МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. Х.М. БЕРБЕКОВА»

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Практикум

Рекомендовано Редакционно-издательским советом КБГУ
в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся
по направлению подготовки 43.03.02 Туризм

Нальчик
КБГУ
2019

УДК 65.01:796.5
ББК 65.290-2:65.433
Ж59

***Рецензенты*:**
кафедра «Товароведение, туризм и право»
Кабардино-Балкарского государственного аграрного
университета им. В.М. Кокова

ст. науч. сотр-к отдела экономики знаний и опережающего
регионального развития ИИПРЦ КБНЦРАН
С.А. Туменова

Авторы: **Жерукова А.Б., Байчекуева А.Ж.**

Ж59 Жерукова, А. Б. Менеджмент в туристской индустрии [Текст] : практикум / А. Б. Жерукова, А. Ж. Байчекуева. – Нальчик : Каб.-Балк. ун-т, 2019. – 119 с. – 50 экз.

В учебном издании систематизирован обширный прикладной материал (ключевые термины и схемы, тесты, ситуации, тематика рефератов) по всем темам курса.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Туризм».

УДК 65.01:796.5
ББК 65.290-2:65.433

© Авторы, 2019
© Кабардино-Балкарский
государственный университет
им. Х.М. Бербекова, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 4
ТЕМА 1. Организация и управление туристской деятельностью 5
ТЕМА 2. Особенности управления предприятием сферы туризма 17
ТЕМА 3. Функции управления в туризме……. 27
ТЕМА 4. Методы управления в туризме…….. 38
ТЕМА 5. Цели и задачи управления предприятием индустрии туризма…….. 47
ТЕМА 6. Управление процессами труда в туризме…….. 55
ТЕМА 7. Проектирование организационных структур туристского предприятия……. 63
ТЕМА 8. Управление человеческими ресурсами предприятия индустрии туризма…….. 71
ТЕМА 9. Управление конфликтами в туристской индустрии……. 89
ТЕМА 10. Управленческие решения в туристской индустрии…... 97
ТЕМА 11. Менеджер и его роль в процессе управления туристской организацией……... 104
ИТОГОВЫЙ КРОССВОРД……. 114
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…….. 118

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в России сделало популярной профессию менеджера. Более того, в какой бы сфере ни работал человек, какую бы должность ни занимал – всюду он сталкивается в повседневной жизни с рыночными реальностями, понимание которых не может обойтись хотя бы без элементарных знаний и навыков.

Профессиональная деятельность в области туризма направлена на управление процессом удовлетворения потребностей населения в услугах. Выполнению этой задачи способствует изучение студентами с дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии».

Целями освоения дисциплины «Менеджмент в туристской индустрии» являются формирование у студентов управленческого мышления, способности решать хозяйственные, социальные и психологические проблемы с использованием современных приемов и средств; формулирование компетенций, необходимых в профессиональной деятельности бакалавра по направлению «Туризм», а также приобретение опыта понимания тенденций развития современного управления предприятиями туристической индустрии, выявления недостатков деятельности предприятий туристической индустрии; обучение грамотному применению профессиональных терминов в области менеджмента.

Все это позволит овладеть современным управленческим мышлением, всем разнообразием форм и методов управления, умением работать в кризисных и экстремальных ситуациях.

В практическом пособии содержатся вопросы для обсуждения, раскрыты ключевые понятия, приведены схемы, задания по темам дисциплины, тесты, тематика рефератов, а также кроссворд для итогового контроля и список рекомендуемой литературы.

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Вопросы для обсуждения

1. Туризм как объект управления.
2. Система организации и управления туризмом.
3. Структура управления туризмом.
4. Уровни управления организацией.
5. Использование инновационных методов управления в туристской индустрии

Ключевые понятия и схемы

Туризм – это временные выезды (путешествия) людей в другую страну или местность, отличную от места постоянного жительства на срок от 24 часов до 6 месяцев в течение одного календарного года или с совершением не менее одной ночевки в развлекательных, оздоровительных, спортивных, гостевых, познавательных, религиозных и иных целях без занятия деятельностью.

Туристская индустрия – совокупность предприятий, учреждений и организаций материального производства и непроизводственной сферы, обеспечивающих производство, распределение, обмен и потребление туристского продукта, освоение и использование туристских ресурсов и создание материально-технической базы туризма.

Туристская политика – это система методов, мер и мероприятий социально-экономического, правового, внешнеполитического, культурного и иного характера, которая осуществляется парламентами, правительствами, государственными и частными организациями, ассоциациями и учреждениями в целях создания условий для развития туристской индустрии, рационального использования туристских ресурсов, повышения эффективности функционирования системы туризма.

Туроператор – организация, занимающаяся комплектацией туров и формированием комплекса услуг для туристов, продвижением и реализацией туров.

Турагент – организация или индивидуальный предприниматель, занимающиеся продажей сформированных туроператором туров.

Тур – организованная поездка в одну или несколько стран с возвращением в исходный пункт назначения.

Туристский продукт – комплекс услуг, работ, товаров, необходимых для удовлетворения потребностей туриста в период его туристского путешествия.

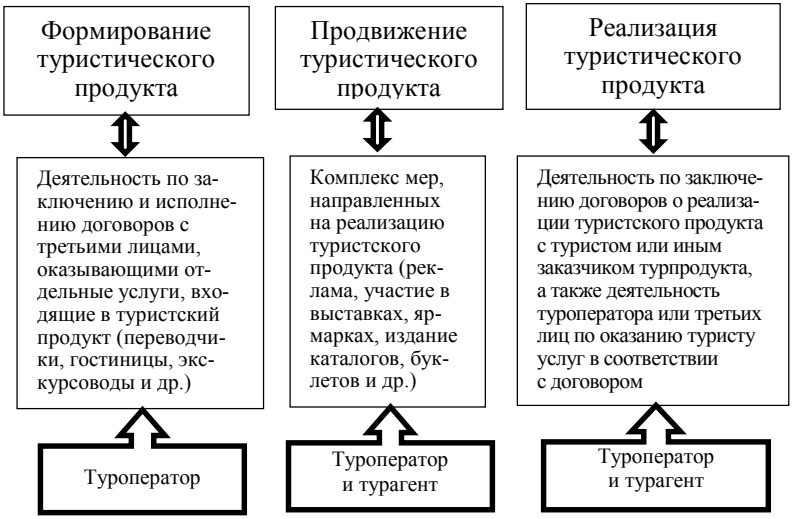


Рис. 1. Основные виды туристской деятельности

Организации, от которых зависит развитие туризма

1. Органы государственной власти (комитеты, департаменты)
2. Представительства зарубежных стран (посольства, консульства)
3. Общественные туристические организации

Предприятия, зависимые от туризма

1. Культурно-просветительные учреждения (музеи, театры, галереи, кинотеатры и т.д.)
2. Спортивно-развлекательные учреждения (стадионы, бассейны др.)
3. Предприятия торговли (магазины, киоски и др.)
4. Предприятия по производству сувенирной продукции, информационных изданий и др.
5. Предприятия социально-бытового обслуживания (парикмахерские, медицинские учреждения, химчистки и др.)

Предприятия инфраструктуры туризма

1. Предприятия по разработке и реализации турпродукта (туроператоры и турагенты)
2. Предприятия транспорта (авиа-, авто-, водный, железнодорожный)
3. Предприятия размещения (гостиницы, санатории, мотели, кемпинги)
4. Предприятия питания (рестораны, бары, кафе, столовые, буфеты)

Вспомогательные предприятия туризма

1. Страховые компании
2. Кредитно-финансовые учреждения
3. Предприятия связи и др.

Рис. 2. Организации туристической деятельности

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Применяя ситуационный подход в менеджменте, укажите, какие обстоятельства будут влиять на принятие решений руководством турагента при выборе туроператора для заключения с ним договора о сотрудничестве.

Задание 2

Применяя процессный подход в менеджменте, рассмотрите бизнес-процессы туроператора, связанные с проведением РК-кампании. Укажите показатели «входа» и «выхода», а также показатели эффективности бизнес-процесса.

Задание 3

Изучив информацию раздаточного материала, необходимо выделить страны-лидеры по международным туристским прибытиям за последние 3 года.

Задание 4

На основе представлений о критериях понятия «туризм» определите, в каких (из приведенных ниже) случаях речь идет о туристах, а в каких – нет. Обоснуйте свои выводы.

1. Профессор А. из Санкт-Петербурга провел неделю в своем загородном доме-даче.
2. Житель г. N-ска, отправляясь за покупками, попутнопосетил исторический музей.
3. Семья Сидорова живет в Заславле, что в 20 км от Минска. Сидоров каждую неделю ездит в Минск, где работает три дня в неделю и в эти дни проживает в гостинице «Минск».
4. Господин И. из Минска посещает своих друзей в Москве.
5. Госпожа Н., проживающая в Минске, отправляется на конференцию в Санкт-Петербург.
6. Семья К. из Москвы отправляется на Олимпийские игры в Нагано.

Задание 5

Объясните, почему нижеописанное путешествие можно отнести к спортивному, общественному туризму, а также к туризму с целью отдыха.

Члены семьи Г. проводили отпуск на лыжной базе. После завтрака под руководством тренера они занимались гимнастикой, чтобы подготовить себя к лыжным прогулкам. После этого они уходили на

лыжню. Инспектор по лыжам формирует группы в зависимости от умений и проводит с ними занятия. Г-н и г- жа Г. – опытные лыжники, и под руководством инструктора совершают дальние пробежки на лыжах. Их дети определены в другую группу. После утренних тренировок дети возвращаются в гостиницу на обед, после чего под наблюдением профессиональных воспитателей ожидают своих родителей. Вечером все отдыхающие встречаются у открытого камина, готовят шашлык, проводят групповые игры. Кроме того, они показывают видеофильмы, которые снимались в течение дня. Инструкторы по лыжам обсуждают с каждым лыжником индивидуально, какие были допущены ошибки и как их можно избежать.

Задание 6

Объясните, к каким формам туризма можно отнести следующие путешествия:

а) профессор Н. летит на конференцию в Вильнюс. Вечером он возвращается домой;

б) супругов С. знакомые из соседнего города пригласили в гости;

в) семья Д. отправилась в двухнедельный отпуск на Кипр;

г) Александр и Анна, обоим по 17 лет, отправились на каникулах в путешествие по Европе.

Задание 7

Какие примеры описывают туристский регион широкой, а какие – узкой специализации? Обоснуйте свои выводы и назовите тип места.

1. Г-жа Р. работает менеджером по снабжению в кафе. Она едет во Владивосток, чтобы выбрать и закупить кофе в зернах.

2. Супруги В. едут в конце недели в Санкт-Петербург. Они присоединяются к экскурсии по городу и гавани, посещают музыкальное представление и рыбный базар.

3. Подруги Т. и А. отправляются на Санкт-Петербургский фестиваль «Белые ночи».

4. Группа менеджеров по туризму отправилась в Минск, чтобы принять участие в международной выставке «Турбизнес-98».

5. Г-н Е. – владелец туристического бюро. Он отправляется в рекламный тур на Кипр.

6. Семья В. проводит отпуск в Карпатах.

7. Перечислите подробно все элементы первичного и производного предложений, которые должны быть объединены для того, чтобы какое-то место (например, заповедник «Беловежская пуща») стало интересным для туризма.

Задание 8

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как вы представляете себе двойную ответственность туристской организации?

2. Почему, по вашему мнению, туристская организация имеет неясные и трудноизмеримые цели в своей деятельности?

3. Какие, на ваш взгляд, рычаги должна использовать туристская организация для того, чтобы уравновесить интересы всех участников туристского предложения и туристов?

4. В чем специфика туристского продукта?

5. Какие специфические явления в туризме создают так называемые «внешние эффекты» туристского продукта?

6. Поясните следующую мысль: «Спрос на туристские услуги как особенность туризма».

7. В чем суть комплексности туристского предложения?

8. Выделите основные специфические черты, характерные для управления любым туристским предприятием.

Задание 9

Обоснуйте свои выводы о том, какие функции туризма описываются в следующих примерах:

а) после того как дети выросли и уехали из родительского дома, семья фермеров переоборудовала пустые комнаты в комнаты для гостей и стала сдавать их отдыхающим (отдых в фермерской усадьбе);

б) служащая транспортного бюро сдает на трое суток комнату приезжему туристу;

в) школа серфинга в Сочи предоставляет сезонную работу для пяти инструкторов;

г) руководитель турбюро настолько занята своей профессиональной деятельностью, что у нее не остается времени для работы по дому, поэтому она два дня в неделю пользуется услугами домработницы.

Задание 10

Выездной туризм неблагоприятно сказывается на развитии народного хозяйства страны, так как заработанный доход расходуется не на потребление отечественных товаров и услуг, а вывозится за границу. В результате этого страдает спрос на отечественный товар. Сделайте свою оценку данного высказывания. Обратите внимание на функцию сглаживания.

Задание 11

Приведите три примера того, как туризм отрицательно воздействует на окружающую среду.

Задание 12

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что должно быть сделано для того, чтобы на долгое время сохранить целостность природы и одновременно развивать туризм как экономический фактор?

2. Что вы понимаете под словом окультуривания? Приведите примеры положительного и отрицательного воздействия окультуризации.

Задание 13

В каких политических сферах принимаются следующие решения:

а) городские власти планируют строительство объездной дороги, чтобы избавить узкие исторические улицы своего города от транзитного движения;

б) правительство обсуждает закон о поддержке среднего бизнеса. Предприятия средней величины получат налоговые льготы;

в) организация строит дом отдыха для малообеспеченных семей. Строительство осуществляется за счет общественных средств;

г) музыкальный фестиваль «Славянский базар» в Витебске финансируется из городского бюджета;

д) город нуждается в дополнительных средствах для проведения известного музыкального представления. Чтобы обойти конкурентов, политики решают использовать для строительства специального зала, необходимого для проведения мюзикла, общественные средства.

Задание 14

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как может государство, используя туристские мероприятия политического характера, добиваться защиты окружающей среды? Приведите несколько примеров.

2. Технический прогресс привел к тому, что передвижение людей стало быстрее, безопаснее, комфортабельнее и экономичнее. Но повышенная мобильность желательна далеко не для каждого случая. Почему?

3. Вы узнали, как туризм изменился под воздействием совершенствования техники. Подумайте об обратной связи: каким образом туризм влияет на развитие техники? Приведите примеры.

ТЕСТЫ

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) системный подход;
д) ситуационный подход;
е) процессный подход.

2. В развитие какой школы менеджмента основной вклад внес А. Файоль?

а) школы человеческих отношений;
б) административной школы;
в) школы научного управления;
г) системного подхода;
д) ситуационного подхода;
е) процессного подхода.

3. Рациональные методы управления Ф. Тейлора являются основой:

а) школы человеческих отношений;
б) административной школы;
в) школы научного управления;
г) системного подхода;
д) ситуационного подхода;
е) процессного подхода.

4. В развитие какой школы менеджмента внес свой вклад А. Маслоу?

а) школы человеческих отношений;
б) административной школы;
в) школы научного управления;
г) количественной школы;
д) ситуационного подхода;
е) процессного подхода.

5. В развитие какой школы менеджмента внесли свой вклад российские ученые В.С. Немчинов и Л.В. Канторович?

а) школы человеческих отношений;

б) административной школы;
в) школы научного управления;
г) количественной школы;
д) ситуационного подхода;
е) процессного подхода.

6. Хоторнский эксперимент проводил:
а) Фредерик Герцберг;
б) Элтон Мэйо;
в) Мэри Паркер Фоллетт;
г) Анри Файоль;
д) Лилиан Гилбрет;
е) Джоссф Мартом.

7. Повышение эффективности организации за счет реализации работниками своего потенциала являлось основной целью:
а) школы науки управления;
б) школы поведенческих наук;
в) школы человеческих отношений;
г) школы системного подхода;
д) количественной школы;
е) школы ситуационного подхода.

8. Принципы Э. Мэйо, иерархия потребностей А. Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:
а) школы научного управления;
б) классической школы управления;
в) бихевиористов;
г) школы человеческих отношений;
д) количественной школы;
с) школы ситуационного подхода.

9. Представителем «Школы человеческих отношений» является:
а) Ф. Тейлор;
б) Г. Эмерсон;
в) Г. Форд;
г) М. Фоллет;
д) Л. Гилбрет;
е) А. Файоль.

10. Основоположником «процессного подхода» и автор 14 знаменитых принципов управления является:

а) Элтон Мейо;

б) М. Фоллет;

в) А. Файоль;

г) Г. Форд;

д) Ф. Тейлор;

е) А. Маслоу.

11. Управлением можно назвать:

а) особый вид профессиональной деятельности человека, который появился в ходе развития общественного производства;

б) деятельность по целевому изменению траектории движения управляемого объекта;

в) процесс разработки и реализации управленческих решений;

г) ответ «а» и ответ «б»;

д) ответ «а», «б» и «в»;

е) нет правильного ответа.

12. Совокупностью социальных (сотрудники), материальных (мебель, компьютеры, принтеры, факсы, бумага и т.п.) и нематериальных (компьютерные программы, имидж предприятия) элементов, находящихся во взаимосвязи и взаимозависимости, называется:

а) производственная система;

б) организация;

в) менеджмент;

г) управление;

д) группа людей;

е) нет правильного ответа.

13. Использование руководителем приказов, распоряжений, устных указаний означает:

а) планирование;

б) организацию;

в) формальное воздействие;

г) неформальное воздействие;

д) ответ «а» и ответ «б»;

е) нет правильного ответа.

14. Использование руководителем рекомендаций, советов, предостережений означает:

а) планирование;

б) организацию;
в) формальное воздействие,
г) неформальное воздействие;
д) ответ «а» и ответ «б»;
е) нет правильного ответа.

15. Источником управленческого воздействия называется:
а) объект управления;
б) субъект управления;
в) система управления;
г) менеджмент;
д) ответ «а» и ответ «б»;
е) нет правильного ответа.

16. Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие, называется:
а) объект управления;
б) субъект управления;
в) система управления;
г) менеджмент;
д) ответ «а» и ответ «б»;
е) нет правильного ответа.

17. В процессном подходе управление рассматривается как следующая последовательность функций:
а) контроль – организация – планирование – мотивация;
б) мотивация – организация – планирование – контроль;
в) организация – мотивация – планирование – контроль;
г) планирование – организация – мотивация – контроль;
д) планирование – мотивация – организация – контроль;
е) нет правильного ответа.

18. Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого, называется:
а) бизнес-процесс;
б) функция;
в) организационный процесс;
г) система;
д) принцип;
е) нет правильного ответа.

19. Какой подход к менеджменту современной организации был сформирован под воздействием постоянно меняющихся факторов внутренней и вешней среды:

а) ситуационный подход;

б) количественный подход;

в) процессный подход;

г) системный подход;

д) ответ «а» и «б»:

е) нет правильного ответа.

20. Схема «вход – преобразование – выход» является изображением:

а) административного подхода;

б) ситуационного подхода;

в) подхода научных школ;

г) процессного подхода;

д) ответ «а» и «б»;

е) нет правильного ответа.

21. Какой подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции:

а) системный;

б) ситуационный;

в) процессный;

г) ответ «а» и «б»;

д) ответ «а» и «в»;

е) нет правильного ответа.

22. Какой подход в менеджменте нацелен на связь определенных приемов и концепции управления с конкретным набором обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время, для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно?

а) системный;

б) ситуационный;

в) процессный;

г) нет правильного ответа;

д) ответ «а» и «в»

е) нет правильного ответа.

23. Основным положительным моментом сферы влияния туризма на экономику является:

а) роль туризма в создании национального дохода;

б) сезонность;
в) диспропорция в экономике и занятости;
г) инфляционный рост цен на услуги и товары.

24. Главные особенности туризма как объекта управления – это:
а) отсутствие объективных критериев оценки деятельности туристических предприятий;
б) специфика туристического продукта, его неотделимость от источника формирования;
в) конкуренция между государственными и частными туристическими предприятиями;
г) большие масштабы туристической индустрии и сложность взаимосвязей между ее составными элементами;
д) комплексность и сезонность туристических услуг;
е) неясные и трудноизмеримые цели туристических организаций;
ж) поляризация интересов различных групп туристов;
з) внешние эффекты туристического продукта;
и) сильное влияние со стороны заинтересованных лиц;
к) особенности туристического спроса;
л) зависимость от экологической ситуации.

25. Четкими и измеримыми целями менеджмента частных туристических предприятий являются:
а) создание материально технической базы туризма;
б) сохранение природы, культуры, традиций и обычаев;
в) получение прибыли, накопление ценностей;
г) развитие туристического образа государства.

26. Сильное влияние на деятельность туристических предприятий могут оказывать:
а) органы государственного управления;
б) клиенты;
в) поставщики туристических услуг.

Тематика рефератов

1. Взаимодействие туризма и технологической среды.
2. Воспроизводственный цикл в туризме.
3. Факторы, обусловливающие необходимость воспроизводства интеллектуального потенциала работников сферы туризма.
4. Социоэкономическая эффективность использования туристских ресурсов.

ТЕМА 2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ СФЕРЫ ТУРИЗМА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Менеджмент туристского предприятия.
3. Функции менеджмента предприятий сферы туризма.

Ключевые понятия и схемы

Менеджмент в туризм – это совокупность методов, принципов, способов, управленческих приемов, форм и средств, которые способствуют эффективному управлению сферами туристического производства и персоналом, занятым в сфере обслуживания туристической деятельности.

Управление – совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата.

Иерархия управления – инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы.

Метод исследования – способ достижения цели, совокупность приемов и операций практического и теоретического освоения действительности.

Потребительский спрос – величина заинтересованности в продуктах туристической сферы в определенный период времени.

Технологический процесс – упорядоченная последовательность взаимосвязанных действий, выполняющихся с момента возникновения исходных данных до получения требуемого результата.

Специфика – (от средневекового лат. Specificus – особый-особенный) отличительные, характерные особенности, присущие только данному предмету, явлению.

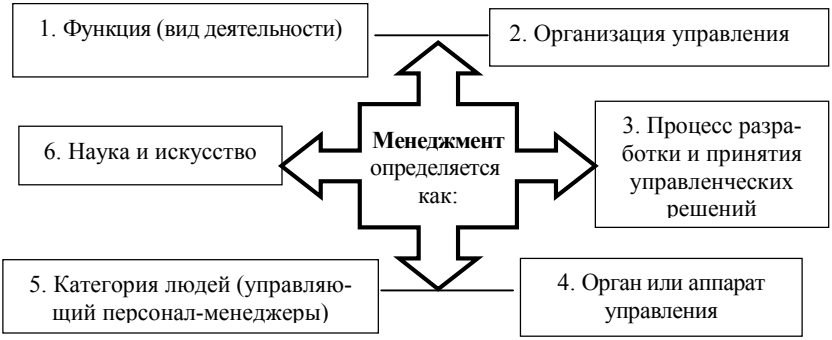


Рис. 3. Основные подходы к определению понятия «менеджмент»

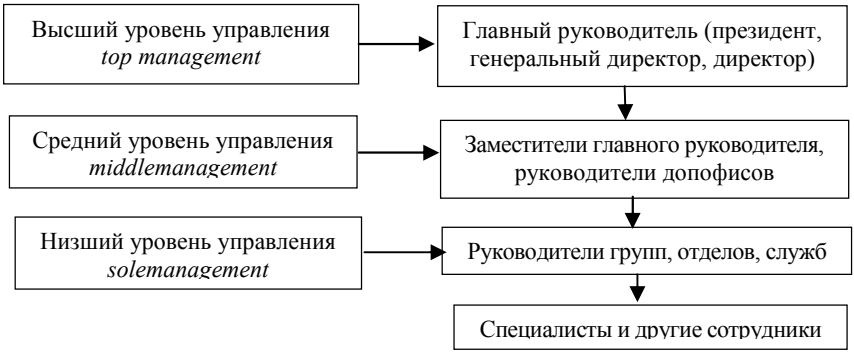


Рис. 4. Уровни управления

Рис. 5. Система стратегического управления организаций туристического бизнеса

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Свойства услуг

Неосязаемость (нематериальность) услуг. В отличие от материальных товаров услуги до момента их непосредственного потребления нельзя попробовать на вкус, на ощупь, их не увидишь и не услышишь.

Чтобы уменьшить неопределенность, связанную с неосязаемостью сферы услуг, клиент, прежде чем обратиться за ними, ищет нечто осязаемое, по чему реально можно судить о качестве этих услуг. Подходя к ресторану, первое, на что обращает внимание посетитель, – это его внешний вид. Ухоженность окружающего ресторан участка земли и общий вид здания позволяют сформировать первое мнение о том, как руководство управляет этим заведением. Другими словами, о качестве нематериальных услуг мы судим по множеству фактов материального характера. Так, руководство гостиницы Regent Hotel в Гонконге делает вес возможное, чтобы внешний вид их персонала как носящего униформу, так и выполняющего свои обязанности в обычной одежде, усиливал у любого посетителя ощущение элегантности и профессионализма», т.е. одежда служащих гостиницы – часть материальных составляющих ее имиджа.

Неразрывность производства и потребления (неотделимость). В индустрии гостеприимства оказание услуги, как правило, требует присутствия и того, кто ее оказывает, и того, кто ее получает. Поэтому служащие вступают в непосредственный контакт с клиентом. Например, блюда в ресторане могут быть приготовлены прекрасно, но если официант не умеет обслужить посетителя или ведет себя неподобающим образом, то это отрицательно скажется на восприятии посетителем всего ресторана.

Неспособность к хранению (несохраняемость). Услуги нельзя хранить. Так, гостиница на 100 номеров, в которой сегодня заполнено только 60, не может положить на склад 40 незанятых номеров и завтра предоставить посетителям 140 помещений для проживания. Потери от несданных 40 номеров являются невосполнимыми. Чтобы поступления за услуги были максимальными, предприятию приходится лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за текущей невостребованности услуги компенсировать невозможно.

Услуги сферы гостеприимства отличаются высокой степенью вариативности, т.е. их качество зависит от того, кто их оказывает, когда и при каких условиях. Подобная нестабильность параметров услуг объясняется несколькими причинами. Услуги оказываются и потребляются одно-

временно, что ограничивает возможности контролировать их качество. Кроме того, колебания спроса затрудняют поддержание качества обслуживания на одном уровне, особенно в пиковые периоды, кода спрос становится повышенным. И наконец, следует специально отметить, что в значительной степени качество обслуживания клиента зависит от текущего состояния служащего, непосредственно оказывающего услугу. Один и тот же человек может прекрасно обслужить вас сегодня и скверно - завтра. Причины подобных перепадов могут быть самые разные: от заболевания до возникновения семейных проблем, мыслями о которых занята голова служащего. В индустрии гостеприимства главной причиной недовольства, высказываемого клиентами в адрес принимающей стороны, является именно нестабильность качества услуг.

Вопросы

Обоснуйте возможные мероприятия по сглаживанию отрицательного воздействия специфических особенностей услуг на деятельность предприятий туризма и гостиничного бизнеса.

Как одно из мероприятий по снижению факторов неосязаемости услуг обычно предлагается возможность использовать Интернет. На сайте турфирмы, гостиницы можно разместить виртуальный тур, организовать форум, где будут сохранять отзывы клиентов турфирмы (гостей отеля). В связи с чем возникает вопрос: «Надо ли оставлять на сайте предприятия негативные, отрицательные отзывы клиентов? Рассмотрите ответ на этот вопрос не с позиций маркетинга (интересы клиента), а с позиции менеджмента, т. е. подумайте, как негативные отзывы клиентов о работе предприятия, его сотрудников будут влиять на мотивацию, поведение сотрудников этого предприятия и корпоративную культуру.

Задание 2

В туризме можно выделить различные виды рисков, например, юридические риски при использовании международных систем бронирования, природные риски, политические и другие. Также оказывает влияние все увеличивающееся количество террористических актов в различных странах.

Как видно из данных интернет-опроса, ровно половина ответивших на данный вопрос не поедет в ту страну, в которой накануне поездки произошел теракт. Вместе с тем 17 % респондентов считают, что важнее низкая стоимость путевок, а 19 % не боятся терроризма при планировании своих поездок.

С другой стороны, существенное влияние на туризм оказывают природные катаклизмы. По данным ООН, за последние 20 лет в результате природных катастроф погибло 1,5 млн человек. Половину жизней

унесли наводнения, 30 % – землетрясения, 15 % – ураганы, Масштаб и количество катастроф только увеличиваются. Так, по данным Красного Креста, с 1980-х по 1990-е гг. число погибших от природных катаклизмов увеличилось не 50 %. Убытки же от этих катастроф выросли в 10 раз.

Количество ураганов за последние 20 лет увеличилось вдвое, а к природным катаклизмам добавился техногенный фактор. Именно его, в частности, называют в российском МЧС причиной почти 200 тыс. пожаров, произошедших в 2005 г. в России, унесших жизни более 13 тыс. человек.

Мир лихорадит от эпидемии птичьего гриппа, еженедельно происходят авиакатастрофы, гигантские автомобильные аварии, ученые предупреждают о потенциальной опасности ядерного и химического заражения. А пять лет назад в рейтинг наиболее опасных угроз вошел еще и терроризм.

Масштаб катастроф, произошедших за последние несколько десятков лет, потрясает. Более 295 тыс. человек погибли во время цунами, опустошившего в декабре 2004 г., побережье Шри-Ланки, Индии, Бирмы, Индонезии и Мальдивского архипелага. От 250 тыс. до 600 тыс. человек – так оценивают количество жертв землетрясения 1976 г. в Китае близ города Таншань.

Благополучные США в 2005 г. были шокированы последствиями урагана «Катрина», унесшего жизни 1,8 тыс. человек и причинившего ущерб более чем в 96 млрд. долл. Родина джаза, Новый Орлеан, за считанные часы превратился в затопленные каменные джунгли.

Вопросы

Приведите примеры известных вам видов риска в индустрии туризма, например рисков, связанных с террористическими акциями или природными явлениями. В какой стране и когда происходили природные катаклизмы, оказавшие существенное негативное влияние на развитие индустрии туризма в этом регионе?

Задание 3

Ответьте на вопросы:

1. Укажите особенности развития менеджмента в туризме в древнем периоде.

2. Почему феномен промышленной революции дал толчок развитию туризма?

3. Выделите и поясните факторы, повлиявшие на развитие туризма в XIX веке.

4. Проиллюстрируйте на конкретных примерах, как развивался менеджмент в туризме в 1918–1990 гг.

5. Представьте модель управления туризмом в период с 1990 г. и по настоящее время.

ТЕСТЫ

1. Неразрывность производства и потребления услуг означает, что:

а) услугу невозможно произвести впрок или складировать;

б) качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя, его компетенции;

в) оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент;

г) услугу невозможно продемонстрировать или изучить до момента ее получения;

д) ответ «а» и «б»;

е) нет правильного ответа.

2. Изменчивость услуги означает, что:

а) услугу невозможно произвести впрок или складировать;

б) качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя» его компетенции;

в) оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент;

г) услугу невозможно продемонстрировать или изучить до момента ее получения;

д) ответ «в» и «г».

3. Передача оперативного контроля за всей деятельностью гостиницы (турфирмы) или каким-либо направлением ее деятельности лежит в основе:

а) стратегического альянса;

б) контракта на управление;

в) франчайзинга;

г) гостиничной сети;

д) ответ «а» и «г»;

е) нет правильного ответа.

4. К основным характеристикам гостиничных сетей относится:

а) единство стиля;

б) учет конъюнктуры рынка;

в) ориентация на один сегмент рынка;

г) единые маркетинговые программы;

д) ответ «а», «6», «в»;

е) ответ «а», «в», «г”.

5. Достижение конкурентных преимуществ независимых гостиниц возможно за счет:

а) централизованных закупок продуктов и товаров;

б) особенностей месторасположения гостиницы;
в) единого центра отбора и подготовки кадров;
г) уникальности сервиса;
д) ответ «а» и «в»; с) ответ «б» и «г».

6. Конкурентные преимущества сетевых гостиниц формируются за счет:
а) централизованных закупок продуктов и товаров;
б) особенностей месторасположения гостиницы;
в) единого центра отбора и подготовки кадров;
г) уникальности сервиса;
д) ответ «а» и «в»;
е) ответ «б» и «г».

7. Заключение договора о предоставлении фирме исключительного права на реализацию услуг под торговой маркой головной компании является основной:
а) стратегического альянса:
б) контракта управления;
в) франчайзинга;
г) гостиничной сети;
д) ответ «а» и «г»;
е) нет правильного ответа.

8. Компания, которая выдает лицензию или передает право пользования своей маркой, называется:
а) франшиза;
б) франчайзи;
в) франчайзор;
г) роялти;
д) ответ «а» и «г»;
е) нет правильного ответа.

9. Полная бизнес-технология, франчайзинговый пакет называется:
а) франшиза;
б) франчайзи;
в) франчайзор;
г) роялти;
д) ответ «а» и «г»;
е) нет правильного ответа.

10. В структуре типовых франчайзинговых платежей европейских гостиниц выделяют:

а) роялти;

б) вступительный взнос + роялти;

в) ежегодные взносы на маркетинг и продвижение + плата за подключение к системе бронирования;

г) ответ «б» и «в»;

д) ответ «а» и «в»;

е) нет правильного ответа.

11. От чего зависит размер вступительного взноса гостиницы при заключении ею франчайзингового договора с франчайзодателем:

а) от месторасположения гостиницы;

б) от позиционирования гостиницы;

в) от номерного фонда;

г) нет правильного ответа;

д) устанавливается фиксированная величина независимо от особенностей гостиницы;

е) ответ «а», «б» и «в», а также учитывается множество других факторов.

12. Особенностью контракта на управление гостиницей (турфирмой) является то, что компания, вступающая в управление по контракту:

а) получает все права на имущество предприятия;

б) получает часть прав на имущество предприятия;

в) не получает никаких прав на имущество предприятия;

г) «а» или «б» в зависимости от условий контракта;

д) ответ «а» и «б» в разных условиях;

е) нет правильного ответа.

13. Контракты на управление в туристическом и гостиничном бизнесе могут заключаться:

а) на управление всем предприятием;

б) на управление персоналом;

в) на управление маркетингом;

г) ответ «а» и «б»;

д) ответ «б» и «в»;

е) ответ «а», «б» и «в».

14. Оплата управляющей компании по контракту на управление устанавливается:

а) в процентах от выручки;

б) в процентах от прибыли;
в) независимо от выручки и прибыли;
г) ответ «а» и «б»;
д) ответ «б» и «в»;
е) ответ «а», «б» и «в».

15. Компания «Гелиопарк Отель Менеджмент» является:
а) независимой управляющей компанией;
б) компанией, управляющей гостиничной цепью;
в) собственником гостиничной недвижимости;
г) строительной компанией
д) консалтинговой компанией;
е) нет правильного ответа.

16. Первые контракты на управление в гостиничном бизнесе стали использоваться:
а) во Франции;
б) в США;
в) в Турции;
г) в Великобритании;
д) в Германии;
е) нет правильного ответа.

17. Согласны ли вы с тем, что система туризма – это:
а) социально экономическая система;
б) кибернетическая система;
в) открытая система;
г) сложная система;
д) совокупность элементов, образующих единое целое;
е) закрытая система?

18. Известно, что экономика и туризм тесно взаимодействуют. Основными факторами, положительно влияющими на туризм, являются:
а) установление налоговых и таможенных льгот туроператорам и турагентам;
б) предоставление туристическим предприятиям льготных кредитов;
в) рост реального дохода и его равномерное распределение;
г) стабильный курс валюты.

19. К числу основных экономических функций туризма относятся:
а) планирования, сглаживания, маркетинговая, производственная, нивелирования платежного баланса;

б) сглаживания, обеспечения занятости населения, производственная, создания дохода, нивелирования платежного баланса;

в) финансирования, обеспечения занятости населения;

г) интеграции, создания дохода, планирования.

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

а) местных органов власти;

б) налоговых органов;

в) государства.

21. Функцией государства в управлении сферой туризма является прежде всего:

а) регулирование ценообразования;

б) координация сотрудничества государственных и частных туристических предприятий;

в) обеспечение взаимодействия между туристическими предприятиями и поставщиками туристических услуг;

г) разработка правовых и финансово экономических рамок, определяющих развитие отрасли.

22. Конкурентоспособность туристического региона можно обозначить как:

а) гостеприимство, наличие развитой туристической инфраструктуры и сооружений для размещения туристов;

б) удачное географическое положение, богатый растительный и животный мир, наличие туристических достопримечательностей;

в) способность получить от рынка достаточное накопление ценностей и высококачественное обслуживание гостей;

г) поведение грамотной туристической политики, обеспечивающей соблюдение интересов государства и местного населения.

23. Большинство туристических организаций Российской Федерации имеют статус:

а) общественных организаций;

б) унитарных предприятий;

в) государственных организаций;

г) частных предприятий.

24. Туристические организации какого уровня должны взять на себя функцию предложения?

а) более низкого уровня;

б) более высокого уровня.

25. В число туристических предприятий первичных услуг входят:
а) предприятия питания;
б) оздоровительные и лечебные предприятия;
в) туроператоры и турпосредники;
г) транспортные предприятия общего назначения;
д) гостиничные предприятия.

26. Туроператоров, работающих на туристическом рынке, можно классифицировать по:
а) специализации;
б) региону деятельности;
в) ширине и глубине программы;
г) ассортименту туристических услуг;
д) правовому статусу;
е) экономическим целям;
ж) объему работы;
з) размерам.

Тематики рефератов

1. Неэффективные психологические методы воздействия в организациях сферы туризма.
2. Методы и средства исследования в сфере услуг.
3. Методы исследования потребительского спроса в сфере услуг.
4. Методы исследования технологических процессов в сфере услуг.

ТЕМА 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИЗМЕ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие функций управления.
2. Функция планирования.
3. Организационная функция.
4. Мотивация как функция управления.
5. Функция контроля деятельности предприятий сферы туризма.

Ключевые понятия и схемы

Функция управлении – комплекс необходимых, повторяющихся управленческих работ, объединенных единством содержания и целевой направленности.

Планирование – определяет цели деятельности, необходимые методы и средства для достижения результата.

Организация – совокупность действий управленческого персонала по созданию условий обеспечивающие максимальное достижение намеченных целей деятельности туристического предприятия.

Мотивация – процесс побуждения, стимулирования персонала к целенаправленному поведению или выполнению определенных действий, направленных на достижение собственных целей или целей организации.

Контроль – система наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Прогнозирование – это оценка, предвидение, предсказание будущего развития избранного объекта управления.

Коммуникация – это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

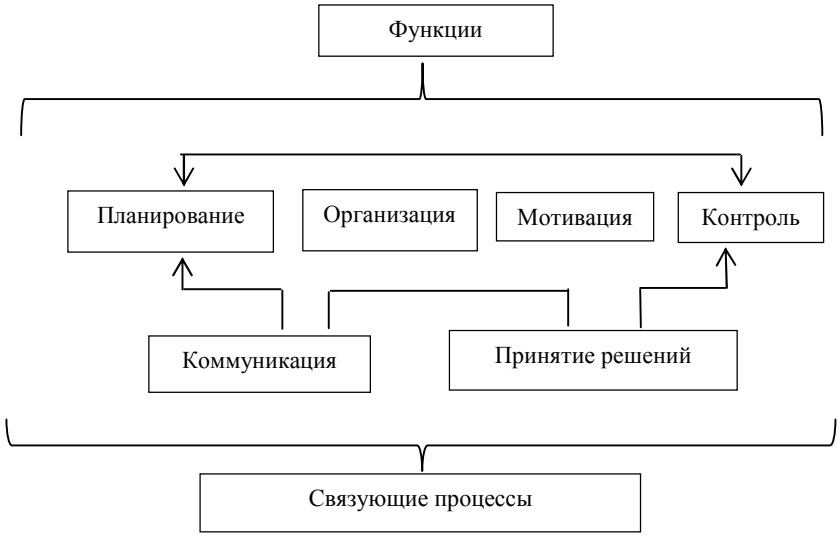


Рис. 6. Взаимосвязь функций управления

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Попытайтесь проанализировать и понять весомость таких функций управления, как планирование и организация. Выясните роль каждой из них в вашей организации.

Задание 2

Госпожа Н. и господин Г. отправились в отпуск в Италию. По пути они навестили бывшего однокурсника, проживающего в Люцерне. Первую неделю отпуска супружеская пара провела в Тоскане. Г-жа Н. приняла участие в курсе гончарного искусства. В это время ее супруг посещал группу итальянского языка, где он получил возможность освежить свои знания. Во вторую неделю отпуска супруги отправились на остров Ишиа в бухте Неаполя. Остаток отпуска они провели, беззаботно отдыхая на пляже: купались, загорали. Они также много читали, пользовались медицинским обслуживанием в гостинице, принимали тепловые водные ванны. Кроме того, они были на экскурсиях: осматривали достопримечательности Неаполя и раскопки Помпеи.

Вопрос

В описании отдыха г-жи Н. и г-на Г. выделите различные действия и отнесите их к отдельным мотивационным группам.

Задание 3

Обдумайте, какую роль в мотивации играют содержательные и процессуальные теории. Предложите варианты использования их в практике управления вашей организацией.

Задание 4

Попробуйте применить теорию ожидания и справедливости в своей организации. Обсудите полученные результаты.

Задание 5

Сравните модель мотивации Маслоу с моделями Мак-Клелланда и Герцберга. Выявите их принципиальные различия. Выберите из вашей практики ситуацию, в которой требуется мотивация, и покажите, как в ней будут «работать» различные теории мотивации.

Задание 6

Разработайте схему реализации процесса контроля в вашей организации. Найдите и опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

Задание 7

Поясните общие и частные принципы менеджмента в туризме. Используйте конкретные примеры.

Задание 8

Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей.

На стройке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

Задание 9

Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам? Какие цели преследуют российские компании?

Задание 10

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компании: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40 % менеджеров среднего звена и 5 % сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50 % высших руководителей, 20 % менеджеров среднего уровня и 10 % сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Вопрос:

Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

Задание 11

Рассмотрите следующее высказывание о лояльности персонала. Подумайте, какую роль играет работа в обеспечении лояльности персонала в гостиничном и туристском бизнесе и как это влияет на мотивацию персонала этих предприятий?

«Лояльность персонала – один из невидимых, хотя, безусловно, очень важных факторов, влияющих на успешность функционирования любой организации. Отметим, что данная проблема сегодня особенно актуальна для такой специфической сферы деятельности, как гостинично-ресторанная отрасль.

Мы напрямую связываем проблему лояльности персонала с проблемой его мотивации, а соответственно, с эффективностью работы сотрудника, поскольку эти понятия взаимообусловлены. Проявлением лояльности можно считать желание сотрудника защитить свою гостиницу, отстаивать ее интересы, сделать все для того, чтобы работа приносила выгоду не только ему самому, но и всему предприятию. Лояльность сотрудников предполагает неразглашение конфиденциальной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности предприятия, формирует благоприятный психологический климат. Лояльность персонала проявляется и тогда, когда общие цели и интересы организации не вытесняются на второй план, когда они превращают группу людей в организацию, в коллектив, в единый организм, когда мотивационным фактором становится не только уровень заработной платы, но я моральная удовлетворенность персонала самим процессом работы. К сожалению, не все руководители понимают значение злого фактора и считают, что служащие лояльны к своему предприятию, если соблюдают все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из компании. Однако лояльность - понятие гораздо более широкое. Это интеграция сотрудника и организации, ощущение себя как частицы единой целостной системы».

ТЕСТЫ

1. Функция менеджмента, направленная на стимулирование членов организации для выполнения своей работы в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом, называется:

а) организация (организовывание);
б) планирование;
в) мотивация (мотивирование);
г) контроль;
д) регулирование;
е) координация.

2. Внутреннее состояние физиологического или психологического ощущения недостаточности чего-либо называется:

а) восприятием;
б) потребностью;

в) ожиданием;
г) желанием;
д) дискомфортом;
е) недостатком.

3. Мотив является внутренним побуждением к эффективной деятельности сотрудника:
а) верно;
б) не верно;
в) скорее «а», чем «б»;
в) скорее «б», чем «а»;
г) в зависимости от обстоятельств;
д) нет правильного ответа.

4. Какую мотивационную модель разработал ученый Л. Маслоу:
а) иерархия потребностей;
б) концепцию «ситуационного анализа»;
в) концепцию жизненного цикла;
г) двухфакторную модель «X» и «V»;
д) системную модель;
е) нет правильного ответа.

5. Мотивационный цикл включает в себя следующие элементы в указанной последовательности:
а) потребность – поведение – побуждение – цель;
б) поведение – потребность – побуждение – цель;
в) потребность – побуждение – поведение – цель;
г) нет правильного ответа.

6. К первичным потребностям относятся потребности в:
а) успехе;
б) безопасности;
в) еде, воде;
г) уважении коллег;
д) ответ «а» и «г»;
е) ответ «б» и «в».

7. К вторичным потребностям относятся потребности в:
а) успехе;
б) безопасности;
в) еде, воде;
г) уважении коллег;
д) ответ «а» и «г»;
е) ответ «б» и «в».

8. Наиболее эффективными в большинстве ситуаций являются:
а) приемы стимулирования;
б) приемы дестимулирования;
в) ответ «а» и «б»;
г) скорее «б», чем «а»;
д) в зависимости от обстоятельств;
е) нет правильного ответа.

9. Какая из теорий мотивации относится к «процессным (процессуальным) теориям:
а) пирамида потребностей;
б) теория справедливости;
в) теория Герцберга;
г) теория Мак–Клелланда;
д) комплексность;
е) ощутимость.

10. К содержательным теориям мотивации относятся:
а) теория справедливости;
б) пирамида потребностей А. Маслоу;
в) теория Ожидания;
г) теория мотивации Мак–Клеланда;
д) ответ «а» и «б»;
е) нет правильного ответа.

11. Потребность влиять на других в теории потребностей Мак–Клеланда называется:
а) потребностью успеха;
б) потребностью в сопричасности;
в) потребностью во власти;
г) потребностью в самовыражении;
д) ответ «а» и «б»;
е) нет правильного ответа.

12. Функция менеджмента, направленная на установление отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности, называется:
а) организация (организовывание);
б) планирование;
в) мотивация (мотивирование);
г) контроль;
д) регулирование;
е) координация.

13. Функцией управления, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы, является:

а) контроль;
б) организация;
в) мотивация;
г) планирование;
д) коммуникация;
е) нет правильного ответа.

14. Контроллинг является:

а) системой внешнего контроля;
б) системой внутреннего контроля;
в) комплексной системой внутреннего контроля;
г) комплексной системой внешнего контроля;
д) системой предварительного контроля;
е) нет правильного ответа.

15. Выделяют следующие виды контроля:

а) входной;
б) промежуточный;
в) окончательный;
г) ответ «а» и «б»;
д) ответ «б» и «а»;
е) ответа «а», «б» и «в».

16. Контроль, который предшествует хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений, называется:

а) операционный контроль;
б) выборочный контроль;
в) активный контроль;
г) предварительный контроль;
д) инспекционный контроль;
е) нет правильного ответа.

17. Контролирующее звено (государственные органы, ведомственные, контролер в организации) называется:

а) объект контроля;
б) субъект контроля;
в) вид контроля;
г) ответ «а» и «б»;
д) ответ «б» и «в»;
е) нет правильного ответа.

18. Предприятия, организация, происходящие в них процессы или отдельные элементы системы называются:

а) объект контроля;

б) субъект контроля;

в) вид контроля;

г) ответ «а» и «б»;

д) ответ «б» и «в»;

е) нет правильного ответа.

19. Сравнение достигнутого уровня показателя, например загрузки отеля, происходит с:

а) уровнем планового задания;

б) данными отчетного периода;

в) данными аналогичных гостиниц за тот же период;

г) ответ «а» и «б»;

д) ответ «а», «б» и «в»;

е) ответ «б» и «в».

20. Проверки, проводимые контролером группы контроля качества предоставляемых услуг в гостинице, называются:

а) текущая ежедневная проверка;

б) комиссионная проверка;

в) исследование мнений гостей;

г) телефонные опросы гостей;

д) ответ «в» и «г»;

е) нет правильного ответа.

21. Специалисты по контролю качества предоставляемых услуг прибывают в гостиницу инкогнито с целью проведения:

а) текущей ежедневной проверки;

б) комиссионной проверки;

в) исследования мнений гостей;

г) телефонных опросов гостей;

д) ответ «в» и «г»;

е) нет правильного ответа.

22. Включает ли функция планирования в туризме выполнение следующих видов работ?

а) участие в разработке устанавливаемых управлениями туризма целей развития региона;

б) текущий анализ конкурентоспособности места (рынок, прямые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);

в) разработку стратегии конкурентоспособности региона, его особой позиции;

г) претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности региона – прежде всего оказание консультаций туристическим предприятиям, проведение инновационного менеджмента.

23. Стратегическое планирование (высший уровень) – это:

а) попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации;

б) оценка тенденций, наблюдаемых в ее окружении;

в) определение вероятного поведения конкурентов;

г) задача планирования поведения организации в своей рыночной нише.

24. Предусматривает ли тактическое планирование:

а) планирование условий хозяйственных операций;

б) производственных мощностей;

в) средств производства;

г) капиталов;

д) инвестиций;

е) персонала.

25. Зависит ли эффективность планирования от принципов составления планов?

а) полнота планирования – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;

б) точность планирования – при составлении планов используются такие современные методы, средства, тактика и процедура, которые обеспечивают точность прогнозов;

в) ясность планирования – цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;

г) непрерывность планирования – это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;

д) экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него.

26. Являются ли следующие принципы проявлением выполнения организационной функции управления?

а) определение и детализация целей предприятия, которые были выявлены в ходе планирования;

б) определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;

в) поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

г) координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство и кто выполняет поручения и в какие сроки;

д) единство цели – каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;

е) масштаб менеджмента – каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

27. Система мотивации:

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

б) ведет к сокращению разницы между количеством оплаченных часов и количеством продуктивно отработанных часов и, соответственно, направлена на сокращение издержек компании.

28. Формируют ли систему мотивации следующие методы?

а) справедливое денежное вознаграждение;

б) наделение полномочиями и ответственностью;

в) побуждение интереса к работе;

г) возможность персонального роста;

д) формирование преданности/верности организации (commitment);

е) формирование духа сотрудничества и корпоративной культуры.

29. Являются ли актуальными для нематериальной мотивации следующие составляющие?

а) социальная политика организации;

б) корпоративная культура;

в) коммуникация;

г) соревнование.

30. Правомерно ли определение следующих функций контроля?
а) информационная;
б) профилактическая;
в) мобилизующая;
г) воспитательная.
31. При выполнении функции контроля решаются задачи:
а) укрепления законности и правопорядка;
б) обеспечения сохранности имущества и денежных средств;
в) достижения рационального использования ресурсов;
г) выявления и использования резервов роста.

Тематика рефератов

1. Специфические функции менеджмента и их реализация.
2. Искусство делегирования полномочий в организациях сферы сервиса.
3. Традиционные и перспективные структуры организации - нововведения в организационных структурах.
4. Особенности мотивации труда работников сферы туризма.
5. Формальный и неформальный контроль в организациях сферы туризма.

ТЕМА 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИЗМЕ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, сущность и классификация методов управления.
2. Экономические методы управления в менеджменте.
3. Административные методы управления.
4. Социально-психологические методы управления.

Ключевые понятия и схемы

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Регламентирующие метод – это методы, создающие ту или иную систему организации, определяют задачи, права и ответственность структур управления, устанавливают определенные правила, конкретные предписания к действию, рамки поведения руководителей и подчиненных.

Комплексные методы – использование основных методов в комплексе.

Стимулирующие методы **–** удовлетворение требований, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также возможность интеграции потребностей человека с целями организации.

Социально-психологические методы **–** формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Самоуправление – это создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления.

Экономические методы – предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения.

Организационно-распорядительные методы – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти.

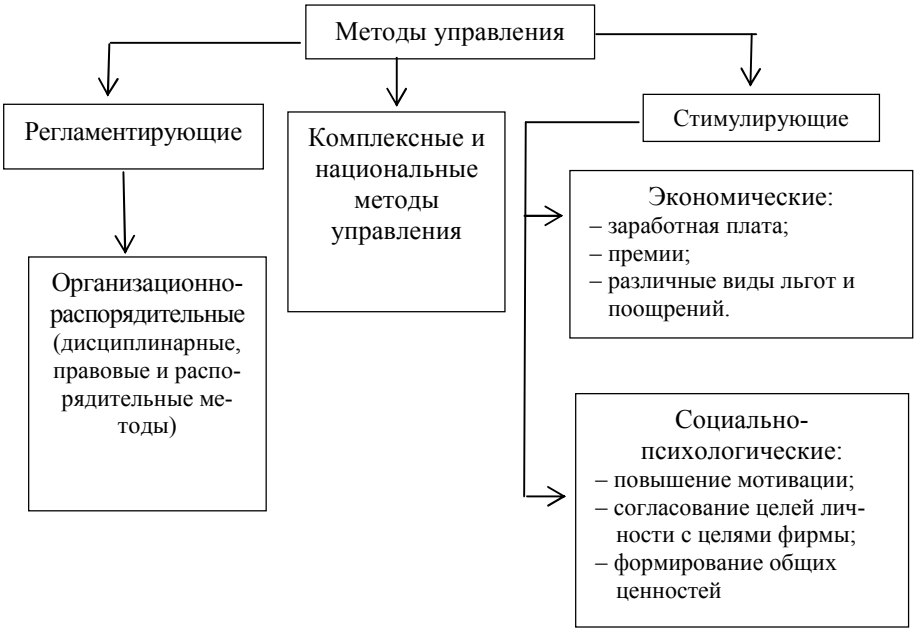


Рис. 7. Классификация методов управления

Таблица 1

Формы, методики, документы, разрабатываемые и используемые при применении различных методов управления в индустрии туризма

Методы	Формы, методики, документы
Организационно-распорядительные	Учредительный договор; устав; внутрифирменные стандарты; правила внутреннего трудового распорядка, корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами; положения о службах; должностные инструкции; нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы
Экономические	Формы и системы оплаты труда, премии, бонусы, дополнительные льготы работникам, система штрафных санкций, другие формы материального стимулирования и дестимулирования
Социально-психологические	Социоматрица, социограмма, профессиограмма, формирование корпоративной культуры, благоприятного морально-психологического климата в коллективе, другие формы нематериального стимулирования (корпоративные мероприятия, почетная грамота, присвоение званий «Лучший сотрудник отдела» и т.д.)

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Рассмотрите следующую ситуацию из классической литературы и отметьте, какую теорию – «Х» или «У» Д. Макгрегора о мотивации людей и поведении в управлении она характеризует.

«Зевая и потягиваясь, дремал Черевик у кума, под крытым соломою сараем, между волов, мешков муки и пшеницы, и, кажется, вовсе не имел желания расставаться со своими грезами, как вдруг услыхал голос, так же знакомый, как убежище лени – благословенная печь его хаты.

– Вставай, вставай! – дребезжала на ухо нежная супруга, дергая изо всей силы за руку.

– Ты не видишь, что я еще не умывался, – отвечал Черевик, зевая и почесывая спину и стараясь, между прочим, выиграть время для своей лени».

Задание 2

Рассмотрите следующие два документа и подумайте, в каких методах управлении они используются. Какова роль этих документов в обеспечении качества услуг и обслуживания в гостиницах.

Правила внутреннего трудового распорядка гостиниц

• График работы Персонала гостиницы составляется руководителями подразделений и утверждается Руководством Компании по представлению Администрации Гостиницы.

• Индивидуальные графики составляются с учетом особенностей выполняемой работы с целью обеспечения бесперебойной высококачественной круглосуточной работы Гостиницы.

• Не допускается нахождение работника на территории Гостиницы в нерабочее время и в местах, не обусловленных выполнением должностных обязанностей в рабочее время.

• Расписание перерыва для отдыха и питания определяется для каждого работника Гостиницы его непосредственным руководителем. Ответственность за составление, доведение до работника и выполнение графика лежит на Администрации Гостиницы.

• Очередность предоставления отпусков работникам Гостиницы устанавливается графиком отпусков, утверждаемым Руководством Компании по представлению Администрации Гостиницы, составленным с учетом производственной необходимости и пожеланий работников.

• Работники для входа на территорию Гостиницы и выхода с территории Гостиницы используют исключительно служебный вход, со стороны Шлюзовой набережной, оснащенный электронным замком, фиксирующим личный код работника и время прохода.

• Работникам Гостиницы запрещается отвлекать коллег по работе от выполнения их служебных обязанностей любой информацией, не относящейся к их работе.

• Запрещается распространять любой печатный материал среди работников на территории Гостиницы.

• Запрещается распространять любые товары среди работников на территории Гостиницы.

• Запрещается употребление работниками спиртных напитков или пребывание на территории Гостиницы в нетрезвом состоянии как в рабочее, так и в нерабочее время.

• Сокрытие руководителями подразделений случаев употребления спиртных напитков или непринятие ими мер к отстранению от

работы лиц, находящихся в нетрезвом состоянии, влечет наложение административного взыскания.

• Курение разрешается только в специально отведенных для этого местах, определенных Администрацией Гостиницы. Курение строго запрещается в помещениях с личными шкафчиками, в лифтах, на лестничных маршах и площадках, рабочих зонах, комнатах отдыха и кафетерии. Запрещается курение во всех клиентских зонах.

• Запрещается вход родственников работников на территорию Гостиницы без разрешения Администрации Гостиницы.

Правила корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами

– Работникам запрещается пользоваться услугами, предназначенными для гостей (клиентов) Гостиницы: центральным входом в Гостиницу, лифтами для гостей (клиентов), телефонами для гостей (клиентов), комнатами отдыха для гостей (клиентов), туалетами для гостей (клиентов), барами для гостей (клиентов), ресторанами для гостей (клиентов).

– Работникам Гостиницы запрещается обращение к гостям (клиентам) за автографами. Руководство Компании предполагает безусловное соблюдение всеми работниками Гостиницы следующих норм поведения:

• категорически не допускается использование ненормативной лексики и словесных форм, принижающих достоинство гостей, клиентов и Персонала Гостиницы;

• категорически не допускается использование профессиональных жаргонизмов;

• не допускается использование иностранных слов и терминов при наличии равнозначных употребимых слов и терминов в русском языке;

• обязательно использование обращения «Господин...», «Госпожа...» (в русском языке), «Mr....», «Mrs....» (в английском языке).

ТЕСТЫ

1. Являются ли проявлением организационно-административных методов управления следующие действия?

а) обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);

б) согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);

в) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

2. Можно ли отнести следующие методы управления к экономическим?

а) планирование (нормирование);
б) анализ;
в) ценообразование;
г) финансирование.

3. Включают ли методы социально психологического управления следующие методы воздействия?
а) планирование социального развития трудовых коллективов;
б) убеждение как метод воспитания и формирования личности;
в) экономическое соревнование;
г) критику и самокритику;
д) постоянно действующие производственные совещания;
е) ритуалы и обряды.

4. Самоуправление как метод управления включает:
а) соучастие в управлении;
б) соуправление;
в) наложение «вето»;
г) внутренний контроль;
д) самоуправление «один-человек – один голос».

5. Какие методы сковывают инициативу работников?
а) социально психологические;
б) административные;
в) экономические.

6. Предоставление коллективу самостоятельности в вопросах распоряжения прибылью относится к методам управления:
а) социально психологическим;
б) экономическим;
в) административным;
г) самоуправления.

7. Метод менеджмента – это:
а) директивные указания руководителей;
б) принципы деятельности менеджера;
в) совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект;
г) способ осуществления управленческой деятельности.

8. Согласны ли вы с утверждением, что:

а) экономические методы всегда приоритетны;

б) выбор методов менеджмента зависит от конкретной ситуации;

в) методы менеджмента выступают в качестве способов реализации принципов менеджеров;

г) без знания методов менеджмента трудно добиться реализации целей и функций менеджмента.

9. При низкой квалификации сотрудников и ограничении ресурсов наиболее эффективно использовать следующие методы управления:

а) организационно-распорядительные;

б) социально-психологические;

в) делегирование;

г) ответ «а» и «б»;

д) ответ «а» и «в».

10. При высокой квалификации и достаточности ресурсов следует использовать:

а) организационно-распорядительные методы;

б) социально-психологические методы;

в) делегирование;

г) ответ «а» и «б»;

д) ответ «а» и «в»;

е) ответ «б» и «в».

11. Устоявшаяся манера поведения руководителя называется:

а) харизма;

б) принцип управления;

в) стиль управления;

г) метод управления;

д) механизм управления;

е) нет правильного ответа.

12. Методы управления, направленные на повышение мотивации сотрудников называется:

а) организационные;

б) распорядительные;

в) экономические;

г) социально-психологические;

в) экономические;

г) социально-психологические;
д) ответ «а» и «б»;
е) ответ «и» и «в».

13. Социоматрица или социограмма используется в методах управления:
а) организационные;
б) распорядительные;
в) экономические;
г) социально-психологические;
д) ответ «а» и «б»;
е) ответ «а» и «в».

14. Различные виды льгот и поощрений используются в методах управления:
а) организационные;
б) распорядительные;
в) экономические;
г) социально-психологические;
д) ответ «а» и «б»;
е) ответ «а» и «в».

15. Какой стиль упрощения присущ руководителю, считающему, что его подчиненные соответствуют теории «X» Дугласа Мак–Грегори:
а) автокритичный;
б) демократичный;
в) либеральный;
г) социально-психологический;
д) ответ «а» и «г»;
е) нет правильного ответа.

16. Какой стиль управления присущ руководителю, считающему, что его подчиненные соответствуют теории «Y» Дугласа Мак–Грегора:
а) автократичный;
б) демократичный;
в) либеральный;
г) социально-психологический;
д) ответ «а» и «г»
е) нет правильного ответа.

17. Какой стиль управления руководителя, считающего, что самое главное в управлении – сохранить хорошие межличностные отношения в коллективе:

а) автократичный;

б) демократичный;

в) либеральный;

г) социально-психологический;

д) ответ «а» и «г»;

е) нет правильного ответа.

18. Организации, где доминирует демократичный стиль управления, характеризуются высокой степенью...

а) централизации;

б) децентрализации;

в) интеграции;

г) бюрократии;

д) ответ «в» и «г»

е) нет правильного ответа.

19. Организации, где доминирует автократичный стиль управления, характеризуются высокой степенью...

а) централизации;

б) децентрализации;

в) интеграции;

г) бюрократии;

д) ответ «в» и «г»;

е) нет правильного ответа.

Тематика рефератов

1. Усиливающаяся роль экономических методов управления в переходный к рыночным отношениям период.

2. Современные методы адекватные изменяющимся условиям внешней среды.

3. Значимость применения психологических методов управления в туристских организациях.

ТЕМА 5. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие целей и задач туристского предприятия.
2. Система целей туристского предприятия.
3. Построение «дерева целей» предприятия сферы туризма.

Ключевые понятия и схемы

Цель управления – желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта, которое должно быть достигнуто.

Задачи управления – реализация желаемого результата деятельности, достигаемая за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных этого результата.

Система целей – упорядоченная совокупность взаимосвязанных общих и специфических целей.

Общеорганизационные цели – конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления их реализацией.

Специфические цели – разрабатываются в каждом подразделении, отделе и определяют основные направления его деятельности.

Таблица 2

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия

Общие задачи управления	Общие функции	Результаты решения
1. Обоснование темпов планомерного развития фирмы	Прогнозирование и планирование	Планы-прогнозы, стратегический план, план экономического, социального развития
2. Образование структурных подразделений и установление взаимосвязей между ними	Организация	Утверждение структур
Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом управления		Утверждение штатов, положений, инструкций

Продолжение таблицы 2

3. Установление взаимодействия подразделений, согласование действий управленческих подразделений, руководителей, управленческого персонала	Координация и регулирование	Утверждение графиков взаимодействия и распорядка работ
Сохранение установленных режимов, устойчивости, стабильности системы		Утверждение стандартов, обязательств, норм
4. Создание условий для эффективной работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах	Мотивация	Утверждение материальных и моральных стимулов труда
5. Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности. Проверка решений по развитию фирмы	Контроль, учет, анализ	Решения по результатам ревизий, проверок, учета, анализа хозяйственной деятельности

ЗАДАНИЯ

Задание 1

1. Проанализируйте миссии следующих предприятий – туроператора и гостиницы, оцените, насколько они соответствуют предъявляемым требованиям. Подумайте, как можно усовершенствовать эти формулировки миссий.

Миссия компании «Райзебюро ВЕЛЬТ», российский туроператора, специализирующегося на организации деловых поездок для российских и иностранных бизнесменов, а также туристов в крупные города РФ, выражена в нескольких фразах:

• содействовать развитию деловых и культурных связей между государствами и людьми;

•содействовать созданию имиджа России как полноправного и надежного делового партнера, привлекательного с точки зрения развития международных, деловых связей и культурно-исторического наследия;

• создавать систему гостеприимства, отвечающую требованиям качества мировых стандартов.

1.2. В заявлении о миссии компании «Мариотт» указывается: «Предназначение Марриотт Хотелз – предоставление услуг но размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом».

2. Проанализируйте девиз и философию гостиничной сети Heliopark Hotels & Resorts». Подумайте, как можно сформулировать миссию этой гостиничной сети.

Девиз гостиничной сети «Heliopark Hotels & Resorts» –«Символ хорошего отдыха».

Философия гостиничной сети «Heliopark Hotels & Resorts»:

1. Мы постоянно совершенствуем отдых в отелях - расширяем спектр услуг, пополняем оздоровительные и обновляем развлекательные программы, разрабатываем для Вас специальные предложения.

2. Наши отели прекрасно подходят для семейного, коллективного и индивидуального отдыха.

3. Мы любим наших гостей и стараемся найти подход к любому клиенту.

4. В наших отелях приятно отдыхать и хорошо работать!

Задание 2

Проанализируйте данные исследования, проведенного Balanced Scorecard Collaborative:

• только 5 % рабочей силы понимает стратегию своей компании;

• только 25 % менеджеров получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией;

• 60 % организаций не связывают бюджет со стратегией;

• 86 % руководящих команд тратят менее часа в месяц на обсуждение стратегии

Оцените, в какой степени эти данные соответствуют ситуации в вашей компании, и какими, на ваш взгляд, эти данные должны быть.

Задание 3

Ответьте на вопросы: как соотносятся понятия «цели», «задачи», «миссия», «стратегия», «образ прошлого», «образ будущего», корпоративная культура», «корпоративная идеология» и «слоган»?

Задание 4

Компания «Лайн-инвест» одна из крупных туроператоров г. Москвы по Тунису. Начав свою деятельность на туристском рынке позднее многих участников, турфирма почти сразу вошла в число основных туроператоров по этому направлению и с тех пор упрочняет

свои позиции. В планах компании в течение пяти лет занять устойчивое положение в качестве туроператора по Турции (второе направление турфирмы), выйти на объемы продаж, сопоставимые с оборотом компаний-лидеров туристического рынка.

Компания «Лайн-инвест» была зарегистрирована в начале 2000 г. как общество с ограниченной ответственностью, а уже в начале 2003 г. турфирма занимала одно из ведущих мест в рейтинге крупнейших туроператоров по Тунису. Фирме «Лайн-инвест» менее чем за 2 года удалось существенно увеличить ассортимент продаваемых туруслуг. Начав в 2000 г. с продаж номеров нескольких пользующихся наибольшим спросом гостиниц основных турцентров Туниса, компания заключила договоры с 90 % гостиниц побережья Средиземного моря.

Основными критериями выбора поставщиков туруслуг компании являются их качество и цена. Турфирма стремится удовлетворить запросы различных покупателей: одни потребители предпочитают туруслуги исключительно высокого качества, тогда как другие покупают более дешевые. Поэтому компания предлагает широкий ассортимент услуг различных предприятий туриндустрии, и клиенты имеют возможность выбрать наиболее соответствующую их требованиям. Компания предлагает стандартную систему льгот, скидок и отсрочек. Количество постоянных клиентов турфирмы «Лайн-инвест» постоянно увеличивается.

В компании создана интегрированная информационная система, позволяющая в режиме on-line получать менеджерам, бухгалтерам и руководству фирмы оперативную информацию о состоянии расчетов с покупателями и поставщиками о выполнении контрактов, размещать на различных рекламных площадках туры в полном объеме и т.д. В 2002 г. был открыт филиал, в котором была установлена такая же система, что позволило руководству принимать решения при наличии необходимой информации. На московские турагентства приходится около трети всех продаваемых турпакетов, остальные две трети реализуются самой компанией и филиалом. Для работы с московскими турагентствами на предприятии существует агентский отдел, в котором персонал стремится максимально автоматизировать обработку запросов, приходящих из агентств. С конца 90-х гг. конкуренция несколько видоизменилась, так как изменились и участники рынка: произошло разделение на крупные и мелкие компании. Большинство мелких компаний, будучи не способными конкурировать по количеству и качеству предоставляемых услуг, уходят с рынка или уйдут с него в будущем. Однако руководство «Лайн-инвест» считает, что оборот, достаточный для высокого уровня конкурентоспособности, может быть достигнут уже в ближайшие годы.

Вопросы

1. Определение миссии организации.
2. Структура миссии.
3. Понятие цели организации (стратегическая, долгосрочная, краткосрочная).
4. Дерево целей.
5. Характеристики целей (SMART).
6. Метод управления по целям.

ТЕСТЫ

1. Матрица, используемая в стратегическом анализе, в которой отражаются «относительная доля рынка» и «темпы роста отрасли», называются:

а) матрица SWOT-анализа;
б) матрица Бостонской консультационной группы;
в) модель пяти сил М, Портера;
г) матрица стратегических хозяйственных единиц;
д) модель конкурентных сил;
е) нет правильного ответа.

2. Сущность SWOT-анализа состоит в анализе

а) шансов и рисков, возможностей и опасностей;
б) слабых и сильных сторон, возможностей и опасностей;
в) сильных и слабых сторон, анализа конкурентных преимуществ;
г) пяти сил М. Портера;
д) ответ «а» и «б»;
е) нет правильного ответа.

3. В поле СИВ матрицы SWOT-анализа отражаются:

а) конкурентные преимущества предприятия;
б) мероприятия, направленные на использование возможностей внешней среды и устранение слабых сторон предприятия;
в) мероприятия, направленные на использование возможностей внешней среды за счет сильных сторон предприятия;
г) мероприятия, направленные на учет угроз внешней среды за счет сильных сторон предприятия;
д) мероприятия, направленные на учет угроз внешней среды и устранение слабых сторон предприятия;
е) нет правильного ответа.

4. В поле СИВ матрицы SWOT-анализа отражаются

а) конкурентные преимущества предприятия;

б) мероприятия, направленные на использование возможностей внешней среды и устранение слабых сторон предприятия;

в) мероприятия, направленные на использование возможностей внешней среды за счет сильных сторон предприятия;

г) мероприятия, направленные на учет угроз внешней среды за счет сильных сторон предприятия.

5. При реализации стратегии могут использоваться такие инструменты, как:

а) матрица SWOT-анализа;

б) матрица Бостонской консультационной группы;

в) модель пяти сил М. Портера;

г) матрица стратегических хозяйственных единиц (СХЕ);

д) диаграмма Ганга;

е) нет правильного ответа.

6. Выбор того или иного вида стратегического альянса определяется:

а) желаемой степенью гибкости партнеров;

б) целями каждого участника альянса;

в) уровнем потенциального риска;

г) ответ «а» и «б»;

д) ответ «б» и «в»;

е) ответ «а», «б» и «в».

7. Основной целью маркетинговых стратегических альянсов чаще всего бывает:

а) снижение затрат;

б) покупка товаров одних компаний участников альянса стимулирует клиента приобретать товары (услуги) других участников;

в) увеличение прибыли;

г) ответ «а» и «б»;

д) ответ «б» и «в»;

е) нет правильного ответа.

8. Локальное или международное сотрудничество между двумя или более предприятиями индустрии туризма или других отраслей, которое предлагает координацию их действий для достижения поставленных целей, называется:

а) франчайзинг;

б) контраст на управление;

в) стратегический маркетинг,
г) ответ «а» и «б»;
д) ответ «б» и «в»;
е) нет правильного ответа.

9. По каждому стратегическому альянсу в туризме или гостиничном бизнесе можно точно определить его вид:
а) да;
б) нет;
в) скорее «да», чем «нет»;
г) скорее «нет», чем «да»;
д) в зависимости от обстоятельств;
е) нет правильного ответа.

10. Выберите вопросы, которые могут включать в себя миссию организации:
а) история фирмы;
б) целевые ориентации предприятия;
в) сроки выполнения планов работы;
г) стиль руководства;
д) режим работы предприятия;
е) принципы работы с покупателем.

11. Выберите критерии SMART (характеристики целей). Цель должна быть:
а) конкретная;
б) измеримая;
в) не ограничена во времени;
г) конфиденциальная;
д) уместная в данных условиях;
е) направленная на получение прибыли;
ж) рассчитанная по срокам достижения;
з) достижимая;
и) состоять из множества альтернатив.

12. Метод управления MBO основан на:
а) постановке четких и ясных целей, которые предстоит работнику достигнуть; цели, поставленные перед работником, должны быть увязаны с целями подразделения и организации в целом, способствовать раскрытию потенциальных возможностей работников, мотивировать их на эффективный труд;

б) в описании основных качеств работника, которые предопределяют эффективную или неэффективную деятельность, выявлении качеств работника, которые нуждаются в совершенствовании;

в) поощрении признания и поддержке одними членами коллектива других, создании доброжелательных отношений в группе.

13. Корпоративная культура это (выберите правильный вариант):

а) совокупность достижений работников в производственном, общественном, социальном и умственном отношении;

б) принимаемые большей частью сотрудников организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы;

в) уровень развития организации, творческих сил и способностей работников, выраженный в типах и формах организации производственной деятельности и деятельности людей, в их взаимоотношениях.

14. Субкультура это:

а) культура, преобладающая во всей организации;

б) «локальная» культура с ценностями, противоречащими ценностям доминирующей культуры;

в) «локальная» культура с ценностями, не конфликтующими с ключевыми ценностями.

15. Выберите из предложенных основные характеристики открытой кадровой политики:

а) организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне;

б) применяется набор персонала на ведущие должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации;

в) организация ориентируется на внутренний наем из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников;

г) организация тщательно сохраняет такую корпоративную атмосферу, которая позволяет в отсутствие детальной регламентации процедур работы с персоналом управлять им через систему правил и норм;

д) постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников.

16. Цели кадрового планирования:

а) обеспечение производственного процесса организации персоналом с учетом необходимой численности и качества;

б) эффективная организация работы с персоналом как в краткосрочном (комплектование персонала), так и в долгосрочном (развитие персонала) аспектах;

в) организация работы службы управления персоналом.

Тематика рефератов

1. Целеполагание как путь формирования ключевых компетенций.
2. Миссия организации как основа создания организаций сферы туризма.
3. Цели туристических организаций и их составляющие в условиях рынка.
4. Эффективность управленческих целей.
5. Градация и определение соподчинения целей в туристских организациях.

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ТРУДА В ТУРИЗМЕ

Вопросы для обсуждения

1. Содержание и особенности управленческого труда в туризме.
2. Культура управленческого труда.
3. Основные направления рациональной организации труда.

Ключевые понятия и схемы

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

Регламентация **–** установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления.

Департаментализация – процесс группировки выделенных рабочих мест, операций и полномочий в структурные подразделения (департаменты) в соответствии с каким-либо признаком.

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

Департментализация по потребителям – процесс разделения видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов потребительских групп.

Стимулирование – материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Функциональная департментация – это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри фирмы таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды дея-

тельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае сосредоточиваются на основных функциях бизнеса.

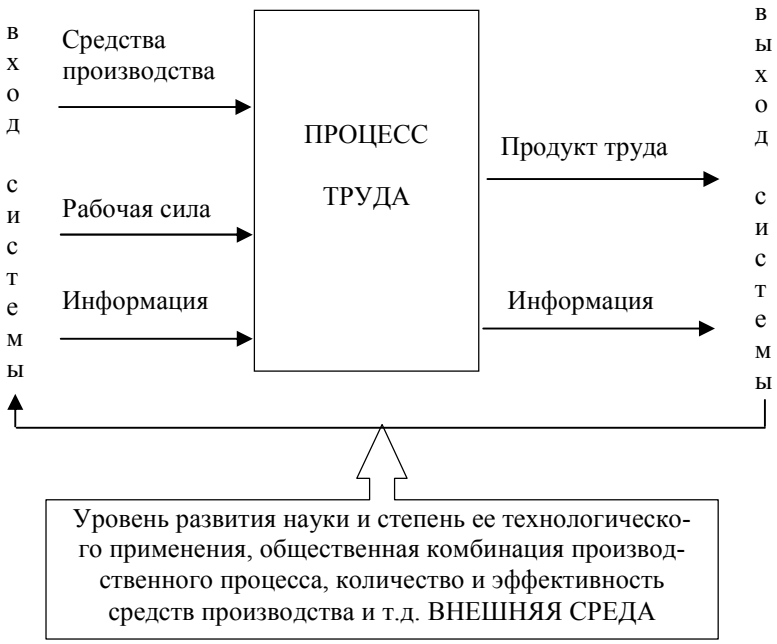


Рис. 8. Процесс труда как система

Рис. 9. Основные направления рациональной организации управленческого труда

ЗАДАНИЯ

Задание 1

До прихода нового руководителя в гостинице «Z», как и в большинстве российских организаций, существовало традиционное отношение к СУП как штабной службе. Гостиница не имела долгосрочной стратегии управления персоналом. СУП выполняла только технические функции кадрового делопроизводства. Основные кадровые процедуры реализовались руководителями функциональных отделов и служб, которые самостоятельно разыскивали необходимых специалистов, заботились о повышении квалификации и готовили резерв на замещение, выполняя тем самым функции службы персонала.

По результатам кадрового аудита были выявлены следующие проблемы:

– несоответствие структуры организации задачам предприятия на современном этапе развития;

– невыполнение многих функций управления персоналом (отсутствие закрепления ключевых функций управления персоналом за сотрудниками);

– недоукомплектованность кадрового состава в целом и по уровням управления;

– несоответствие уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

– высокий коэффициент текучести кадров;

– незаинтересованность сотрудников в достижении общих целей организации.

Решено было реорганизовать структуру управления, создав СУП, полностью отвечающую современным требованиям организации и нацеленную на формирование, сохранение и развитие конкурентоспособности предприятия, в том числе на рынке труда.

В рамках общей стратегии организации топ-менеджерами были разработаны функциональные стратегии, в том числе и кадровая стратегия.

Был проведен анализ кадровой ситуации в регионе, который показал, что предприятие работало в условиях дефицита квалифицированной рабочей силы. Существенную долю регионального рынка профессий отрасли туризма и гостиничного хозяйства занимал рынок (сегмент) выпускников учебных заведений, что являлось возможностью для гостиницы. Однако при оценке потенциала данного сегмента можно отметить отсутствие у привлекаемых кадров практического опыта.

Многие учебные заведения осуществляли переподготовку специалистов данной отрасли, организовывали курсы повышения квалификации.

В таких условиях приоритетными становились следующие направления в работе с персоналом:

– повышение квалификации персонала;

– планирование карьеры работников;

– проблемы мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии); инициирование процесса разработки инновации.

Таким образом, на данном этапе была произведена структуризация целей управления персоналом. На следующем этапе проектирования СУП гостиницы «Z» руководителями был определен состав функций управления, позволяющих реализовать эти цели.

1. Система планирования:

– анализ состава и использования рабочей силы;

– контроль и оценка деятельности;

– разработка программ развития трудовых ресурсов.

2. Система набора и оценки персонала:

– отбор и расстановка персонала, основанные на анализе его квалификации и перспективе продвижения (роста) в организации;

– установление связей с организациями, работающими на рынке труда и образовательными учреждениями.

3. Система адаптации персонала:

– организация устойчивых коммуникационных систем, охватывающих всех работников;

– создание процедур управления конфликтами;

– организация и координирование системы наставничества.

4. Мотивационная система:

– создание системы учета индивидуальных и групповых результатов;

– создание системы вознаграждения работников, с использованием объективных методов оценки труда и учетом инновационных решений в деятельности работника;

– создание системы поощрения выполнения новых и значительно измененных функций и работ;

– создание программы формирования мотивационного потенциала работника на производительный труд;

– создание программы поддержания корпоративной культуры.

5. Система развития персонала:

– организация и координация расширения компетентности работника и его карьерного роста в организации;

– организация и координация системы оценки работы персонала линейными руководителями и системы обучения на рабочих местах;

– составление индивидуальных карьерных планов (личностного и служебного продвижения) всех работников;

– организация обучения и профессионального развития работников.

Для реализации указанных функций была спроектирована структура СУП гостиницы «Z» (*рис. 10*). Был определен состав кадровой службы и разработано штатное расписание. При планировании состава и количества персонала СУП топ-менеджерами гостиницы «Z» больший приоритет отдавался подразделениям, отвечающим за выполнение основных целей: мотивирование и развитие персонала.

Статус СУП гостиницы «Z» определяется специальным положением, которое включает: общие положения; функциональные обязанности; права; ответственность; должностные обязанности всех работников службы.

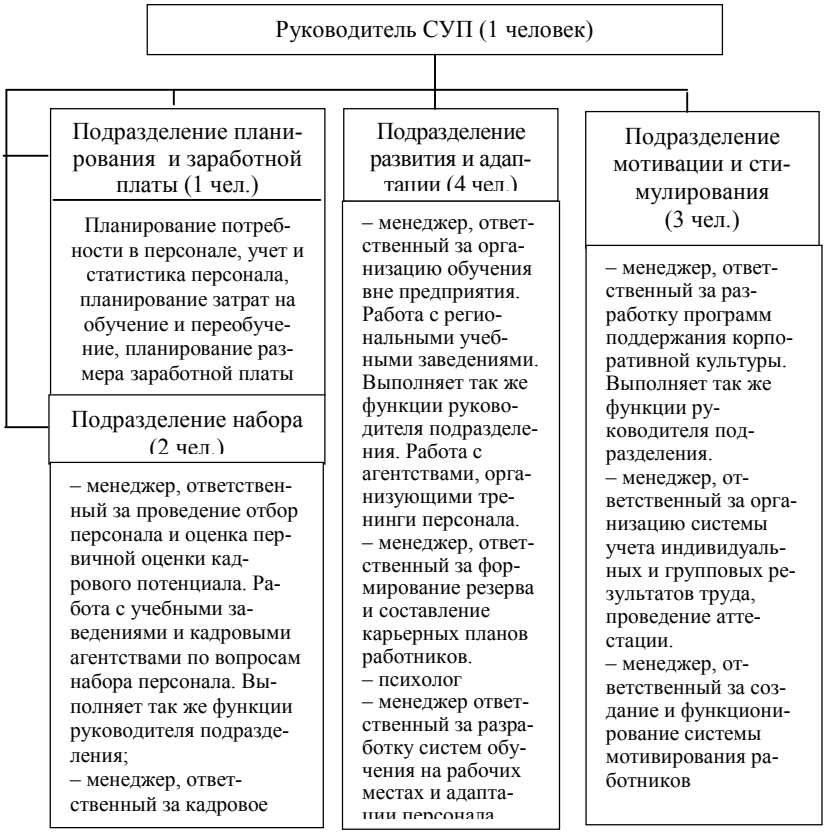


Рис. 10. Организационная структура службы управления персоналом гостиницы *«Z»*

Положение предусматривает субординацию, порядок назначения и перемещения руководителей и специалистов, ответственность, корреспондирующуюся с правами, исполнение функций в компании (в соответствии с коммуникационной структурой).

Для правильной организации работы кроме положения СУП разработаны и другие регламентирующие документы (в соответствии с кадровой политикой): методички, инструкции, другие положения.

Важным этапом является определение бюджета расходов по СУП. При проектировании службы кадров гостиницы «Z» расходы распределены по следующим направлениям: затраты на содержание отдела, заработная плата персонала СУП: смета на корпоративные мероприятия; затраты на подбор, тестирование и обучение персонала.

Вопросы:

1. Назовите этапы формирования СУП в организации.

2. Схематически представьте возможную СУП в той же организации при условии приоритетности в деятельности по управлению персоналом представленных ниже направлений (актуальных при проведении открытой кадровой политики в условиях высокой конкуренции на рынке труда):

– набор квалифицированного персонала, адаптация к специфике данного предприятия;

– создание благоприятного имиджа по реализации кадровой политики;

– повышение конкурентоспособности предприятия на рынке труда. Осуществите закрепление управленческих функций за сотрудниками каждого подразделения СУП.

3. Дайте характеристику документа «Положение департамента/ отдела СУП» на примере гостиницы «Z».

4. Составьте возможную схему функциональных взаимосвязей гостиницы «Z», отражающую горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления с подразделениями СУП, в том числе функциональных взаимосвязей между подразделениями СУП

Оформить в виде таблицы и занести символы, отражающие степень участия функциональных подразделений в выполнении функций управления персоналом:

«О» – отвечает за выполнение функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

«П» – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения функции;

«У» – участвует в выполнении данной функции;

«С» – согласовывает подготовленный документ;

«Р» – принимает решение, утверждает, подписывает.

ТЕСТЫ

1. Выберите особенности управленческого труда:

а) сложность и многоплановость;

б) информационный характер предмета и продукта труда;

в) направленность на достижение экономических показателей;

г) его результат - управленческие решения;

д) участвует в создании материальных благ опосредованно, через труд других людей;

е) целевая направленность.

2. Выберите принципы рациональной организации управленческого труда:

а) плановость;

б) специализация;

в) комплексность;

г) научность;

д) стабильность;

е) мобильность;

ж) целесообразность;

з) целенаправленное творчество;

и) гибкость;

к) системность.

3. К числу основных направлений рациональной организации труда относятся:

а) планирование и прогнозирование;

б) техническое обеспечение и механизация;

в) создание эффективной организационной структуры управления;

г) разделение и кооперация труда;

д) централизация и децентрализация;

е) координация и регулирование деятельности структурных подразделений;

ж) нормирование труда;

з) создание эффективной системы учета и отчетности;

и) обеспечение благоприятного режима и условий труда.

4. Выделяют следующие виды департаментализации:

а) административную;

б) функциональную;

в) по времени;

г) по продукту;

д) организационную;
е) по потребителям;
ж) горизонтальную;
з) по географическому признаку.

5. Делегирование полномочий означает:
а) передачу вопросов разделения труда и распределения полномочий;
б) передачу задач вместе с полномочиями и компетенцией;
в) передачу возможности контроля и дисциплинарного воздействия;
г) передачу ответственности.

6. Выберите из перечисленных нормы, используемые в практике менеджмента:
а) обслуживания;
б) выработки;
в) укрупненные нормативы численности аппарата управления;
г) снабжения;
д) численности;
е) управляемости.

7. Организационная культура – это прежде всего:
а) способы осуществления управленческой деятельности;
б) закономерности и правила;
в) система ценностей и норм поведения;
г) характерные признаки и принципы.

8. Выберите основные элементы управленческой культуры менеджера:
а) соблюдение норм этики;
б) личная культура;
в) умение использовать информацию;
г) рациональное распределение рабочего времени;
д) дисциплинированность и моральная устойчивость;
е) культура приема посетителей;
ж) умение управлять собой;
з) культура проведения массовых мероприятий;
и) культура речи;
к) культура в работе с письмами и документами;
л) умение влиять на людей;
м) организаторские способности;
н) организационная культура;
о) культура содержания рабочего места.

Тематика рефератов

1. Значимость состязательность в управлении процессами труда.
2. Культура управленческого труда как составляющая управленческого процесса.
3. Прогрессивные формы нормирования труда.
4. Формы и системы оплаты труда, как фактор развития персонала в туристских организациях.
5. Роль и значение управленческого труда в организациях.

ТЕМА 7. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Принципы проектирования организационных структур управления.
2. Классификация организационных структур управления.
3. Новые организационные структуры управления предприятиями индустрии туризма.

Ключевые понятия и схемы

Проектирование – процесс определения архитектуры, компонентов, интерфейсов и других характеристик системы или её части. Результатом проектирования является проект – целостная совокупность моделей, свойств или характеристик, описанных в форме, пригодной для реализации системы.

Организационное проектирование – комплекс работ по созданию функционирующей модели предприятия, формированию его структуры и системы менеджмента, а также обеспечение его деятельности всеми необходимыми ресурсами.

Факторы проектирования – параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

Аппарат управления – совокупность подразделений, органов, служб, главной задачей которых является осуществление управленческих процессов.

Хозяйственная деятельность – любая деятельность, которая связана с производством и обменом материальными и нематериальными благами в форме товара

Должностная инструкция – организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Эффективность управления – относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления).

Таблица 3

Функции структурных подразделений крупного многопрофильного туроператора

Уровень управления	Статус	Функции
Управление высшего звена	Совет директоров	Утверждает стратегию, формирует целевые установки и согласовывает все ключевые вопросы фирмы
	Генеральный директор	Принимает все решения по обеспечению бизнес-цикла фирмы, реализует утвержденную стратегию и поставленные цели, осуществляет текущее руководство фирмой
Управление среднего звена	Финансовый директор	В подчинении находятся главный бухгалтер, бухгалтерия и финансовый отдел
	Директор по выездному туризму	В подчинении находятся служба размещения, служба бронирования заявок, визовый отдел
	Директор по PR, рекламе и маркетингу	В подчинении находятся отделы маркетинга, PR и рекламы
	Директор по работе с клиентами	В подчинении находятся служба розничных продаж и call-центр
	Директор транспортного департамента	Руководит транспортным отделом
	Директор по персоналу	Руководит отделом по работе с персоналом
	Технический директор	В подчинении находится служба тарифов и административно-хозяйственный отдел

Продолжение таблицы 3

Управление низшего звена	Главный бухгалтер	Руководство и контроль над работой бухгалтерии
	Начальник финансового отдела	Руководство платежными операциями, ведением управленческого учета, проверкой счетов, составление отчетов
	Начальник отдела размещения	Работа с иностранными поставщиками услуг; решение проблемных ситуаций с партнером
	Начальник отдела бронирования заявок	Руководство приемом заявок и их обработкой, составлением необходимой документации (график заезда на каждый день и т.д.)
	Начальник визового отдела	Прием документов на визовое оформление, работа с консульствами
	Начальник отдела маркетинга	Изучение и прогнозирование рынка, разработка стратегии и тактики
	Начальник отдела PR и рекламе	Эффективное продвижение туруслуг и бренда компании на сбытовых рынках
	Начальник отдела розничных продаж	Полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по всем имеющимся турам, организация продажи турпакетов
	Начальник отдела тарифов	Внесение в базу данных цен и блоков на базовые услуги, формирование прайс-листа
	Начальник call-центра	Информационное обслуживание агентств, корпоративных и частных клиентов по телефону и e-mail
	Начальник отдела по работе с персоналом	Планирование, поиск, отбор персонала с целью удовлетворения потребности компании в кадрах; обеспечение внедрения системы мотивации персонала
	Начальник транспортного отдела	Управление загрузкой рейсов, выписка проездных документов
	Начальник административно-хозяйственного отдела	Материально-техническое обеспечение деятельности компании

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Проанализируйте организационные структуры управления, структур различных туроператоров и турагентов, и выявите недостатки при построении этих структур. В качестве основы используйте ответы на следующие вопросы:

• не превышена ли норма управления (у одного субъекта управления в подчинении может быть не более I объектов управления);

• все ли службы имеют правильное подчинение (не входят ли в состав одной службы подразделения, относящиеся к разным видам деятельности).

Задание 2

В практике менеджмента особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизионная, матричная, множественная.

Линейная структура включает два блока: один занят производством, другой – реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор)→управляющий производством → мастер производства → исполнители (рабочие).

Линейно-штабная структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т.д.

Функциональная структура представляет собой модификацию линейно штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

Дивизионная структура строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.).

Матричная структура состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или

проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

Множественная структура использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

Вопросы

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?

2. Какие организационные структуры больше подходят к современным туристическим предприятиям в России?

Задание 3

Выявите отношения субординации и координации в известной вам туристской организации. Покажите, как строятся горизонтальные и вертикальные отношения.

Задание 4

Назовите и дайте характеристику наиболее часто встречающимся в туристской отрасли типов организационных структур управления.

Задание 5

Как вы представляете формальную и неформальную организации? Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если «да», то раскройте механизм такого воздействия.

ТЕСТЫ

1. Выполнение сотрудниками определенной функции управления лежит в основе образования

а) уровня управления;
б) звена управления;
в) линии управления;
г) горизонтальной дифференциации;
д) вертикальной дифференциации;
е) нет правильного ответа.

2. Одному субъекту управления важно подчиняться не более:

а) 10 объектов управления;
б) 8 объектов управления;

в) 6 объектов управления;
г) 4 объектов управления;
д) 2 объектов управления;
е) 1 объекта управления.

3. Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, называются:
а) линейными полномочиями;
б) чрезвычайными полномочиями;
в) штабными полномочиями;
г) матричными полномочиями;
д) дивизиональными полномочиями;
е) стратегическими полномочиями.

4. Какая организационная структура подразумевает наличие отдельных подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов деятельности:
а) линейная;
б) функциональная;
в) дивизиональная
г) матричная;
д) проектная;
е) линейно-функциональная.

5. Элементами организационной структуры являются:
а) звенья;
б) уровни управления;
в) бизнес-процессы;
г) связи подчинения;
д) вертикальное разделение труда;
е) горизонтальное разделение труда.

6. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:
а) функциональная;
б) линейная;
в) линейно-функциональная;
г) дивизиональная;
д) матричная;
е) штабная.

7. Какая организационная структура непригодна для работы в критической ситуации, например, при возникновении форс-мажорных обстоятельств:

а) линейная;
б) функциональная;
в) дивизиональная;
г) матричная;
д) штабная;
е) линейно-функциональная.

8. Делегирование полномочий является составной частью:

а) бюрократизации;
б) централизации;
в) концентрации;
г) децентрализации;
д) организации;
е) контроле.

9. Турагентства, как правило, имеют оргструктуру:

а) линейную;
б) функциональную;
в) дивизиональную;
г) матричную;
д) штабную;
е) проектную.

10. Гостиницы (номерной фонд до 200 номеров), как правило, имеют оргструктуру:

а) линейную;
б) функциональную;
в) линейно-функциональную;
г) матричную;
д) штабную;
е) проектную.

11. Стюард является сотрудником службы:

а) приема и размещения;
б) коммерческой;
в) секретариата;
г) службы питания;

д) консьержей;
е) безопасности.

12. Метрдотель является сотрудником службы:
а) приема и размещения;
б) коммерческой;
в) секретариата;
г) службы питания;
д) консьержей;
е) безопасности.

13. Портье является сотрудником службы:
а) приема и размещения;
б) коммерческой;
в) секретариата;
г) службы питания;
д) консьержей;
е) безопасности.

14. В службу приема и размещения входят следующие сотрудники:
а) стюарды;
б) ночные аудиторы;
в) горничные;
г) ответ «а» и «б»;
д) ответ «а» и «в»;
е) ответ «б» и «в».

Тематика рефератов

1. Совершенствование организационной структуры управления предприятием.

2. Организационные структуры управления: развитие и основные проблемы.

3. Влияние правового регулирования деятельности предприятий на формирование организационных структур.

4. Иерархическая модель организационной структуры управления акционерными обществами.

5. Сетевая организационная структура – цели, способы реализации, достоинства и недостатки.

ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Вопросы для обсуждения

1. Роль человеческих ресурсов в индустрии туризма.
2. Система управления человеческими ресурсами.
3. Управление текучестью кадров.

Ключевые понятия и схемы

Человеческие ресурсы – представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства.

Управление человеческими ресурсами – проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

Обучение персонала – целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Рабочая сила – (англ. *Laborpower*, нем. *Arbeitskraft*) в марксистской политической экономии – способность человека к труду, совокупность физических и духовных способностей, которые человек использует в своей деятельности.

Планирование карьеры – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Человеческий капитал – совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

Рис. 11. Методология управления персоналом

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Назовите и дайте характеристику информации при подборе кадров в вашей организации (табл. 4). Выясните, какие из них носят объективный, а какие – субъективный характер. Оцените предложенный перечень источников информации, его достаточность (недостаточность). Дополните с учетом теории и практики вашей работы в этом направлении.

Таблица 4

Источники информации при отборе персонала

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию

Продолжение таблицы 4

Диплом (вкладыш)	Дает сведения об успеваемости в учебном учреждении; о профессиональной квалификации
Трудовая книжка	Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика
Рекомендации	Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Дает возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников составить личное представление о поступающем
Пробная работа	Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками и т.п.)
Медицинский осмотр (на профессиональную пригодность); психологические тесты	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению

Задание 2

Как вы понимаете термин «потребность в кадрах»? Попытайтесь по известным методикам определить необходимость предполагаемого нового набора кадров (исходные данные определите сами), а также правильность набора в уже функционирующих подразделениях вашей организации.

Задание 3

Попытайтесь сформулировать программу вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям: сильные стороны; возможности их улучшения. Как развить свои сильные стороны (конкретные мероприятия)? Каковы ваши профессиональные цели? В каких областях необходимо получать знания в будущем?

Задание 4

Вы руководитель отдела продаж (штат – 8 человек) в туристической фирме. Ваш отдел пользуется хорошей репутацией. В отделе сложились доверительные взаимоотношения. Вместе с тем общеотраслевой спад, новые ставки аренды помещений заставляют пойти на серьезные сокращения штата турфирмы. Фирму возглавил новый директор, который принял решение о создании новой структуры управления и сокращении штатов каждого отдела. Вам дали понять, что отделу придется расстаться с двумя работниками. Самый старший работник вашего отдела достиг пенсионного возраста, так что один кандидат на сокращение уже есть. Придется ликвидировать еще одно рабочее место, но возраст работников не может быть решающим фактором. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места, и вы предвидите ужасные ее последствия для коллектива отдела, причем не только для тех, кому придется уйти из отдела, но и для теплых дружеских взаимоотношений тех, кто останется.

Вам необходимо принять решение:

а) выбрать двоих самых старших по возрасту;

б) выбрать двух человек, которые, как вы считаете, хуже других справляются с работой;

в) попытаться обойти правила. Обсудить ситуацию с коллективом отдела, возможно, работники согласятся на уменьшение заработной платы, чтобы никто не остался без работы;

г) передать полномочия по принятию решения самим работникам, что позволит сохранить дружескую атмосферу;

д) другое.

Задание 5

В отделе, которым вы руководите, одна из подчиненных перенесла трагедию в личной жизни. Вам ее искренне жаль, но работать она стала хуже (материалы об исследовании рынка туристических услуг, подготовленные вашей сотрудницей, содержали серьезные ошибки и неточности). Директор туристической фирмы требует от вас объяснений. Вы:

- извинитесь за неточности и исправите ошибки;
- скажете руководителю, что все дело в ошибках сотрудницы вашего отдела;
- сообщите руководителю, что у вашей сотрудницы личные проблемы и что ей нужна поддержка;
- ответите, что вы выполняли срочную работу и поэтому не успели проверить представленные данные.

Задание 6

Вы – начальник отдела туристической фирмы. Выберите способы влияния на подчиненных и объясните ваши действия по отношению к ним, если работники вашего отдела:

– могут, но не хотят брать ответственность за выполнение работы;

– хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;

– могут выполнить работу, но не хотят;

– могут и хотят выполнить работу.

Задание 7

При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

– способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

– коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

– умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;

– способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;

– системное мышление – способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;

– упорство и целеустремленность – умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;

– решительность – способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;

– самостоятельность, инициативность, деятельность – умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы – внутреннее «я», а не внешние обстоятельства;

– самоорганизация и способность распределять время – умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;

– готовность к изменениям и гибкость – желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;

– организаторские способности – умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;

– коммуникативные способности – владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;

– способность к убеждению и сотрудничеству – способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;

– способность к ведению переговоров – умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров;

– межличностные контакты – способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

Вопросы

1. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?

2. Какие критерии вы сочли бы за основные?

3. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

Задание 8

Анализ показывает, что применительно к российской практике к типичным ошибкам в кадровой политике предприятия относят отсутствие:

1) процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием (работник с момента найма обычно ощущает себя оторванным от коллектива);

2) планирования карьеры, лишающее работника перспектив;

3) должной информированности, в результате чего работник мало отождествляет себя с интересами фирмы;

4) чувства ответственности, «замораживающее» инициативу работника;

5) коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы;

6) продвижения по службе, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Вопросы:

1. Как вы полагаете, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления человеческими ресурсами применительно к сегодняшней России?

2. Какие нововведения в управлении персоналом могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по кадрам российской фирмы?

Задание 9

Стратегию управления человеческими ресурсами через сокращение издержек производства использовали такие известные зарубежные компании, как, например, 1BM, Ford, Genera1 Electric. После августовского кризиса 1998 г. применить в качестве основной эту стратегию вынуждены были многие отечественные и иностранные компании, осуществляющие хозяйственную деятельность в России.

Выбор организацией данной стратегии затрагивает все сферы управления, и в первую очередь управление человеческими ресурсами. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать программы стимулирования сокращения расходов сырья, материалов, электроэнергии. При этом часть экономии от реализации этих программ может направляться на поощрение тех сотрудников, которые ее обеспечили. Другим способом сокращения издержек является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Положительно, что реализация программ сокращения персонала, как правило, сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников. Отрицательным моментом для организаций, придерживающихся данной стратегии, является то, что сокращение персонала процедура болезненная. Она нарушает нормальный ритм работы, осложняет отношения в коллективе, снижает лояльность работников по отношению к администрации. К тому же, хотя программы сокращения персонала нацелены на сокращение издержек, для реализации самих этих программ требуются дополнительные средства (например, на выплату пособий, обучение тех, кому придется выполнять функции высвобожденных из производства работников и др.). Поэтому высвобождение работников без продуманной стратегии может не только не дать ожидаемых результатов, но в перспективе даже привести к дополнительным издержкам.

Особенности деятельности организации на этапе сокращения и реорганизации производства. Стадия сокращения и реорганизации производства, как правило, сопровождается серьезным обострением трудовых проблем, решение которых требует Особых усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб.

Опишите возможные составляющие элементы кадровой политики фирмы в условиях сокращения производства.

Задание 10

1. Составить анкету (для работников любого предприятия отрасли гостеприимства)

2. Составить бланк оценочного листа (для любой должности предприятия отрасли гостеприимства).

Задание 11

Моделирование карьеры работников предприятий туристского и гостинично-ресторанного бизнеса.

1. Разработайте схему (модель) продвижения работников на примере предприятия отрасли гостеприимства (турфирма, гостиница, ресторан).

2. Приведите карьерограмму (план карьеры) любого специалиста этого предприятия.

ТЕСТЫ

1. Планирование численности персонала обеспечивается методами:

а) экономическими, организационными, социальными;

б) экстраполяции, скорректированной экстраполяции, экспертных оценок, компьютерных моделей;

в) моментных наблюдений и обследований;

г) экономико-статистическими.

2. В схеме штатного расписания содержатся:

а) сведения о количестве должностей, средней заработной плате, фонде оплаты труда;

б) данные о профессии, должностных окладах, совмещении профессий;

в) данные об общей численности персонала с группировкой по специальностям, профессиям и квалификациям;

г) данные о численности персонала, а также содержание работ, выполняемых служащими в соответствии с должностными обязанностями.

3. Норма управляемости для руководителя высшего звена управления персоналом устанавливается:

а) 3-4 человека;

б) 6-8 человек;

в) 10-12 человек;

г) более 12 человек.

4. Норма управляемости для руководителя функциональных отделов:

а) 1–3 человека;

б) 4–5 человек;

в) 5–7 человек;

г) 7–10 человек.

5. Планирование персонала методом экстраполяции используется для:

а) прогнозирования на длительную перспективу;

б) краткосрочного планирования;

в) текущего периода;

г) краткосрочного и среднесрочного планирования.

6. Метод экспертной оценки определения потребности в персонале основывается на:

а) самооценке и оценке трудовых функций персонала;

б) оценке линейных специалистов и руководителей;

в) оценке по анкетным данным;

г) оценке отзывов и характеристик сотрудников.

7. Для определения потребности в специалистах и служащих применяются методы:

а) штатное расписание, коэффициент насыщенности;

б) нормативный, норма обслуживания;

в) нормативный, штатно номенклатурный;

г) статистические.

8. Оперативное планирование персонала начинается с:

а) планирования общей потребности персонала;

б) расчета плановых показателей, от которых зависит общая численность персонала;

в) расчета производственной программы и объема выполняемых работ;

г) разработки оперативного плана.

9. Должность работника означает:

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.

10. К функциональным руководителям управления персоналом относятся:

а) начальник цеха, бригадир участка, старший мастер;

б) главный энергетик, старший инженер, конструктор, социолог, юрисконсульт;

в) менеджер по персоналу, производству, сбыту, маркетингу, качеству продукции;

г) администратор, экономист, агент по сбыту, товаровед, диспетчер.

11. Стратегия управления персоналом – это:

а) набор правил, которыми руководствуются руководители при принятии решений;

б) внедрение новых форм и методов в управлении персоналом;

в) совершенствование системы управления персоналом;

г) разработка новых принципов управления персоналом.

12. Какие уровни планирования численности персонала применяются на практике?

а) стратегический, краткосрочный, текущий;

б) среднесрочный, краткосрочный, оперативный;

в) стратегический, тактический, оперативный;

г) перспективный, оперативный, текущий.

13. К функциональным руководителям на предприятии относятся:

а) руководители подразделений, занимающиеся основной деятельностью и несущие ответственность за реализацию целей предприятия;

б) руководители подразделений, обеспечивающие нормальное функционирование других подразделений и выполняющие вспомогательные функции;

в) руководители подразделений, участвующие в обеспечении всех видов ресурсов.

14. Особенности компьютерных моделей определения потребности в персонале:

а) высокая трудоемкость, точность расчетов;

б) высокая точность расчетов, дешевизна издержек;

в) высокая точность расчетов и небольшой срок выполнения;

г) быстрота исполнения и высокие издержки.

15. На общую потребность специалистов и служащих оказывают влияние:

а) штатное расписание, должностные оклады, структура предприятия, производственная программа;

б) норма обслуживания и загрузки, степень механизации и автоматизации производственного процесса и выполнения работ;

в) объем производственной программы, выполнение норм выработки;

г) трудоемкость закрепленных функций, производительность труда работников.

16. Последовательность разработки плановой потребности персонала состоит из этапов:

а) сбор, обработка и анализ информации о персонале;

б) сбор, обработка информации и принятие решения о численности персонала;

в) сопоставление фактической численности с планируемой;

г) информация, разработка альтернативных проектов и принятие решения.

17. В квалификационную характеристику должностной инструкции включаются:

а) обязанность, оклад, специальность, выполнение трудовых функций;

б) обязанность, что должен знать и уметь работник;

в) обязанность, ответственность, выполнение трудовых функций, объем выполняемых работ;

г) обязанность, трудовой стаж, образование, оклад и надбавки к окладу.

18. При определении дополнительной потребности в специалистах и служащих учитывается:

а) наличие штатов, штатное расписание;

б) штатное расписание, наличие вакантных должностей;

в) увеличение объема работ, вакантные должности, ожидаемое вы бытие персонала;

г) штатное расписание и утверждение штатов.

19. Какие целесообразно разрабатывать планы при планировании персонала?

а) внутрифирменный, текущий;

б) оперативный, стратегический;

в) временный, рамочный;

г) краткосрочный, дополнительный.

20. Дополнительная потребность в персонале возникает:

а) из-за текучести кадров, высвобождения и сокращения штата;

б) увеличения объема производственной программы, текучести кадров, наличия вакантных должностей;

в) из-за роста производительности труда и изменения масштаба производства;

г) из-за дефицита конкретных специалистов и потерь рабочего времени.

21. Планирование персонала «снизу вверх» означает:

а) планирование численности персонала в целом по предприятию;

б) планирование численности персонала по каждой профессии или группе профессий;

в) планирование доли численности персонала по каждой профессии;

г) планирование численности по каждой профессии или группы профессий и их доли в общей численности персонала.

22. Планирование персонала «сверху вниз» означает:

а) планирование общей численности персонала по предприятию;

б) планирование общей численности персонала по предприятию и распределение с установленной структурой по профессиям;

в) планирование численности персонала в соответствии с утвержденной структурой предприятия;

г) планирование численности персонала по каждой профессии с учетом установленных нормативов.

23. Точность расчета плановой численности персонала зависит от:

а) разработанных нормативов;

б) объема производственной программы;

в) разработанной профессиональной структуры;

г) совокупности вышеперечисленных критериев.

24. Недостатками расчета плановой потребности в персонале от достигнутого уровня могут быть:

а) неточность в расчетах;

б) неправильно выбранная формула расчета;

в) неполное использование рабочего времени, простои оборудования в предыдущем периоде;

г) текучесть кадров, вынужденные отпуска.

25. При расчете перспективной потребности в специалистах и служащих необходимо учитывать:

а) основные показатели развития предприятия, штатное расписание и вакантные должности;

б) укомплектование штатного расписания с учетом наличия вакантных должностей;

в) производственную программу, нормы укомплектованности и управляемости;

г) тарифно-квалификационный справочник, нормы загрузки.

26. Расположите основные этапы принятия кадровых решений, представленные ниже, в нужной последовательности:

а) оценка альтернатив;

б) определение критериев оценки принимаемых решений;

в) определение возможных альтернатив решения проблемы;

г) осознание необходимости принятия решения;

д) выбор оптимального решения;

е) определение приоритетов (значимость критериев).

27. Расположите названия методов, используемых при принятии решения, определении альтернативных вариантов, в соответствии с их характеристикой:

а) «мозговая атака»;

б) «морфологический анализ»;

в) метод аналогии;

г) «системный анализ»;

д) изучение всевозможных комбинаций вариантов организационных решений посредством построения матрицы, 1-й ряд которой разбивает решаемую проблему на более мелкие задачи, 2-й ряд матрицы определяет всевозможные варианты (подходы) ее решения;

е) раскрытие составляющих компонентов управления персоналом (целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления работниками и др.), выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину;

ж) метод коллективного генерирования идей решения творческой задачи, цель которого заключается в сборе большего количества идей посредством поощрении реплик, запрете критики;

з) применение организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками к рассматриваемой системе.

28. К внутренним источникам набора персонала относятся:

а) объявление о вакансии в самом предприятии, предложение сотрудникам приглашать своих знакомых;

б) объявление конкурса на замещение (занятие) должности для сотрудников предприятия;

в) передача собственных работников, с которыми предприятие (кредитор) имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы (заемщика), обязуя этих работников в течение срока «аренды» работать на фирме-заемщике;

г) набор персонала из кадрового резерва предприятия, сформированного в результате высвобождения работников при внедрении новой техники/технологии, переподготовке работников.

29. Расположите названия типов интервью в соответствии с их характеристикой:

1) индивидуальное;

2) групповое;

3) последовательное;

4) панельное.

а) каждый кандидат проходит несколько собеседований с разными интервьюерами;

б) один интервьюер один кандидат;

в) несколько интервьюеров один кандидат;

г) один интервьюер несколько кандидатов.

30. Профессиональная адаптация – это:

а) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.;

б) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

в) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

31. Психофизиологическая адаптация – это:

а) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.;

б) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

в) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

32. Социально-психологическая адаптация – это:

а) адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.;

б) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

в) адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

33. Конкурсный прием на работу – это:

а) метод подбора персонала, основанный на создании условий соревнования среди кандидатов или соотнесении кандидата с должностью;

б) сбор информации об опыте, уровне знаний и оценка профессионально важных качеств претендента;

в) последний этап оценки кандидата, заключающийся в проведении процедуры сравнения результатов оценки кандидатов.

34. Назовите основные цели проведения оценки персонала при:

а) приеме на работу;

б) организации продвижения персонала;

в) организации обучения персонала;

г) разработке систем поощрения персонала;

д) проведении реорганизации.

35. Инструкционный тренинг – это:

а) система обучения менеджеров, которые затем обучают работников;

б) компьютерное обучение посредством прохождения тренинг-программ;

в) введение работников в курс их задач на новом месте, ознакомление их с руководителями и рабочими группами.

36. Расположите названия методик в соответствии с их характеристикой:

1) SMILE;

2) «3-D»;

3) GROW;

а) техника быстрого анализа проблемы, проводимого в трех направлениях, определения вариантов решения и выбора самого подходящего в данной ситуации;

б) система самостоятельно управляемого интегрального обучения (поощрение самостоятельного выполнения работы и оценки ее выполнения);

в) использование вопросов для конкретизации «цели», которую работник стремится достичь, возможности предполагаемых действий, определения всех практических «вариантов действий», побуждения к их реализации.

37. Цель планирования карьеры:

а) обеспечение наиболее рационального использования трудового потенциала работника;

б) создание условий для самореализации работника как личности;

в) анализ стихийного перемещения работников и ведение учета перемещений;

г) развитие трудовой мобильности, взаимозаменяемости работников.

38. Расположите представленные ниже этапы процесса формирования кадрового резерва в правильной последовательности:

а) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;

б) контроль за подготовкой резерва;

в) определение потребности в руководителях/работниках (численного и должностного состава резерва);

г) работа с резервом;

д) предварительный набор претендентов в кадровый резерв;

е) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;

ж) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

39. К содержательным теориям мотивации относятся:

а) теория иерархии потребностей Маслоу;

б) теория двух факторов Герцберга;

в) теория ожидания Портера и Лоулера;

г) теория постановки целей;

д) теория ERG Альдерфера;

е) теория справедливости;

ж) теория приобретенных потребностей Мак–Клелланда.

40. К процессуальным теориям мотивации относятся:

а) теория иерархии потребностей Маслоу;

б) теория двух факторов Герцберга;

в) теория ожидания Портера и Лоулера;

г) теория постановки целей;

д) теория ERG Альдерфера;

е) теория справедливости;

ж) теория приобретенных потребностей Мак–Клелланда.

41. Бестарифная система оплаты труда:

а) заработок определяется как количество баллов, набранных работником и умноженных на расценку за один балл;

б) заработок работника определяется на основе заключения трудового контракта.

42. Назовите основные параметры аудита:

а) кадрового состава:

б) кадрового потенциала.

43. Совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, возникающих спонтанно как результат взаимодействия сотрудников – это:

а) временная группа;

б) долговременная группа;

в) команда;

г) неформальная группа.

44. Малая группа, обладающая высоким уровнем сплоченности, имеющая общую цель, которую разделяет каждый из ее членов, групповые нормы и традиции – это:

а) временная группа;

б) долговременная группа;

в) команда;

г) неформальная группа.

45. Позиция или место личности в обществе или группе, связанные с определенными правами и обязанностями – это:

а) статус;

б) роль.

46. Функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения – это:

а) статус;

б) роль.

Тематика рефератов

1. Современные аспекты в деятельности кадровых служб.
2. Интервьюирование как метод отбора персонала в туристические организации.
3. Переподготовка кадров как составляющая развития туристских услуг.
4. Продвижение по карьерной лестнице – основной стимул персонала туристской организации.
5. Информационная база отбора персонала.

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Вопросы для обсуждения

1. Природа и функции конфликта.
2. Типология конфликтов.
3. Основные причины и методы преодоления конфликтов с туристами, персоналом и партнёрами предприятий индустрии туризма.

Ключевые понятия и схемы

Конфликт – наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм.

Предмет конфликта – противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

Субъект конфликта – активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Внутриличностный конфликт – борьба противоречий внутри человека, сопровождаемая эмоциональной напряженностью. Возникает в результате того, что требования не согласуются с личными ценностями, а также является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Компромисс – действия менеджера, направленные на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересы, так и пожелания другого лица в ходе открытого обмена мнениями о проблеме.

Ожидания потребителя – личные представления о качестве и полезности приобретаемой им услуги.

Рис. 12. Этапы управления конфликтом

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свёртывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до неё свои соображения?

Задание 2

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчинённому так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Задание 3

У вас в подразделении есть несколько подчинённых, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки»

прямо на рабочем месте. Вы знаете какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Задание 4

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнёром, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряжённое, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Задание 5

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили на меня штраф?». Инспектор: «Давайте разберёмся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

Задание 6

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

Задание 7

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрёка: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи».

Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

Задание 8

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчёта. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

Задание 9

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвёт данную записку.

Задание 10

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил её одному из подчинённых. Оснований для депримирования не было. На вопрос подчинённого руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

Задание 11

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчинённому, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчинённый отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Задание 12

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Начальник участка даёт задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и. добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Задание 13

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

На совещании один из подчинённых, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашёлся, что сказать, но после этого случая стал действовать ещё более жёстко, особенно в отношении “шутника”.

Задание 14

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы ещё плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники ещё не знают вас в лицо. Вы идёте на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чём-то оживлённо беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните своё поведение.

Задание 15

Вы начальник отдела. В отделе напряжённая обстановка, Срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчинённую – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите её в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните своё поведение.

Задание 16

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чём причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 17

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать у его заместителя. Приём на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные ситуации.

Задание 18

В ответ на критику со стороны подчинённого, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чём причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

ТЕСТЫ

1. Изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы, возникающее из конфликта между мнением индивида и мнением группы это:

а) конформизм;

б) групповая поляризация;

в) сплоченность группы.

2. Какой тип конфликта характеризуется следующей ситуацией, участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем:

а) конфликт цели;

б) конфликт взглядов:

в) конфликт чувств.

3. Конфликт между уровнями управления в организации:

а) вертикальный;

б) горизонтальный;

в) линейно-функциональный.

4. Менеджеры всех звеньев управления организацией для эффективного ее функционирования и развития должны применять различные меры по полному устранению конфликтных ситуаций:

а) верно;

б) неверно.

5. Стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением сторон прийти к соглашению путём взаимных уступок называется:

а) соперничество;

б) сотрудничество;

в) компромисс;

г) избегание.

6. Временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений:

а) регулирование конфликта;

б) затухание конфликта;

в) устранение конфликта.

7. Динамикой конфликта называется:

а) ход развития конфликта по этапам и фазам;

б) устранение объективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию;

в) устранение субъективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию;

г) установление норм и правил конфликтного взаимодействия.

8. Процесс развития конфликта от простых форм к более сложным называется:

а) стагнацией;

б) эволюцией;

в) протяженностью;

г) изменением.

9. Участник конфликта, преследующий свои интересы и обладающий определенным рангом называется

а) объект конфликта;

б) субъект конфликта;

в) источник конфликта;

г) инициатор конфликта.

10. Какой этап отсутствует в классической схеме динамики конфликта:

а) дифференциации;

б) эскалации;

в) интеграции;

г) систематизации.

11. С какой наукой конфликтология не имеет тесной связи:

а) математика;

б) юриспруденция;

в) история;

г) физика.

12. Конфликт это:

а) привычная стратегия поведения;

б) способ взаимодействия при столкновении несовместных взглядов и интересов;

в) пассивное принятие противоположной точки зрения;

г) освобождение от агрессивных импульсов.

13. Последствия конфликта в организации:

а) конструктивные и деструктивные;

б) функциональные и дисфункциональные;

в) функциональные и деструктивные.

14. Дефицит материально-технических ресурсов и пассивность одной из сторон конфликта обычно провоцируют возникновение:

а) организационного конфликта;
б) учебного конфликта;
в) инновационного конфликта;
г) семейного конфликта.

15. К форме завершения конфликта относится:
а) уступка, компромисс, уход, соперничество;
б) перерастание в другой конфликт, отмена, затухание, разрешение;
в) разрешение, уход, отмена, убеждение.

16. Медиация это:
а) любое посредничество;
б) вмешательство по типу юридического урегулирования конфликта;
в) ограниченный арбитраж.

17. Какого выхода из конфликта не существует:
а) конструктивного;
б) деструктивного;
в) амбивалентного;
г) латентного.

18. Конфликтогенами являются:
а) действия людей, приводящие к конфликту;
б) слова, действия, вызвавшие негативные эмоции, приведшие к конфликту;
в) определенная структура личности человека;
г) предметы, являющиеся объектом конфликта.

Тематика рефератов

1. Опасности дисфункциональных конфликтов в туристских организациях.
2. Методика исследования конфликта и согласия. Методы экспертизы конфликта и конвенции.
3. Социальный диалог: партнёрство и соперничество.
4. Коммуникативное пространство человеческих взаимодействий: нарушения, помехи, барьеры и налаживание.
5. Индивидуальные и групповые стратегии в конфликте.

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и виды управленческих решений.
2. Основные этапы разработки управленческих решений.
3. Особенности реализации управленческих решений на предприятии индустрии туризма.
4. Особенности контроля реализации управленческих решений на предприятиях индустрии туризма.

Ключевые понятия и схемы

Управленческие решения – способность менеджера делать правильный выбор одной из альтернатив, обеспечивающий оптимальное решение поставленной задачи.

Организационные решения **–** выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Методы принятия управленческих решений – конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Контроллинг – направление в управленческой практике, которое включает административный, технологический контроль, ревизию и аудит.

Инертные решения – результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени. ***«Мозговой штурм»*** – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных.

Принцип Парето **–** используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

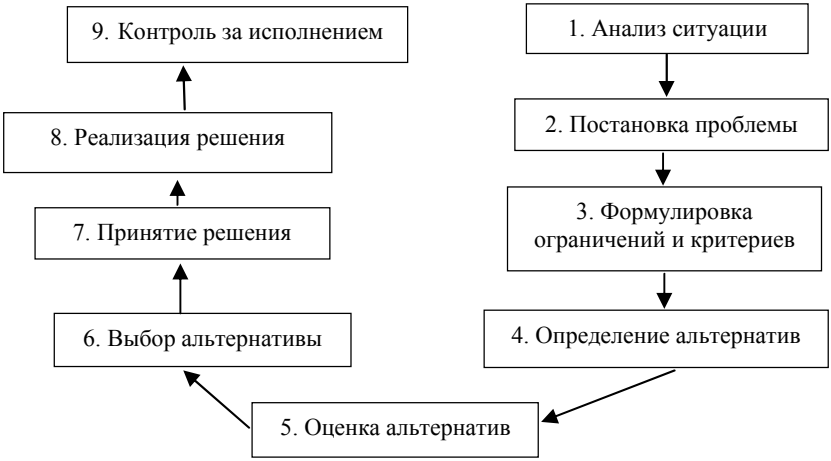


Рис. 13. Этапы принятия управленческого решения

ЗАДАНИЯ

Задание 1

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж в гостиничном предприятии (в 3 звездной гостинице имеется 200 двухместных и 25 одноместных номеров). При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1) повысить качество услуг до уровня прямых конкурентов;

2) развернуть работу по расширению сбытовой сети за счет привлечения турагентов к продаже услуг гостиницы;

3) расширить ассортимент предоставляемых услуг за счет переоборудования и создания новых типов номеров.

Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Задание 2

Турфирма «Отдых» работает на рынке туруслуг России как туроператор, разрабатывая и реализуя через агентскую сеть свой собственный турпродукт регулярные группы и индивидуальные туры по России, а также организует прямые продажи туруслуг потребителям в офисах компании.

Персонал турфирмы «Отдых» составляет 20 человек. Большая часть из них работники в возрасте от 23 до 35 лет (что соответствует кадровой политике, ориентированной на подбор молодых работников), имеющие опыт работы в сфере туризма 3–6 лет, со стажем работы в компании 1–2 года, имеющие среднее, неполное высшее (большая часть менеджеров по продаже туруслуг) и высшее (администраторы) образование. Коллектив преимущественно женский (в том числе руководители высшего звена). Руководство компании отметило (основываясь на информации, предоставленной линейными менеджерами) недостаточное обеспечение турфирмы работниками, имеющими образование по специальности, а также квалифицированными менеджерами.

В периоды «высоких» сезонов также была отмечена острая нехватка курьеров и менеджеров по продаже туруслуг, в связи с чем, качество предоставляемых услуг в этот период снижалось.

Таким образом, была выявлена необходимость дополнительного набора новых работников, а также поиска квалифицированных управленцев с опытом работы в сфере туризма.

Стоящая перед менеджерами по управлению персоналом цель выбора наиболее эффективных в данной ситуации методов набора определяется решением следующих задач:

1. Набор работников в течение сравнительно короткого периода времени, что обусловлено необходимостью быстрого обеспечения предприятия рабочей силой.

2. Повышение качества персонала.

3. Поддержание оптимального уровня затрат.

Кадровая стратегия турфирмы «Отдых» направлена на улучшение качества и определяет приоритеты обозначенных выше задач (большое значение приобретает качество работников, набираемых с помощью какого-либо метода).

Вопросы

1. Опишите, какая информация о внешней и внутренней среде турфирмы необходима для принятия решения о:

а) выборе определенного метода и источника набора персонала;

б) использовании определенных технологий обучения.

2. Выберите наиболее оптимальный метод набора работников для турфирмы «Отдых»:

а) определите возможные альтернативы решения проблемы;

б) произведите оценку по 10- или 5-балльной шкале предложенных альтернатив. По каждому критерию выберите оптимальное на ваш взгляд решение об использовании источников набора персонала (с учетом степени приоритетности каждого критерия);

3. Охарактеризуйте этапы принятия решения о выборе источников набора персонала турфирмы «Отдых».

ТЕСТЫ

1. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

а) определенности;

б) в условиях неопределенности;

в) вероятностной определенности (риска);

г) все вышеперечисленное правильно.

2. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?

а) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды;

б) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную;

в) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды.

3. Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:

а) единственным способом;

б) двумя способами;

в) тремя способами.

4. Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:

а) материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных недополученных доходов, трудовых;

б) материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных;

в) материальных, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.

5. Типичные признаки рисковых ситуаций в процессе принятия решений:

а) величина потенциального ущерба;

б) вероятность наступления последствий принятого решения;

в)альтернативность выбора;

г) невозможность управления риском;

д) надежда на успех.

6. К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:

а) инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы;

б) инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы;

в) производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические.

7. Условия риска при принятии управленческого решения – это:

а) условия достоверности;

б) условия определенности;

в) условия неизмеримой неопределенности;

г) условия измеримой неопределенности;

д) условия надежности.

8. Чем характеризуются условия неопределенности?

а) достаточно полным количеством информации для организации действий;

б) отсутствием достаточного количества информации для организации действий;

в) отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.

9. Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен?

а) из-за неустойчивости экономической среды;

б) из-за неустойчивости политической ситуации;

в) из-за неустойчивости социальной среды.

10. Какова последовательность катастрофического риска?

а) потеря прибыли;

б) увольнение руководителя;

в) банкротство.

11. Численные размеры рисков определяют при:

а) количественном анализе;

б) качественном анализе;

в) статистическом анализе.

12. Такие факторы, как производственный потенциал, организация труда, уровни специализации, техника безопасности, относятся к:

а) субъективным факторам, влияющим на риск;

б) объективным факторам, влияющим на риск.

13. Какова средняя величина риска при принятии управленческого решения?

а) 20 %;

б) 40 %;

в) 50 %.

14. Каково основное свойство организации?

а) имеет одного учредителя;

б) всегда имеет линейную организационную структуру;

в) имеет иерархическую структуру управления.

15. Главная составляющая системы управления организацией:

а) внешняя среда;

б) информация;

в) управленческие неблагоприятные ситуации.

16. Как происходит обмен информацией в иерархической структуре управления?

а) только по вертикали;

б) только по горизонтали;

в) и по вертикали, и по горизонтали.

17. Информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть:

а) детализированной;

б) носить обобщенный характер;

в) структурированной.

18. Какова последовательность действий нижестоящих структур после получения задания от вышестоящих?

а) распределение ресурсов;

б) уточнение целей;

в) сбор информации о проблеме;

г) назначение ответственных исполнителей.

19. Под действием каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений?

а) смена руководства;

б) изменение факторов внешней среды;

в) потребность в техническом переоснащении предприятия.

20. Процесс обеспечения целей, поставленных перед организацией, а также реализации принятых управленческих решений – это процесс:

а) контроля;

б) реализации управленческих решений;

в) прогнозирования.

21. В результате чего может быть не выполнено принятое управленческое решение?

а) неэффективная работа сотрудников;

б) изменение законодательства;

в) появление на рынке конкурирующей фирмы.

22. Какие виды контроля существуют?

а) предварительный контроль;

б) прогнозируемый контроль;

в) текущий контроль;

г) заключительный контроль.

23. Какие показатели позволяют достигнуть поставленные цели?

а) статистические показатели;

б) количественные показатели;

в) динамические показатели;

г) качественные показатели.

24. Каковы составляющие системы контроля?

а) принятие необходимых корректирующих решений;

б) выявление отклонений от поставленных организацией целей;

в) выявление качественных показателей.

Тематика рефератов

1. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
2. Этические основы управленческого решения.
3. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений
4. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
5. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.

ТЕМА 11. МЕНЕДЖЕР И ЕГО РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вопросы для обсуждения

1. Роль личных качеств менеджера в процессе управления.
2. Требования, предъявляемые к менеджеру предприятия индустрии туризма.
3. Власть и личное влияние менеджера.
4. Лидерство и авторитет менеджера.
5. Содержание и стиль работы менеджера на предприятии индустрии туризма.
6. Оценка эффективности системы управления туристского предприятия

Ключевые понятия и схемы

Современный менеджмент – специфическое средство, специфическая функция, специфический инструмент для производства организациями результата

Менеджер – то наемный управляющий, являющийся должностным лицом фирмы, в которой он работает, и входящий в ее средний либо высший руководящий состав.

Мотивация – деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей.

Менеджмент качества (qualitymanagement) – деятельность, направленная на планирование, целеполагание, обеспечение, контроль, улучшение качества продукции и услуг, производимых конкретным предприятием.

Власть – возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению

Лидерство – способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета.

Эффективность управления – характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения; степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

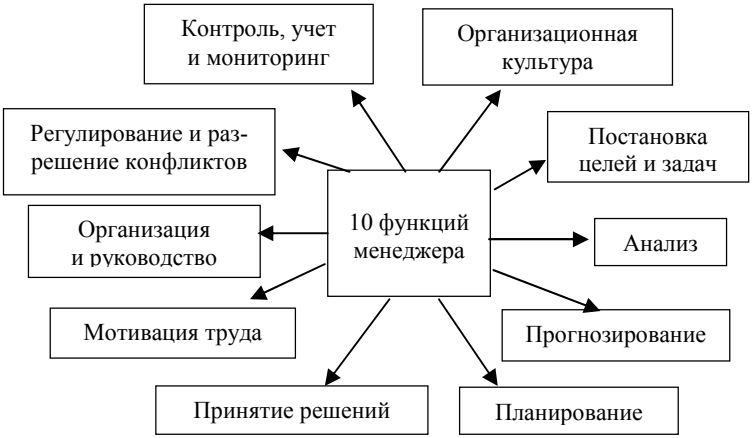


Рис. 14. Основные функции менеджера

ЗАДАНИЯ

Задание 1

Сложилось мнение, что новые организационные структуры туристического предприятия многое изменяют в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся:

– решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов;

– так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей;

– в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней;

– приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях фирмы.

Вопросы

1. Какие еще изменения, кроме приведенных ранее, в деятельности менеджеров характерны для последнего времени?

2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

Задание 2

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

• предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению;

• проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам турфирмы;

• сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию турфирмы;

• создавать условия для социальной активности работника;

• предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу;

• обеспечивать работникам обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами;

• оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника;

• привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений;

• делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий;

• обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице;

• организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности;

• открывать для подчиненных возможности развития их потенциала;

• предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи;

• постоянно развивать у подчиненных творческое начало вработе.

Вопросы

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Задание 3

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

– умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;

– смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;

– видеть дальше непосредственно данного;

– предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;

– переключить действие объекта для нового его употребления;

– предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;

– переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;

– иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;

– предвидеть последствия.

Задание 4

Вы – начальник маркетингового отдела. За последний год резко упал спрос на оргтехнику. Попытайтесь убедить руководство фирмы приобрести партию средств передачи информации у одной из зарубежных фирм, используя различные «усиливающие» аргументы убеждения.

Задание 5

Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в данной ситуации:

а) Мое дело – не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решать конфликт - их личное дело.

б) Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.

в) Прежде всего необходимо разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.

г) Выяснить, кто из членов коллектива авторитет для конфликтующих, и воздействовать на людей через него.

Задание 6

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченной дате. Ваша реакция:

1. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо - наказать.

2. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.

3. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.

4. Отменить задание, передать вопрос на решение «треугольнику». В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Задание 7

Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как вы поведете себя в такой ситуации? Выберите один из следующих вариантов:

1. Поручу выполнить работу за отсутствующего одному из своих подчиненных.

2. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он делает в этот период, а затем мы вместе решим, как выполнить работу заболевшего».

3. Скажу коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделитека сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек выздоровеет - отработает. За дело!»

4. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не сможет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Задание 8

Известно, что не только руководители могут влиять на своих подчиненных, но и подчиненные имеют возможность влияния на поведение руководителя и даже манипулирования им. Рассмотрите следующие ситуации и оцените вероятность их появления в вашем окружении. Подумайте, что должен делать руководитель в каждой из этих ситуаций.

1. Дозирование информации: руководителю представляется информация, усеченная в интересах работника.

2. Превращение себя в «незаменимого»: намеренная концентрация работником опыта, компетентности, информации на каком-то участке.

3. Возложение на руководителя «своих» решений: руководителю предлагается решать проблемы из сферы ответственности.

4. Решение без выбора: подчиненный предлагает свое решение как единственно возможное.

5. Искажение от имени руководителя: по поручению или с согласия руководителя информация, задания, просьбы передаются, но со

смещенными акцентами.

6. «Сведение счетов» через руководителя: подчиненные готовят приказы, инициируют решения руководителя, где неявно формулируют перераспределения ответственности между собой, ущемление интересов другого, подчеркивание недостатков друг друга и т.д.

7. Регулирование «вхожесть»: подчиненные на свой взгляд ограничивают или открывают контакты руководителя с партнерами, клиентами, внешними инстанциями.

8. «Клика»: сговор группы влиятельных работников для использования ресурсов организации в собственных целях, но в ущерб самой организации.

9. Корыстное использование личных доверительных отношений с руководителем без его ведома.

10. Поставить начальника перед фактом: подчиненный принимает выгодное для себя решение, откладывая исполнение задания до тех пор, когда ничего другого уже сделать нельзя.

11. Лесть: демонстративное подчеркивание иди преувеличение достоинств своего начальника, комплиментарная критика («Нельзя быть таким добрым») с тем, чтобы вызвать его симпатии к себе.

ТЕСТЫ

1. Выделяют три главные роли менеджера турфирмы;

а) организация контроля и проверки исполнения;

б) подготовка, принятие и реализация управленческих решений;

в) подбор, расстановка и обучение работников;

г) информационная роль;

д) управляющая роль (руководитель формирует отношения внутри и вне организации, распределяет ресурсы, мотивирует работников);

е) планирование и прогнозирование.

2. Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то его главные профессиональные знания находятся в области;

а) педагогики;

б) права, юриспруденции;

в) социологии;

г) социальной психологии;

д) всего перечисленного.

3. Соблюдение менеджером этических норм - это прежде всего:

а) дисциплинированность и соблюдение правил внутреннего распорядка;

б) строгое выполнение своих функциональных обязанностей;
в) соблюдение норм деловой этики;
г) правдивость в отношениях с деловыми партнерами и подчиненными.

4. Основными личными ресурсами менеджера являются:
а) время, информация и люди;
б) управленческая грамотность, самоконтроль, стиль работы;
в) компетентность, способность к лидерству, бережливость;
г) экономичность, информированность, изобретательность.

5. Выберите из нижеперечисленных 11 основных ограничений в деятельности менеджера:
а) заторможенность;
б) неумение ценить время;
в) неумение управлять собой;
г) размытые личные ценности;
д) незнание принципов управления;
е) неясные личные цели;
ж) неумение решать проблемы;
з) излишне высокая самооценка;
и) отсутствие творчества в работе;
к) неумение влиять на людей;
л) незнание иностранных языков;
м) непонимание специфики управленческого труда;
н) низкие организаторские способности;
о) неумение публично выступать;
п) незнание способов повышения эффективности управления;
р) неумение обучать;
с) неумение формировать коллектив;
т) незнание информационных технологий и средств коммуникации.

6. Выберите из нижеперечисленных основные формы власти:
а) власть, основанная на вознаграждении;
б) судебная власть;
в) эталонная власть;
г) законодательная власть;
д) экспертная власть;
е) власть, основанная на принуждении;
ж) объединенная власть (власть группы);

з) законная (традиционная) власть;
и) исполнительная власть.

7. Среди разновидностей псевдоавторитета выделяют пять основных:
а) авторитет педантизма;
б) должностной авторитет;
в) авторитет доброты;
г) авторитет чванства;
д) номинальный авторитет;
е) авторитет подавления;
ж) субъективный авторитет;
з) авторитет расстояния;
и) авторитет приспособления.

8. Возможность влиять на поведение сотрудников называется:
а) влияние;
б) убеждение;
в) власть;
г) стиль управления;
д) авторитет;
е) нет правильного ответа.

9. Власть, при которой у подчиненных появляется желание подражать руководителю, называется:
а) экспертная власть;
б) эталонная власть;
в) законная власть;
г) харизма;
д) авторитет;
е) нет правильного ответа.

10. Власть, основанная на делегировании полномочий, называется:
а) экспертная власть;
б) эталонная власть;
в) законная власть;
г) харизма;
д) авторитет;
е) нет правильного ответа.

11. Власть специалистов называется:

а) экспертная власть;
б) эталонная власть;
в) законная власть;
г) харизма;
д) авторитет;
е) нет правильного ответа.

12. Поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение других индивидов, называется:
а) влияние;
б) убеждение;
в) власть;
г) стиль управления;
д) авторитет;
е) нет правильного ответа.

13. Влияние путем убеждения основано на:
а) законной власти;
б) власти эксперта;
в) власти примера;
г) ответ «а» и «б»;
д) ответ «а» и «в»;
е) ответ «б» и «в».

14. Формального лидера в коллективе:
а) любят;
д) ответ «а» и «б»;
е) ответ «в» и «г».

15. Неформального лидера в коллективе:
а) любят;
б) уважают;
в) контролируют;
г) организуют;
д) ответ «а» и «б»;
е) ответ «в» и «г».

16. Какой подход в классификации лидеров основан на оценке их манеры поведения по отношению к подчиненным:
а) личностный подход;
б) поведенческий подход;

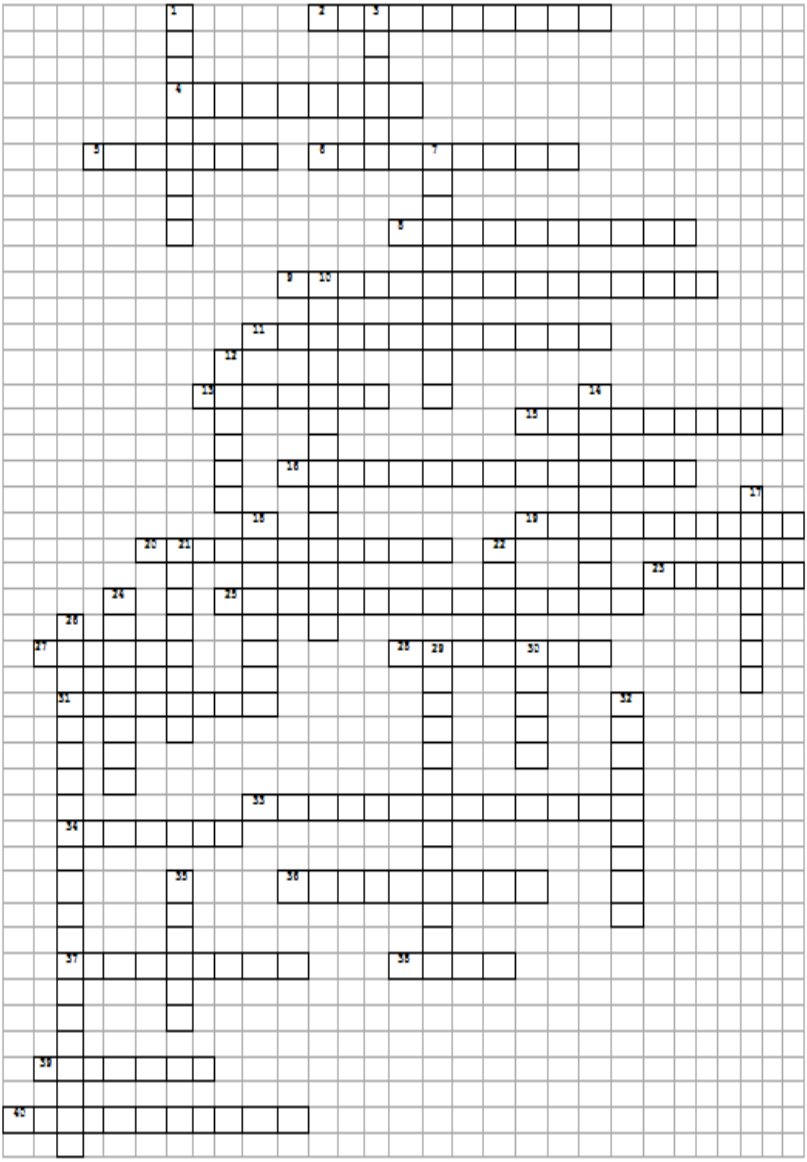
в) ситуационный подход;
г) ответ «а» и «б»;
д) ответ «в» и «б»;
е) ответ «а» и «б».

17. Лидер, который использует в своей деятельности механизмы воздействия на подчиненных, апеллирует к потребностям более высокого уровня саморазвития, самовыражения, называется:
а) автократичный лидер;
б) демократичный лидер;
в) функциональный лидер;
г) производственный лидер;
д) неформальный лидер;
е) другое.

Тематика рефератов

1. Способы влияния руководителя на подчиненных
2. Особенности делегирования полномочий: достоинства и недостатки.
3. Авторитет и авторитарность - различия в понятиях.
4. Особенности менеджера в туристских фирмах.

ИТОГОВЫЙ КРОССВОРД



Вопросы к итоговому кроссворду

По вертикали

1. Набор правил для принятия решений, которыми турфирма руководствуется в своей деятельности

3. Лицо, посещающее страну (место) временного пребывания

7. Туризм в пределах территории РФ лиц, постоянно проживающих в РФ

10. Решение, обусловленное знаниями и накопленным опытом, принимаемое руководителем для выполнения обязанностей

12. Временные выезды граждан в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране временного пребывания

14. Вид предпринимательской деятельности основанный на открытии представительства уже известной фирмы (бренда)

17. Официальный документ, который разрешает осуществление международной туристской деятельности на всей территории России в течение установленного срока (три года или менее) и определяет условия ее осуществления

18. Организация или ИП, занимающиеся продажей сформированных туроператором туров

21. Системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами туристической деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом

22. Период времени, в течение которого совершается основная масса туристских путешествий

24. Электронные обучающие он-лайн материалы для работников в сфере туризма

26. Положение турфирмы в отрасли, ее способность конкурировать в борьбе за потребителя

29. Функция менеджмента по воздействию на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости в системе в случае возникновения отклонения от заданных параметров

30. Образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности

32. Совокупность научных взглядов на современное состояние и прогноз основных направлений развития туризма

35. Метод изучения предмета в его целостности; в единстве и взаимной связи его частей

По горизонтали

2. Процедура определения квалификации работника, уровня его подготовки, наличия умений и навыков, позволяющих выполнять соответствующие производственные функции

4. Письменный отказ туриста или туроператора/турагента от исполнения обязательств по договору

5. Результат выбора из нескольких альтернатив, который фиксируется письменно или устно и содержит программу действий для достижения поставленной цели

6. Процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутренних и внешних факторов

8. Производственная, научная, учебная практика для овладения специальностью или повышения квалификации в области туризма и гостиничного бизнеса

9. Деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом

11. Деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем

13. Документ, содержащий условия путешествия, подтверждающий факт оплаты туристского продукта и являющийся бланком строгой отчетности

15. Процесс воздействия на коллектив с целью эффективной координации их действий в туристической фирме

16. Туры для обучения менеджеров по туризму в другие страны сроком 7–14 ночей

19. Изучение и оценка потенциальных профессиональных возможностей человека для установления степени соответствия предполагаемой должности

20. Профессионально подготовленное лицо, осуществляющее деятельность по ознакомлению экскурсантов (туристов) с объектами

23. Группа настоящих и потенциальных клиентов с одинаковыми характеристиками

25. Реализация своих творческих возможностей и рост личности

27. Процесс поиска тура для клиента

28. Систематическая тренировка или совершенствование каких-либо навыков и поведения работников в направлении улучшения возможностей реализации целей туристической организации

31. Столкновение противоположных мнений, интересов между клиентом и работником турфирмы либо между работниками

33. Передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента

34. Методы, используемые для достижения стратегических целей

36. Результат деятельности в сфере туризма по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств

37. Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов

38. Конкретизация миссии турфирмы в форме, доступной для управления процессом ее реализации

39. Документ, подтверждающий сделку туриста с туроператором/турагентом, определяющий их взаимные права и обязанности по поводу приобретения туристских услуг

40. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Кнорус, 2015. – 192 с.

2. Кнышова Е.Н., Белозерова Ю.М. Менеджмент гостеприимства: учебное пособие для вузов. – М.: Форум: Инфра-М, 2011. – 512 с.

3. Кусков А.С., Джаладян Ю.А. Транспортное обеспечение в туризме: учебник для вузов. – М.: Кнорус, 2016. – 356 с.

4. Макринова Е.И., Васильев А.Г., Васильева А.С. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: учебное. – СПб.: Троицкий мост, 2013. – 208 с.

5. Удалова И.Б., Удалова Н.М., Машинская Е.А. Менеджмент в туристической индустрии: учебное пособие для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2013. – 256 с.

Интернет ресурсы

www.trifle.net/cis – база данных по предприятиям СНГ, почти 12000 предприятий и организаций.

www.incom.ru/business – база данных, содержащая информацию о предприятиях и организациях Санкт-Петербурга и Северо-Западного региона.

http://www.yellowpages.ru – «желтые страницы» Москвы.

http://www.presscom.spb.ru – справочник «Весь Петербург».

www.freelines.ru/db/adress/query.htm – информационно-поисковая система, включающая сведения о фирмах Москвы и Санкт-Петербурга всех видов деятельности.

www.data.ru/cgi-bin/uncgi/tvi.tcl – это база данных о фирмах и организациях самого разного профиля.

http://www.gks.ru.http://www.info.gks.ru. – Госкомстат РФ и региональные органы статистики.

http://www.expert.ru. http://www.rbc.ru. http://www.business-mag.ru. http://www.btl-magazine.ru и т.д. – сайты деловых и профильных изданий.

http://www.russiatourism.ru. http://www.gaomoskva.ru. www.ratanews.ru. www.wold-tourism.org. www.cultureClub.ru – Туристские ресурсы.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Жерукова Аксана Борисовна
Байчекуева Азинат Жамаловна

МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Практикум

Рекомендовано Редакционно-издательским советом КБГУ
в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся
по направлению подготовки 43.03.02 Туризм

Нальчик, «Каб.-Балк. ун-т», 2019

Редактор ***Хакулова Л.М.***
Компьютерная верстка ***Золотаревой Н.И.***
Корректор ***Скачкова Л.А.***

В печать 22.04.2019. Формат 60x84 $^{1}/_{16}$.
Печать трафаретная. Бумага офсетная.
6,97 усл.п.л. 5,0 уч.-изд.л.
Тираж 50 экз. Заказ № 8433.
Кабардино-Балкарский государственный университет.
360004, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173

Издательство КБГУ
360004, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173