат оформите в виде таблицы (табл 5).

Таблица 5 – Вид организационных структур управления

Вид организационной структуры	Достоинства	Недостатки

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 208 – 220.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 117 – 136.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 80 – 84.

Практическая работа 8

Тема. Организационная структура предприятия индустрии туризма

Цели: познакомиться с организацией структуры туристского предприятия, выяснить ее особенности.

Вопросы для обсуждения

1. Принципы, используемые при разработке организационной структуры управления.
2. Охарактеризуйте проблемы и ошибки, распространенные при построении организационных структур управления.
3. В чем заключаются различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.

Задание 1

С помощью учебной литературы, укажите, что понимают под «Положением о структурном подразделении», «должностная инструкция», для каких целей их разрабатывают.

Составьте «Положение о структурном подразделении» для одного из отделов туроператора, занимающегося зарубежным туризмом. Разработайте должностные инструкции для данного подразделения.

Задание 2

Проанализируйте организационные структуры, представленные в учебнике Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский и др. стр. 253-254. Укажите, к какому типу относятся данные организационные структуры.

Задание 3

Спроектируйте организационную структуру туроператора, занимающегося зарубежным туризмом и приемом иностранных туристов.

Определите:

к какому типу относится рассматриваемая структура;

в чем состоит горизонтальное и вертикальное разделение труда;

каковы преимущества и недостатки разработанной структуры.

Задание 4

Укажите, что понимают под формальными и неформальными организациями. Раскройте причины возникновения неформальных организаций. Какое значение играют неформальные организации в деятельности предприятия.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 208 – 220.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 117 – 136.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 80 – 84.

Практическая работа 9

Тема. Качества и работа менеджера

Цели: познакомиться с особенностями управленческого труда, функциональными ролями в процессе управления, качествами, необходимыми менеджеру индустрии туризма.

Вопросы для обсуждения

1. Управленческий труд: понятие, специфика.
2. Разделение управленческого труда.
3. Содержание труда менеджера.
4. Признаки эффективного менеджера.

Задание 1.

Пользуясь учебной литературой, опишите, какие квалификационные требования предъявляют к менеджерам в различных странах. Результат оформите в виде таблицы (табл 6).

Таблица 6 – Квалификационные требования к менеджерам

Страна	Квалификационные требования

Укажите, в чем заключается сущность работы менеджера, работающего на предприятии туризма.

Задание 2.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Отдельно укажите, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, работающий на российском рынке туризма.

Задание 3.

Согласно штатному расписанию менеджеры занимают определенные должности в организации (ген. директор, начальник маркетингового отдела, зам. начальника по финансовым вопросам и др.). укажите, какие из перечисленных должностей относятся к высшему, среднему, низшему

уровню. Распределите менеджеров предприятия туризма по предложенным уровням.

Задание 4.

Укажите, в чем проявляются отличительные особенности горизонтального и вертикального разделения управленческого труда.

Составьте схему, в которой отразите структуру туроператора. На получившейся схеме покажите, как осуществляются горизонтальные и вертикальные связи в организации.

Задание 5

Изучите стили управления.

Рассмотрите авторитарный, демократический, либеральный стили управления предприятием. Дайте их характеристику, ответьте, какой стиль позволит предприятию быстрее достичь поставленных целей.

Рассмотрите и охарактеризуйте такие стили управления как патернализм, оппортунизм, фасадизм. Выделите их плюсы и минусы.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 267 – 273.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 186 – 197.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 127 – 133.
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.

Тема. Понятие управленческого труда

Цели: познакомиться с особенностями управленческого труда, функциональными ролями в процессе управления, качествами, необходимыми менеджеру сферы туризма.

Вопросы для обсуждения

1. Процесс управления: понятие, элементы
2. Функции управления, предложенные А.Файолем и Д.Адаиром.
3. Понятие и виды власти.
4. Лидерство: понятие, виды, качества лидера.

Задание 1.

Изучите процесс управления.

С помощью учебной литературы дайте характеристику элементов процесса управления.

Составьте схему, в которой отразите процесс управления, используя рассматриваемые элементы.

Задание 2

Изучите функции управления.

Дайте характеристику функций управления. Ответьте, какие виды работ предполагают рассмотренные функции.

Составьте схему, в которой отразите виды управленческих работ для организаций туристской индустрии.

Задание 3

Изучите понятие власти.

С помощью учебной литературы раскройте понятие «власть».

Рассмотрите следующие формы власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; эталонная власть; законная власть.

Выскажите свое мнение о том, какая форма (или формы) власти представляется наиболее предпочтительной, а какая – крайне нежелательной и по каким причинам.

Задание 4.

Рассмотрите понятие «лидерства».

Укажите, какая психологическая теория лежит в основе поведенческого подхода в изучении лидерства. Опишите, что понимают под формальным и неформальным лидерством. Какими должны быть личностные качества лидера.

Опишите, какие типы лидеров выделяют, дайте их характеристику. Ответьте, какой тип лидера способствует команде быстрее и качественнее достигнуть результата.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 267 – 273.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 247 – 297.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 127 – 133.
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.

Практическая работа 11

Тема. Планирование деятельности туристской организации

Цели: познакомиться с подходами планирования деятельности туристского предприятия, видами планов.

Вопросы для обсуждения

1. Планирование как функция менеджмента.
2. Основные принципы планирования.
3. Виды планирования на предприятии.
4. Стратегическое и оперативное планирование.

Задание 1

Изучите подходы к планированию деятельности туристской организации.

Укажите, что понимают под планированием, в чем заключается значение планирования.

Раскройте задачи планирования деятельности туристской организации.

Задание 2.

Изучите принципы планирования деятельности организации.

Дайте характеристику каждого принципа. Результат оформите в виде таблицы (табл 7).

Таблица 7 – Принципы планирования деятельности организации

Принципы планирования деятельности организации	Характеристика принципов

Задание 3

Изучите подходы к внутрифирменному планированию.

Составьте схему, в которой отразите виды внутрифирменного планирования.

Перечислите признаки внутрифирменного планирования.

Опишите, чем стратегическое планирование отличается от оперативного?

Задание 4

Изучите этапы планирования деятельности организации.

Перечислите основные этапы планирования деятельности предприятия туристского комплекса. Дайте характеристику каждого этапа планирования.

Укажите виды работ на этапах планирования. Результат оформите в табличной форме (табл 8).

Таблица 8 – Этапы планирования деятельности предприятия

№	Этапы планирования	Характеристика этапа	Виды работ на этапе планирования

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 282 – 299.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 16 – 17.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 74 – 80.
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.

Практическая работа 12

Тема. Система коммуникаций на туристском предприятии

Цели: выяснить особенности коммуникационного процесса на туристских предприятиях.

Вопросы для обсуждения

1. Коммуникации на предприятии: понятие, виды.
2. Коммуникационный процесс: понятие, элементы.
3. Коммуникационный шум: понятия, причины возникновения.
4. Коммуникационные барьеры на предприятии.

Задание 1

С помощью учебной литературы, ответьте, что понимают под коммуникациями, коммуникационным процессом в организации. Укажите, какие виды общения используют на предприятии.

Составьте схему, в которой отразите виды коммуникаций на предприятии по типу объектов коммуникации, по степени формализации, по типам взаимодействия объектов.

Задание 2.

Изучите коммуникационный процесс.

Рассмотрите элементы коммуникационного процесса, дайте их характеристику.

Составьте схему, в которой отразите коммуникационный процесс, распределив его элементы.

Задание 3.

Изучите процесс обмена информацией. Объясните, почему в процессе коммуникации может возникать «шум» и на что он оказывает влияние.

Рассмотрите основные этапы процесса обмена информацией.

Раскройте сущность каждого этапа, результаты оформите в виде таблицы (табл 9).

Таблица 9 – Этапы характеристики этапов обмена информацией

Этап процесса обмена информацией	Характеристика этапа

Составьте схему, в которой отразите этапы коммуникационного процесса на предприятии.

Задание 4.

С помощью учебной литературы, выполните следующие задания.

1) Раскройте роль организационных коммуникаций в системе управления предприятием, приведите примеры.

2) Приведите примеры наиболее распространенных и современных средств коммуникации в туристских организациях, приведите примеры.

3) Рассмотрите барьеры в коммуникациях, возникающих на туристских предприятиях, приведите примеры. Укажите причины, по которым возникают коммуникационные барьеры, опишите, как их можно устранить.

Задание 5

Рассмотрите действующее туристское предприятия (туроператор, гостиничное предприятие и др.). Составьте схему, в которой отразите структуру данного предприятия. На получившейся схеме покажите, как осуществляются горизонтальные и вертикальные коммуникационные связи в организации.

Опишите способы коммуникации, принятой на данном предприятии. Укажите, какие барьеры существуют при передаче информации на рассматриваемом предприятии.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 311 – 322.

2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 138 – 149.

3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 94 – 96.

4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.

Вопросы для самоконтроля

1. Проблемы при организации организационной структуры туристского предприятия.

2. Принципы разработки организационных структур.
3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
4. Особенности управленческого труда на предприятии туристского комплекса.
5. Квалификационные требования к менеджерам в туризме.
6. Характеристика формальных и неформальных организаций.
7. Подходы к планированию деятельности туристской организации, виды планов.
8. Элементы и этапы процесса коммуникаций предприятия туристского комплекса.

Тестовые задания

1. Являются одноуровневыми и носят характер согласования, координации:
 - а) горизонтальные связи управления;
 - б) линейные связи управления;
 - в) функциональные связи управления;
 - г) все ответы верны.
2. Носят многоуровневый характер:
 - а) линейные связи управления;
 - б) вертикальные связи управления;
 - в) функциональные связи управления;
 - г) все ответы верны.
3. Не соотносится с иерархической структурой управления:
 - а) четкое разделение труда;
 - б) индивидуальная ответственность каждого работника за общий результат;
 - в) наличие формальных правил и норм при выполнении менеджерами своих задач и обязанностей;
 - г) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.
4. Делегирование полномочий является составной частью:
 - а) бюрократизации;
 - б) централизации;
 - в) концентрации;
 - г) децентрализации;
 - е) контроля.
5. Для повышения результативности деятельности сотрудников следует применять:
 - а) демократический стиль руководства;
 - б) авторитарный стиль руководства;

в) либеральный стиль руководства; г) нет верного ответа.

6. Турагентства, как правило, имеют... оргструктуру:

а) линейную; б) функциональную;

в) дивизиональную; г) матричную; д) штабную.

7. Цель управленческого решения заключается в:

а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;

б) принятии верного управленческого решения;

в) достижение поставленных перед организацией целей.

8. Какие факторы снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников;

б) структуризация проблемы; в) внутрифирменные конфликты;

г) функционирование системы ответственности.

9. Управленческое решение – это:

а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;

б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

10. Планирование деятельности организации должно отвечать на вопросы:

а) каково положение организации в настоящее время?

б) каковы должны быть цели организации?

в) как организация может достичь целей?

г) все ответы верны.

11. Планирование деятельности организации предполагает:

а) обоснованный выбор целей;

б) определение политики предприятия;

- в) разработку комплекса мер и мероприятий (образы действий);
- г) выбор методов достижения целей;
- д) обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений;
- е) все ответы верны.

12. Закончите предложение: процесс обмена информацией между людьми, а также способы и средства, которые используются членами коллектива для передачи и получения сообщений....

13. Закончите предложение: способность или потенциальная возможность человека или группы людей принимать и приводить в исполнение решения, оказывающие воздействие на поведение и действия людей с помощью различного рода законодательных, нормативных и правовых основ.....

Раздел 4

Управление персоналом туристского предприятия *

Теоретическая часть

Управление персоналом – комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив туристского предприятия и его отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда, для повышения качества оказания туристских услуг. Основная задача в управлении персоналом туристского предприятия – сделать его работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность. Также задачами управления персонала туристского предприятия являются анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства и подчиненных, управление конфликтами и стрессами, оценка и подбор кандидатов, анализ кадрового

* Раздел составлен с использованием источников [1,2,3,4]

потенциала, потребность в кадрах, профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, правление мотивацией и др.

Мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора сотрудником предприятия того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Функция мотивации (мотивирования) заключается в том, чтобы стимулировать членов организации выполнять работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом.

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 потребности, или просто потребности. Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности 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 потребность в принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

Все концепции, теории мотивации можно разделить на две группы: первоначальные и современные теории мотивации. К первоначальным теориям мотивации относят: политику кнута и пряника, теорию Ф. Тейлора, теорию Д. Мак-Грегора, теорию В. Оучи. 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. Процессуальные теории мотивации более

поздние и основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера — Лоулера.

Обязанность и ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами организации обычно возложена отдел кадров. В обязанности отдела кадров входит: планирование трудовых ресурсов, набор персонала, отбор кадров, определение заработной платы и льгот, профориентация и адаптация, обучение кадров, оценка результатов трудовой деятельности, подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе.

При наборе персонала предприятие использует как внутренние, так и внешние источники. При отборе персонала чаще всего используют методы испытания, собеседования и тестирования.

Контроль представляет собой процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, поэтому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей. Контроль предусматривает разработку стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Классификация видов контроля: по стадии производственного процесса — входной, операционный, готовой продукции, транспортировки, хранения; по исполнителю — самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный контроль, государственный контроль, международный контроль; по принимаемым решениям — активный (предупреждающий), пассивный (по отклонениям); по степени охвата — сплошной, выборочный.

Участие сотрудников организаций в процедуре контроля — эффективное средство улучшения контроля на всех уровнях. Необходимо, по возможности, обеспечить участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера. Принципы эффективного контроля: разработка объективных стандартов, которые воспринимаются сотрудниками как объективные, принятые и в других аналогичных предприятиях. Сотрудники должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки деятельности, полно и объективно отражают их работу. Обоюдное (двустороннее) общение начальства с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь недовольствия руководства. Отказ от чрезмерного контроля, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля приведет к раздражению, беспорядку и краху; разработка жестких, но достижимых стандартов, так как сотрудников можно мотивировать только на достижение реалистичных для них целей; вознаграждайте за выполнение стандартов, чтобы мотивировать достижение установленных стандартов результативности.

Система контроля позволяет оценить удовлетворенность клиентов услугами, оказываемыми туристским предприятием, а также выявить основные причины недовольства. Для этого могут быть использованы опросные листы, но чаще — анкеты, которые обязательно должны быть в каждом номере отеля. В турфирмах чаще используется метод телефонного сбора информации о степени удовлетворенности клиентов по результатам обращения в турфирму, например, после возвращения клиента из тура.

Под конфликтом подразумевают несогласие между двумя или более сторонами, которые могут представлять как отдельные лица, так и группы людей. Конфликты бывают функциональные, ведущие к повышению эффективности организационной деятельности, и дисфункциональные — приводящие к понижению эффективности организации.

Выделяют следующие виды конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. У конфликтов может быть несколько причин: распределение ограниченных ресурсов, зависимость выполнения задачи от других людей, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, плохие коммуникации.

Эффективное управление конфликтами включает в себя прогнозирование, оценку возможных последствий и направленности, предупреждение и стимулирование, регулирование, разрешение.

Практическая работа 13

Тема. Мотивация труда на предприятиях туризма

Цели: познакомиться с понятием «мотивация», существующими концепциями мотивации, выяснить особенности стимулирования труда на предприятиях туризма.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие мотивации работников.
2. Проанализируйте содержательные теории мотивации.
3. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
4. Оцените теорию Ф.Герцберга, как соотносятся между собой мотивы и удовлетворенность?
5. Считается, что теория ожиданий слишком сложна для использования на предприятиях, согласны ли вы с этим утверждение?
6. Какие приемы мотивации наиболее подходят для предприятий туризма.

Задание 1.

Изучите подходы к определению понятий «мотивация», «потребности».

Укажите ученых, внесших наиболее существенный вклад в формирование теории мотивации.

Составьте схему, в которой отразите классификацию концепций мотивации, объясните получившуюся схему.

Задание 2.

Пользуясь учебной литературой, дайте характеристику первоначальным теориям мотивации, раскройте их содержание и применение в туристских предприятиях.

Как вы считаете, применим ли метод «кнута и пряника» в современных организациях, укажите, в чем его достоинства и недостатки.

Опишите ситуации из практической деятельности туристской организации, в которых можно эффективно использовать мотивацию методом «кнута и пряника».

Задание 3

Раскройте содержание современных теорий мотивации (содержательные и процессные теории мотивации).

Приведите примеры применения рассмотренных теорий мотивации на туристском предприятии.

Задание 4

В настоящее время наряду с традиционными известны следующие альтернативные рабочие графики:

- 1) скользящий график дает возможность варьировать время начала и окончания работы при сохранении общего количества рабочих часов в неделю;
- 2) сжатая рабочая неделя дает возможность работать большее количество часов в течение меньшего количества дней;
- 3) разделение работы между служащими дает возможность двум работникам, занятым неполный рабочий день, делить одну работу, при этом рабочие часы и зарплата также делятся между ними;
- 4) работа на дому дает возможность некоторым работникам трудиться дома и осуществлять связь с фирмой посредством Интернета.

Ответьте, как влияют на мотивацию работников названные выше формы проектирования работы. Определите преимущества (для организации, для отдельного работника), недостатки, условия их использования.

Представьте, что ваша организация поддерживает применение данных графиков работы. Ответьте, мог бы какой-либо из перечисленных рабочих графиков использоваться в ней, если да, то как.

Задание 5

Изучите понятие «локус контроля». Укажите, чем отличается внешний локус контроля от внутреннего.

Раскройте, воздействует или нет внешний и внутренний контроль на эффективность работы менеджера. Приведите примеры мотивации для менеджеров с внешним и внутренним локусом контроля.

Задание 6

Составьте схему, в которой отразите формы стимулирования труда (материальные и нематериальные) на туристском предприятии.

Раскройте, какие виды стимулов являются актуальными для работников туристского предприятия. Результат оформите в виде таблицы (табл 10).

Таблица 10 – Виды стимулов персонала

Виды стимулов	Параметры, характеризующие стимулы

Задание 7

Изучите и перечислите особенности работы персонала турпредприятия.

Исходя из рассмотренных особенностей труда, предложите программу методов стимулирования для работников разных специальностей туристского предприятия.

Задание 8

На предприятии работают представители разного уровня квалификации. Продумайте и назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению,

мотиваторов для работников разного уровня квалификации: для вас лично на работе; для квалифицированного рабочего; для неквалифицированного рабочего; для профессионала

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 299 – 311.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 208 – 222.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С.8 – 94.
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.

Практическая работа 14

Тема. Деятельность кадровой службы

Цели: познакомиться с особенностями деятельности кадровой службы на туристских предприятиях, способах подбора персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Управление персоналом: понятие, цели.
2. Функции и принципы процесса управления персоналом туристского предприятия.
3. Процесс адаптации работников туристского предприятия.
4. Направления деятельности кадровой службы туристского предприятия.
5. Основные функции кадровой службы туристского предприятия.
6. Подбор и расстановка персонала.

Задание 1

Изучите процесс управления персоналом.

Рассмотрите элементы, составляющие процесс управления персоналом.

Составьте схему, отражающую основу механизма управления персоналом предприятия.

Раскройте содержание технократического и гуманистического подходов в управлении персоналом.

Задание 2

Укажите, что понимают под кадровой службой предприятия. Ответьте, какое место кадровая служба занимает в туристской организации.

Рассмотрите функции кадровой службы туристского предприятия.

Охарактеризуйте рассмотренные функции, результат оформите в виде таблицы (табл 11).

Таблица 11 – Функции кадровой службы

Функции кадровой службы	Характеристика функций

Задание 3

Изучите кадровую политику предприятия.

Раскройте содержание, цели, принципы формирования кадровой политики предприятия, функции кадровой политики.

Рассмотрите процесс формирования кадровой политики. Выделите этапы кадровой политики, дайте их характеристику. Результат оформите в виде таблицы (табл 12).

Таблица 12 – Этапы формирования кадровой политики

Этап формирования кадровой политики	Характеристика этапа

Задание 4

Перечислите основные законодательные и нормативные акты применяемы в деятельности кадровой службы.

Разработайте комплект документации, необходимой для обеспечения системы управления персоналом на примере туристского предприятия.

Задание 5

Представьте, что вы организуете предприятие туристской индустрии. Разработайте организационную структуру создаваемого предприятия. Сформируйте штат сотрудников для данного предприятия в соответствии с организационной структурой.

Составьте штатное расписание, в котором отразите штатные единицы, количество работников по каждой должностной позиции (табл 13).

Таблица 13 – Штатное расписание

Структурное подразделение		Профессия (должность)	Количество штатных единиц
Наименование	Код		

Составьте должностные инструкции для каждой штатной единицы. Ответьте, считается нарушением трудового законодательства отсутствие должностных инструкций. Что может считаться «неисполнением должностных обязанностей».

Задание 6

Изучите процесс отбора персонала.

Перечислите и охарактеризуйте основные этапы процесса отбора кадров. Составьте схему, в которой отразите этапы процесс отбора кадров с указанием видов деятельности на каждом этапе.

Рассмотрите методы отбора сотрудников в туристскую организацию, укажите их преимущества и недостатки.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 243 – 262.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 297 – 300.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 194 – 206.
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.

Практическая работа 15

Тема. Контроль в предприятиях туризма

Цели: познакомиться с организацией контроля на туристском предприятии, природой и функцией конфликта, способами управления конфликтом.

Вопросы для обсуждения

1. Функция контроля в системе менеджмента.
2. Цели и задачи контроля на туристском предприятии.
3. Подходы к классификации контроля.
4. Организация контроля на туристских предприятиях.

Задание 1.

Пользуясь учебной литературой, опишите, что понимается под понятием «управленческий контроль» в организации. Перечислите основные цели и задачи контроля на предприятии.

Объясните, какую роль выполняет контроль в управлении, как взаимосвязаны такие функции менеджмента как планирование и контроль.

Задание 2

Изучите виды контроля на туристском предприятии. Охарактеризуйте рассмотренные виды контроля, результат оформите в виде таблицы (табл 1).

Таблица 14 – Виды контроля на предприятии

Виды контроля	Характеристика

Ответьте, кто из сотрудников организации является ответственным за выполнение текущего и итогового контроля. Укажите, какие стандарты используются при осуществлении контроля на предприятии туристского комплекса. В каком случае можно говорить об эффективном контроле.

Задание 3.

Опишите, на какие стадии можно разделить контроль за результатами деятельности предприятия. Как вы считаете, почему контроль получения результатов считают наиболее слабым местом в системе управления. С помощью каких мер можно достигнуть оптимального контроля?

Задание 4.

Предположите, что вы руководитель собственной компании. Разработайте систему контроля (виды, формы, средства), которая наилучшим образом будет соответствовать профилю вашей организации.

Ответьте, какой вид контроля наиболее рискованный при взаимоотношениях с сотрудниками фирмы, объясните почему.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 311 – 322.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 247 – 250.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 96 – 101.

4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.

Практическая работа 16

Тема. Управление конфликтами в туристском предприятии

Цели: изучить понятие конфликта, природой и функцией конфликта в туристском предприятии.

Вопросы для обсуждения

1. понятие и виды конфликтов на туристском предприятии.
2. Характеристика природы и функций конфликта.
3. Внутриличностный и групповой конфликты.
4. Процесс развития конфликта.

Задание 1

Изучите понятие конфликта. Раскройте подходы к определению конфликта на предприятии.

Охарактеризуйте положительное и отрицательное воздействие конфликта на деятельность туристской организации.

Задание 2.

Перечислите виды конфликтов на предприятии.

Охарактеризуйте внутриличностный, межличностный и групповой конфликт на предприятии. Предложите пути решения данных видов конфликтов на предприятии.

Задание 3

Укажите наиболее частые причины вызывающие конфликты с туристами.

Ответьте, какими способами можно решить эти конфликты, предложите свои способы решения конфликтов с туристами.

Составьте схему, в которой отразите стадии развития конфликта.

Задание 4

Раскройте содержание конфликтов между туристским предприятием и его деловыми партнерами. Укажите причины возникновения подобных конфликтов. Опишите пути решения подобных конфликтов.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – С. 343 – 355.
2. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008. – С. 302 – 313.
3. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009. – С. 229 – 235.
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.

Вопросы для самоконтроля

1. Подходы к системе мотивации персонала туристского предприятия.
2. Теории и концепции мотивации.
3. Формы стимулирования труда на туристском предприятии.
4. Основные направления деятельности кадровой службы туристского предприятия.
5. Подходы к подбору и отбору персонала предприятия туристского комплекса.
6. Профессиональная подготовка сотрудников туристского предприятия.
7. Функции и виды контроля на предприятии туристского комплекса.
8. Конфликты на туристском предприятии.

Тестовые задания

1. Принципы эффективного контроля предполагают:

- а) разработку объективных стандартов;
- б) обоюдное (двустороннее) общение начальства с подчиненными;
- в) отказ от чрезмерного контроля;
- г) разработка жестких, но достижимых стандартов;
- д) вознаграждение за выполнение стандартов;
- е) все ответы верны.

2. Определите верную последовательность этапов построения системы контроллинга:

- а) формирование системы приоритетов контролируемых показателей;
- б) определение объекта контроллинга;
- в) формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений;
- г) построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг;
- д) определение видов и сферы контроллинга;
- е) разработка системы количественных стандартов контроля.

3. Для качественного предоставления услуг в индустрии туризма и гостеприимства работнику необходимы:

- а) технологическая подготовка, знания в области туристского и гостиничного бизнеса;
- б) соответствующая психологическая подготовка, коммуникабельность, владение техникой межличностного общения;
- в) ориентация на достижение результата, клиентоориентированность, ответственность, стрессоустойчивость;
- г) умение работать в команде, аккуратность, внимательность, лояльность к компании;
- д) все ответы верны.

4. Система мотивации:

- а) подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей;

- а) профессиональную подготовку работника для выполнения конкретных трудовых функций;
- б) совокупность прав, обязанностей и ответственности, определяющих трудовые функции;
- в) совокупность требований к работнику;
- г) освоение новой и сложной работы.

11. Точность расчета плановой численности персонала зависит от:

- а) разработанных нормативов;
- б) объема производственной программы;
- в) разработанной профессиональной структуры;
- г) совокупности вышеперечисленных критериев.

Примерные вопросы для экзамена

1. Проанализируйте сущность и содержание понятия «менеджмент», раскройте содержание данного понятия. Опишите виды и функции менеджмента.
2. Раскройте роль менеджеров в организации. Проанализируйте требования к профессиональной компетенции менеджеров. Составьте список квалификационных требований для менеджеров туристской организации.
3. Раскройте понятие, классифицируйте и охарактеризуйте методы управления в менеджменте.
4. Проведите сравнительный анализ американской, западноевропейской и японской системы менеджмента. Охарактеризуйте систему менеджмента, свойственную российским предприятиям.
5. Раскройте понятие и охарактеризуйте признаки организации как объекта управления. Проанализируйте особенности индустрии туризма как объекта управления.
6. Дайте характеристику особенностей турпродукта, раскройте его структуру.
7. Охарактеризуйте подходы к классификации туристских организаций. Выделите классификационные признаки и классификационные группы.

8. Дайте характеристику типов туристов. Раскройте и проанализируйте понятие «туристское предложение».
9. Охарактеризуйте классификацию целей туристского предприятия. Раскройте требования к целям.
10. Проанализируйте организацию управления туристским комплексом за рубежом и в России.
11. Дайте характеристику концепции жизненного цикла организации. Рассмотрите концепцию применительно к конкретному предприятию сферы туризма.
12. Раскройте понятие организационной структуры управления, ее основные элементы. Охарактеризуйте факторы, влияющие на конкретную структуру управления.
13. Дайте характеристику иерархических организационных структур управления.
14. Дайте характеристику органических организационных структур управления.
15. Охарактеризуйте формальную и неформальную организации, раскройте особенности управление ими.
16. Охарактеризуйте содержание, виды и принципы планирования.
17. Дайте характеристику процесса планирования и видов планов.
18. Охарактеризуйте методы разработки планов.
19. Раскройте и дайте характеристику способам планирования.
20. Дайте сравнительную характеристику стратегического и текущего планирования.
21. Охарактеризуйте понятие управленческого решения и его особенности. Опишите подходы к принятию решения.
22. Дайте характеристику видов управленческих решений.
23. Охарактеризуйте процесс и методы принятия управленческих решений.
24. Опишите, что понимают под внешней средой туристского бизнеса. Дайте характеристику факторов внешней среды туристского предприятия.

25. Охарактеризуйте внутреннюю среду туристского бизнеса. Проанализируйте факторы внутренней среды.
26. Охарактеризуйте модель современного менеджера. Раскройте черты, присущие современному менеджеру в индустрии туризма.
27. Раскройте понятие «власть», охарактеризуйте основы власти, баланс власти. Сравните виды власти руководителя предприятия.
28. Дайте характеристику личному влиянию, опишите виды, способы положительного влияния руководителя на подчиненных.
29. Раскройте содержание понятий «лидерство» и «авторитет менеджера». Опишите виды лидеров.
30. Проанализируйте содержание работы руководителя. Опишите понятие стиля руководства, охарактеризуйте факторы его формирования и развития.
31. Дайте характеристику «одномерных» стилей управления.
32. Охарактеризуйте «многомерные» стили управления на предприятии.
33. Раскройте смысл понятия «мотивация». Опишите, что понимают под потребностью, вознаграждением, охарактеризуйте их виды.
34. Раскройте содержание первоначальных концепций мотивации, сравните эти концепции.
35. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации. Сравните их между собой.
36. Проанализируйте процессуальные теории мотивации.
37. Охарактеризуйте систему мотивации труда туристского предприятия. Предложите методы стимулирования персонала туристского предприятия.
38. Раскройте понятие, функции и концепция управления персоналом. Охарактеризуйте функции кадровой службы. Раскройте содержание должностных инструкций и положений о структурных подразделениях.
39. Раскройте подходы к разработке кадровой политики. Охарактеризуйте деятельность туристского предприятия, направленную на профессиональное развитие персонала.

40. Опишите способы подбора персонала. Раскройте способы оценки и приема на работу сотрудников.
41. Опишите подходы к расстановке персонала. Охарактеризуйте способы адаптации работника.
42. Раскройте понятие, значение и классификация коммуникаций. Охарактеризуйте виды коммуникаций туристского предприятия.
43. Проанализируйте способы коммуникации и коммуникационные барьеры на предприятии.
44. Опишите понятия контроль и контроллинг на предприятиях сферы туризма. Перечислите элементы системы контроля туристского предприятия.
45. Охарактеризуйте понятие предпринимательского риска, опишите его основные элементы. Раскройте понятие риск-менеджмент.
46. Проанализируйте классификацию рисков. Раскройте понятие и виды предпринимательского риска. Этапы процесса управления риском.
47. Раскройте основные причины возникновения предпринимательских рисков в сфере туризма. Проанализируйте факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска.
48. Охарактеризуйте технологии делового общения. Приведите примеры элементов делового общения на предприятии туризма.
49. Природа и функции конфликта. Конфликты между туроператором и его деловыми партнерами (поставщиками) и агентами.
50. Конфликты с туристами: причины возникновения, методы преодоления.
51. Конфликты в организации и управление ими. Процесс развития конфликта.
52. Природа и причины стресса на работе. Причины снижения стресса на предприятии.

Список рекомендованной литературы

1. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме [Текст] : практикум / Л. В. Баумгартен. - М. : Аспект Пресс, 2007.

2. Государственное и муниципальное управление в сфере туризма [Текст] : учебник / коллектив авторов; под общ. ред. Е.Л. Писаревского. – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014.
3. Гостиничный менеджмент [Текст] : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. А.А. Федулина. – М. : Кнорус, 2016.
4. Гостиничный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / под ред. Н. А. Зайцевой; ФГАУ "Федеральный ин-т развития образования"; [Н. В. Дмитриева [и др.]]. - Москва : Альфа-М: ИНФРА-М, 2015.
5. Жукова М.А. Индустрия туризма [Текст] : менеджмент организации [Текст] / М. А. Жукова. - М. : Финансы и статистика, 2002.
6. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учебное пособие / М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2006.
7. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] : учебник / Н. А. Зайцева. - М. : Академия, 2003.
8. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма [Текст] : учебник / Н. И. Кабушкин. - 6-е изд., стереотип. - Мн. : Новое знание, 2006.
9. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления [Текст] / В. А. Квартальнов. - М. : Финансы и статистика, 2000.
10. Косолапов А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства [Текст] : учебное пособие / А. Б. Косолапов, Т. И. Елисеева. - 5-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2016.
11. Кротова Н.В. Управление персоналом [Текст] : учебник / Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. - М. : Финансы и статистика, 2005.
12. Менеджмент в музейном деле [Текст] : учебное пособие / Барри Лорд, Гейл Д. Лорд; под ред. А. Б. Голубовского. - М. : Логос, 2002
13. Менеджмент туризма [Текст]: учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014.

14. Основы менеджмента в спорте и туризме [Текст] : Учебник. Т.1 : Организационные основы / В.И.Жолдак, Квартальнов В.А. - М. : Советский спорт, 2001.
15. Планирование на предприятии туризма [Текст] : учебник / Е. И. Богданов, О. Н. Кострюкова, В. П. Орловская, П. М. Фенин. - СПб. : Бизнес-пресса, 2005.
16. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008.
17. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009.
18. Туризм как объект управления [Текст]: Учебник. - М. : Финансы и статистика, 2002.

Периодические издания

1. Вестник национальной академии туризма
2. Турбизнес
3. Серия. Экономика. Социология. Менеджмент.
4. Менеджмент в России и за рубежом.

Электронные ресурсы

1. Журнал онлайн «Турбизнес — туристический бизнес для профессионалов» [электронный ресурс] – режим доступа — URL : <http://www.tourbus.ru/>
2. Официальный сайт Российского Союза Туриндустрии (РСТ) [электронный ресурс] – режим доступа — URL : http://www.rostourunion.ru/pages/rus/ob_rst/
3. Официальный сайт Российской Гостиничной Ассоциации (РГА) [электронный ресурс] – режим доступа — URL : <http://rha.ru/>
4. Официальный сайт Федерального агентства по туризму Министерства культуры Российской Федерации [электронный ресурс] – режим доступа — URL : <http://www.russiatourism.ru/>

5. Ежедневная электронная газета для профессионалов турбизнеса Российского союза туристической индустрии “RATA-News” [электронный ресурс] – режим доступа - URL : <http://ratanews.ru>

6. Газета «Турифо» [электронный ресурс] – режим доступа - URL : <http://tourinfo.ru>.

Список использованной литературы

1. Гостиничный менеджмент : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. А.А. Федулина. – М. : Кнорус, 2016.

2. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014.

3. Саак А.Э. Менеджмент в социально - культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб. : Питер, 2008.

4. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме [Текст] : учебное пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2009.

5. Ткачук Л.Т. Менеджмент / Л.Т. Ткачук, под ред. М.И. Щадова. – Ростов н/Д : Феникс, 2012

Оглавление

Предисловие

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

Практическая работа 1. Менеджмент: понятия, задачи.

Практическая работа 2. Методы управления

Раздел 2. Управление туристским комплексом

Практическая работа 3. Туристские организации

Практическая работа 4. Туристский комплекс как объект управления

Практическая работа 5. Концепция жизненного цикла организации

Практическая работа 6. Внешняя и внутренняя среда организации

Раздел 3. Организация работы по управлению предприятием сферы туризма

Практическая работа 7. Понятие организационной структуры управления

Практическая работа 8. Организационная структура предприятия индустрии туризма

Практическая работа 9. Качества и работа менеджера

Практическая работа 10. Понятие управленческого труда

Практическая работа 11. Планирование деятельности туристской организации

Практическая работа 12. Система коммуникаций на туристском предприятии

Раздел 4. Управление персоналом туристского предприятия

Практическая работа 13. Мотивация труда на предприятиях туризма

Практическая работа 14. Деятельность кадровой службы

Практическая работа 15. Контроль на предприятиях
туризма

Практическая работа 16. Управление конфликтами в
туристском предприятии

Список рекомендованной литературы