**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

* 1. Организация управления на предприятии
	2. Функции управления в туризме

2.1 Функция планирования

2.2 Организационная функция

2.3 Мотивация

2.4 Функция координации

2.5 Функция контроля

3. Роль коммуникаций в системе управления

4. Управление процессами труда и проектирование организационных структур

5. Управление человеческими ресурсами

6. Управленческие решения

7. Инновационный менеджмент

Заключение

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

В процессе деятельности в сфере туризма экономические отношения (и выражающие их существо экономические законы) между людьми функционируют всегда как определенная система, включающая объекты и субъекты этих отношений, различные формы связей между ними. В качестве объектов этих отношений в туризме, прежде всего, выступают туристические услуги. Субъектами этих отношений в пределах правового пространства определенного государства или сообщества являются туристы – потребители туристических услуг и предприятия, осуществляющие туристическую деятельность и включающие: производителей туристических услуг – гостиницы, предприятия общественного питания, транспортные компании – перевозчики, культурно-развлекательные учреждения и комплексы, туристические агентства и т.д.

Поэтому задача формирования системы управления состоит в том, чтобы создать такую управленческую модель, которая лучше всего отвечала бы целям организации. Оптимальная система управления позволяет наиболее результативно воздействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять ресурсы предприятия и направлять усилия работников таким образом, чтобы максимально удовлетворить потребности клиентов и достичь целей организации с наивысшей эффективностью.

Актуальность выбранной темы очевидна, так как получение нового знания (или, возможно, систематизация уже имеющегося) в области управления организацией необходима любому специалисту, желающему достойно работать в своей сфере и продвигаться вверх по служебной лестнице.

Цель настоящей работы состоит в том, чтобы установить с учетом специфики сферы СКСиТ, из каких компонентов складывается рациональная система управления, какие ресурсы и условия необходимы для ее создания.

**1. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы своей фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

С самого начала должен быть четко определен план развития организационной структуры компании. В большинстве случаев представляют в форме организационной схемы, показывающей связи и разделение ответственности в рамках организации. Это создает основу для определения организационной структуры компании. При любом раскладе структура должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечивать наиболее эффективное выполнение поставленных задач. Решение вопроса, каким образом будет разделена ответственность и, что еще важнее, власть, должно быть определено на самой ранней стадии развития фирмы.

В организационной схеме находит отражение стратегия и методы бизнеса, на которые делается упор в других разделах.

Под термином «организация» руководители обычно понимают схемы административной подчиненности, должностные инструкции и другие структурные факторы организации. Однако теоретическое изучение организации охватывает более широкий круг явлений, хотя структура занимает центральное место. Так, современный исследователь Д. Пью пишет: «Более конкретно теория организации может быть определена как изучение структуры, функционирования и эффективности организаций, а также поведения групп и отдельных лиц внутри них».

Более полное определение рассматриваемого предмета исследований включает следующие его аспекты:

1. Группировка задач с целью определения видов работ.
2. Группировка видов работ в сектора, отделы и более крупные подразделения, например, в отделения.
3. Делегирование полномочий, распределение ответственности и определение числа уровней в иерархии управления.
4. Создание такого организационного климата, который побуждает работников вносить максимальный вклад в достижение целей организации.
5. Проектирование систем коммуникаций, обеспечивающих эффективность процессов принятия решений, контроля и координации.
6. Построение такой организации, которая чувствительна к изменениям внешней среды и способна к ним адаптироваться, в частности посредством нововведений.

Первые три аспекта относятся к традиционным понятиям о структуре, а три последних – к более современным направлениям: изучение структуры, функционирование и эффективность работы организации. В любом случае, перечисленные аспекты становятся объектом поиска решения для тех, кто ищет пути построения эффективной организации. И если решения оказываются неверными, то в построении и функционировании организации возникают недостатки, которые могут проявляться в следующем:

1. Решения принимаются несвоевременно и необоснованно, если:

а) лица, принимающие решения, перегружены;

б) отсутствует информация, необходимая для принятия решений;

в) решения принимаются не тем руководителем или не на соответствующем уровне;

г) организационный климат не стимулирует высокую эффективность работы.

2. Нет единой основы для выполнения функций, что приводит к отклонениям и разногласиям. Например, может отсутствовать единая политика найма и оплаты труда.

3. Неудовлетворительно координируется работа подразделений, если:

а) недостаточно согласованы цели. При этом работники различных служб имеют разные системы приоритетов и, руководствуясь противоречивыми целями, предпринимают несогласованные действия;

б) в работе отсутствует синхронность. Несогласованность отдельных работ во времени вызывает задержки и застои;

в) нечетко определены обязанности. Необходимая работа может оказаться невыполненной, поскольку каждый работник считает, что за ее выполнение отвечает кто-то другой;

г) недостаточно экономична система координации. Координация осуществляется через специальный персонал, посредством личного контроля, совещаний, инструкций, постановки целей, оперативных планов и формальных процедур.

4. Разрушительный конфликт. Если члены организации часто вступают конфликт друг с другом, единство действий становится все менее возможным. Хороший организационный климат складывается там, где обсуждение проблем проходит активно и четко, но без крайностей и ожесточения.

5. Недостаточная чувствительность к техническому прогрессу и изменениям внешней среды. Чтобы быть эффективной, организация должна не только иметь четко определенные цели, необходимые ресурсы и механизм их сбалансированного распределения в соответствии с целями, но и быть в состоянии адаптироваться к изменениям, если она хочет выжить.

Туристическая деятельность в Российской Федерации осуществляется на основе законодательной и нормативной правовой базы.

Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. «Об основах туристкой деятельности в Российской Федерации» - своего рода каркас, на котором строятся отношения в туризме. Следует, однако, отметить, что закон о туризме был принят в виде основ законодательства и, следовательно, в значительной части статей и положений носит декларативный характер и не имеет прямого действия. В настоящее время разрабатывается новый прокт закона о туризме.

Ряд федеральных законов содержит нормы, регулирующие особенные вопросы туристической деятельности. Нормативная правовая база значительно расширена различными положениями и правилами, актами, регулирующими организацию обслуживания, бухгалтерский учет, страхование туризма и др. Для целей международного туризма приняты федеральные законы и нормативные акты, определяющие туристические формальности при пересечении границы, а также таможенные и санитарные нормы и правила. Значительное внимание уделено формированию принципов и правил в договорном и контрактном праве.

Туризм – это не только важная отрасль экономики, но и сложная структура, определяющая место работников и организацию их труда в туристической отрасли, в регионах и туристических центрах, организациях и предприятиях.

В более широком смысле под структурой управления туризмом понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование как единого целого. По существу, речь идет о логических взаимоотношениях уровней управления и функциональных служб, которые с помощью менеджмента строятся таким образом, чтобы достичь стратегических целей туристической отрасли.

Управлять туристической структурой – значит оптимально распределить цели, задачи и ресурсы между структурными подразделениями и работниками организации. Составляющими организационной структуры управления являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено, прежде всего, на распределение между отдельными подразделениями организации прав, ответственности и ресурсов.

В структуре управления туризмом выделяют звенья (организации), уровни (ступени), управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления туризмом относятся ведомства, организации и предприятия, а также их руководители, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. В основе образования звена управления в туристической отрасли лежит выполнение организацией управления определенных функций. Устанавливаемые между этими организациями связи могут носить горизонтальный и вертикальный характер.

Под уровнем управления туризмом понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления туристической отраслью. Степени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: принимаемые решения на вышестоящем уровне конкретизируются и реализуются нижестоящим звеном.

Управление туристической отраслью реализуется в рамках организационной структуры, включающей три уровня: макроэкономический, мезоэкономический и микроэкономический.

Макроэкономический уровень включает наивысший уровень законодательной исполнительной власти, занимающейся индустрией туризма в Российской Федерации.

Мезоэкономической уровень представлен отраслевым ведомством Правительства РФ – Федеральным агентством по туризму, ведомствами и департаментами по туризму в администрациях субъектов Федерации, а также профессиональными общественными объединениями.

Микроэкономический уровень организации туристического комплекса представлен организациями – производителями услуг, организациями – посредниками в предоставлении услуг и организациями, поддерживающими туристическую отрасль.

Следуя макроэкономическим представлениям о системе управления, которую составляют ряды с горизонтальным (между равнозначными элементами) и вертикальными связями (между зависимыми по вертикали рядами элементов), можно представить микроэкономический уровень иерархии управления в органе управления предприятием индустрии гостеприимства и туризма.

Иерархия управления – это инструмент для реализации целей предприятия и гарантия сохранения системы управления. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень – тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности.

Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления. Форма пирамиды указывает на то, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления организацией представлен владельцами предприятия или акционерами (собранием акционеров), советом директоров (наблюдательным советом из числа владельцев) в лице его председателя. Этот уровень управления обеспечивает интересы и потребности владельцев предприятия, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации.

Средний уровень управления представлен генеральным (исполнительным) директором предприятия, руководителями подразделений. Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над работниками (не руководителями), - чаще всего младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

**2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИЗМЕ**

Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать. Эти основные функции управления были сформулированы Анри Файолем (1841-1925), одним из основоположников школы научного управления. Функции управления – это вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Управление в туризме может быть разделено на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

* + 1. общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
		2. управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
		3. конкретные области управления (маркетинг, инновации, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Рассмотрим подробнее общие функции планирования.

**2.1 Функция планирования**

Планирование туризма базируется на стратегическом видении будущего. Функция планирования включает два самостоятельных процесса: прогнозирование и планирование. В работе менеджера они тесно взаимосвязаны.

Прогнозирование – достаточно сложный процесс, поскольку подготовка прогноза связана с неопределенностью. Среди часто встречающихся видов неопределенностей в туризме рассмотрим некоторые из них:

* неопределенности, связанные с недостаточными знаниями о предмете и объекте исследования;
* неопределенности природных явлений, таких как погода, влияющая в том числе и на туризм, на загрузку транспортных средств и др.;
* неопределенности, связанные с осуществлением действующих и проектируемых технологических процессов.

Возможны неопределенности, связанные с ближайшим окружением туристической фирмы или предприятия индустрии гостеприимства, менеджеры которых занимаются прогнозированием:

* неопределенности, связанные с деятельностью участников экономической жизни (прежде всего партнеров и конкурентов), в частности, с их деловой активностью, финансовым положением, соблюдением обязательств;
* неопределенности, связанные с социальными и административными факторами в конкретных сегментах рынка, в которых предприятие имеет деловые интересы.

Большое значение имеют и неопределенности на уровне страны, в частности:

* неопределенность будущей рыночной ситуации в стране, в том числе отсутствие достоверной информации о будущих действиях поставщиков в связи с меняющимися предпочтениям потребителей;
* неопределенности, связанные с колебаниями цен (динамикой инфляции), нормы процента, валютных курсов и других макроэкономических показателей;
* неопределенности, порожденные нестабильностью законодательства и текущей экономической политики (т.е. с деятельностью руководства страны, министерств и ведомств), связанные с политической ситуацией, действиями партий, профсоюзов, экологических и других организаций в масштабе страны.

Часто приходится учитывать и внешнеэкономические неопределенности, связанные с ситуацией в зарубежных странах и международных организациях, с которыми вы поддерживаете деловые отношения.

Планирование согласно концепции немецкого профессора Д. Хана – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. В книге «Планирование и контроль: концепция» Д.Хан рассматривает решения в области планирования как вид управленческих решений.

Под планированием деятельности в туризме мы понимаем систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

Этапы планирования в основном универсальны.

Этап 1. Целеполагание (формулирование целей). Чего именно вы или ваша фирма хотите достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие способы достижения целей можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы.

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим немного позже.

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

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным, или общим, или бизнес-планом функционирования организации.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими следующими принципами руководствуются при составлении планов:

* полнота планирования – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации;
* точность планирования – при составлении планов используются такие современные методы, средства, тактика и процедура, которые обеспечивают точность прогнозов;
* ясность планирования – цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;
* непрерывность планирования – это не одноразовый акт, а непрерывный процесс;
* экономичность планирования – расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него.

Существуют и другие принципы планирования, однако следует иметь в виду, что все они имеют одну общую цель – помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее в развитии организации, поскольку в управленческой жизни постоянно присутствуют случайности и неопределенное развитие событий. Именно поэтому организации и разрабатывают различные планы, в которых определяются элементы решения альтернатив.

**2.2 Организационная функция**

Организовать – значит создать структуру управления туристическим предприятием и обеспечить его необходимыми ресурсами для нормальной работы (финансы, персонал, материалы и проч.), что дает людям возможность эффективно работать вместе для достижения целей организации. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

* определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
* определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
* поручение различных задач индивидуумам (разделение и специализация труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
* координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство;
* единство цели – каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации;
* размах контроля, или размах менеджмента – каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников.

Реализацию этих принципов осуществляют через три основных организационных процесса:

* департаментализацию – деление организаций на подразделения соответственно целям и стратегиям;
* делегирование полномочий;
* разработку концепции культуры организации (корпоративная культура).

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

Делегирование полномочий как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо учитывать связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Важно иметь в виду, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может «размывать» ответственность, передавая ее подчиненному.

Формирование организационной (корпоративной) культуры внутри организации является не менее важной функцией организации и характеризуется созданием единого подхода к ценностям и целям организации, высокой чувствительностью к изменениям рынка и требованиям потребителей, внедрению достижений научно-технического прогресса.

Организационная культура представляет совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений работников, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми добровольно или в процессе воспитания персонала.

Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные для организации стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из иерархических уровней, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направление развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных ее членов. В основе организационной культуры лежат потребности личности и потребности организации.

**2.3 Мотивация**

Мотивация как функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. Мотивационное управление концентрируется на принципах:

* влияния на мотивационное состояние индивидуума;
* воздействия на чувство его собственного достоинства (уважения как личности, его значении для организации, ожиданиях результатов от его деятельности);
* приведения мотивов в действии (обсуждаются личные интересы и возможности индивидуума);
* усиления мотивов;
* оценки работы и аттестации (пересмотр заработной платы, рост, дополнительные выгоды);
* удовлетворения потребностей;
* обеспечения процесса мотивации.

Предпосылки успешной активной работы по исполнению управленческого решения заключаются в возможностях исполнителей:

* знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
* уметь (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
* мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
* хотеть (они должны быть мотивированы).

В этом смысле мотивация рассматривается нами как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т.е. после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. Главными здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и удовлетворенность от нее. Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может и уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения человека.

Во всех существующих системах мотивации персонала должно быть установлено правильное соотношение между вознаграждением и результатом. Человек находит наиболее полное удовлетворение через вознаграждение за достигнутые результаты. Конечным мерилом того, насколько ценно вознаграждение, служит показатель удовлетворенности. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Высокая результативность труда выступает причиной полного удовлетворения, а не его следствием.

Применение теории мотивации на производстве позволяет лучше управлять персоналом всех категорий, обеспечить более рациональное использование всех экономических ресурсов на каждом предприятии.\*

В отечественной экономической науке и хозяйственной практике широко известны рекомендации А.К. Гастева о мотивации персонала, основой которых являются рациональная организация и стимулирование труда всех категорий работников. Важнейшими признаками рационально организованной и хорошо мотивированной работы можно считать соблюдение следующих правил «как надо работать»:

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов.
2. Не браться за работу, пока не подготовлены весь рабочий инструмент и приспособления для работы.
3. На рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного.
4. Весь инструмент и приспособления должны быть расположены в определенном и по возможности навсегда заданном порядке, чтобы все можно было быстро находить.
5. За работу никогда не надо браться круто, а входить в работу исподволь.
6. По ходу работы иногда надо усиленно приналечь, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее или сделать сообща, артельно.
7. Работать нужно как можно ровнее, чтобы не было приливов и отливов.
8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы удобно было работать.
9. Во время самой работы не надо есть и пить.
10. Во время работы надо обязательно отдыхать: при тяжелой работе отдых должен быть больше, при легкой – меньше.
11. Если работа не идет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и приняться снова.
12. Когда дело не идет, надо работу прервать и привести в порядок рабочее место.
13. Не надо в работе отрываться для других дел, кроме необходимого в самой работе.
14. После выполнения работы надо привыкнуть к успеху, снять свое удовлетворение, сделать его внутренним.
15. После окончания работы надо все прибрать – и работу, и инструмент, и рабочее место.\*

Таким образом, теория и практика мотивации могут способствовать совершенствованию организации труда и производства на отечественных предприятиях. Мотивация служит надежной основой управления по результатам.

**2.4 Функция координации**

Центральной функцией, обеспечивающей бесперебойность и непрерывность процесса управления, является координация.

Одно из основных успешной деятельности организации – согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не должны противостоять друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели – цели организации, выраженной в долгосрочных и оперативных планах.

Соответственно, главная задача координации – это достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними. Эти связи чаще всего называют коммуникациями.

Есть разные виды коммуникаций, приведем наиболее распространенные формы их использования:

* типовая процедура подготовки документов, координирующих управленческую деятельность;
* проведение собраний, совещаний, интервьюирование, анкетирование и прочие возможности обсуждения проблем;
* установление неформальных связей.

Координация действий менеджеров происходит при подготовке различных документов: планов, приказов, отчетов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжения и запросы властей и др.

Обычно один из сотрудников – назовем его исполнителем – готовит первоначальный вариант документа. Он размножается и рассылается на отзыв заинтересованным в нем менеджерам, а иногда и в другие организации. Исполнитель составляет сводку отзывов, с одними замечаниями соглашается, против других высказывает возражения.

Затем собирают так называемое согласительное совещание, на которое приглашают всех тех, с чьим мнением исполнитель не согласен. В результате дискуссии по ряду позиций достигается компромисс и возражения снимаются.

Окончательное решение по проекту документа с учетом оставшихся возражений принимает генеральный директор или совет директоров, т.е. высшая инстанция в данной организации.

Совершенно необходимо для координации управленческих процессов в организации проведение регулярных совещаний и собраний для работников и руководителей функциональных подразделений.

Это достаточно большой труд – уметь подготовить и провести совещание, чтобы в короткие сроки и наиболее конструктивно уметь добиться принятия полезных для работы организации решений. Необходимо заранее обеспечить участников необходимой информацией, организовать деловую дискуссию, подавлять основанную на эмоциях перепалку и одновременно не превращать заседание в монолог начальника. Это наука и искусство, которыми должен владеть менеджер.

Важны также и такие способности управленца, как умение отстаивать свою позицию и убеждать в своей точке зрения, при этом уметь идти на компромиссы, потому что для блага дела это иногда полезно. Искусство компромисса, а также возможности использования своей профессиональной интуиции – одни из самых сложных, но и необходимых для менеджера качеств.

**2.5 Функция контроля**

Контроль, являющийся последней функцией управления и следующий после составления плана организации, создания ее структуры, заполнения рабочих мест и определения мотивов поведения сотрудников, выполняет важнейшую роль, ибо означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Контроль, как правило, ассоциируется с властью, командованием: «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания этой функции. Понятие «контроль» выходит за пределы понятия «контролирование (проверка) как вид административной деятельности». Оно охватывает собой и активную деятельность менеджера – управление.

Как видно из определения, в процессе контроля менеджер не столько отдает приказы сотрудникам, сколько оценивает успешность выполнения намеченных организацией планов и удовлетворение потребностей внутренней и внешней среды.

В организациях создаются системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями – определенными первоначальными планами менеджмента и реальными показателями деятельности организации. Следовательно, тот, кто имеет современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие принципы:

* эффективность контроля – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);
* эффект влияния на людей – выясняется вопрос: применяемая технология контроля вызывает у работников положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);
* выполнение задач контроля – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;
* определение границ контроля – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Различают три вида контроля.

**Предварительный контроль**. Называется так потому, что осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

**Текущий контроль**. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом его являются сотрудники, а сам он – прежде всего прерогатива их непосредственного начальника. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

**Заключительный контроль**. Цель такого контроля – предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена (при текущем контроле – в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, и, во-вторых, способствует мотивации.

На современном этапе используется такая разновидность контроля, как контроллинг. Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV-XVIII в.в., он стал популярен за рубежом (в США, Германии и других странах) в последние десятилетия. В России интерес к контроллингу стал проявляться в начале 1990-х г.г.

Контроллинг – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Суть контроллинга – создание условий, препятствующих невыполнению управленческого решения.

Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу (в том числе с помощью использования компьютерных возможностей и технологий) для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

**3. РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации. Размышляя об обмене информацией в организациях, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. Выявим, где вне и внутри организации требуются эффективные коммуникации.

**Коммуникации между организацией и ее средой**. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организма на события и факторы внешнего окружения. Подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

**Межуровневые коммуникации в организациях**. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на нижние. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если он врывается в его кабинет примерно с такими словами: «Как хотите, но вы должны внедрить этот новый способ раскроя», руководитель может отреагировать отрицательно. Но если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным.некоторые из многочисленных разновидностей обмена информации между руководителем и подчиненным связаны с прояснениям задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Существуют и неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки информации и распространения определенной информации типа «только между нами».

**4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ТРУДА И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

Теоретические и практические исследования ученых в области управления труда имеют сравнительно долгую историю, но до сих пор не прекращаются споры по поводу того, отличается ли управленческий труд от труда других категорий работников. Понятия «характер труда» и «содержание труда» являются ключевыми для понимания сущности любой трудовой деятельности, в том числе и в сфере туризма.

Содержание труда включает в себя функции работника и необходимые для их выполнения образовательные и профессиональные знания. В данном контексте содержание труда рассматривается как совокупность производственных и органических факторов (интенсивность труда, режим труда, санитарно-гигиенические условия, эстетика рабочего места, элементы труда, рассматриваемые со стороны вовлечения в трудовой процесс различных характеристик способностей работника). Содержание труда является индивидуальной характеристикой деятельности, а, следовательно, по содержанию управленческий и неуправленческий труд различаются.

Понятие «характер труда» включает социально-экономические стороны труда: формы и способы соединения рабочей силы со средствами производства; дисциплину и способы ее поддержания; отношение к труду. Хотя не вызывает сомнения, что содержание и характер труда взаимозависимы, следует иметь в виду, что различная по содержанию трудовая деятельность может иметь сопоставимый или даже идентичный характер труда.

Труд современного руководителя в индустрии гостеприимства и туризма имеет целый ряд существенных особенностей, которые отличают его от трудовой деятельности непосредственных исполнителей. По сравнению с другими видами труда управленческий труд характеризуется следующими признаками:

* он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
* участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
* предметом труда является информация;
* средством труда – организационная и вычислительная техника;
* результатом труда – управленческое решение.\*

Рационализация управленческого труда означает поиск путей качественных и количественных изменений в системе управления, направленных на повышение эффективности управленческого труда. Динамика развития науки и практики управления предполагает постоянное выявление проблем, поиск методов и средств их решения, реализацию и подготовку базы для новых исследований.

В динамичных условиях развивающегося рынка каждый человек имеет, прежде всего, потребность осознания собственной роли в процессе создания материальных благ. Определить свое место в общественной организации труда возможно только через конкретное разделение труда. Оптимальный уровень кооперации и разделения труда между работниками может быть найден и обоснован с помощью регламентации труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах: оплаты и стимулирования труда; разделении труда и департаментализации; информационных технологий управленческого труда; нормировании труда; благоприятном режиме и условиях труда. Рассмотрим их детально.

Оплата и стимулирование труда. Основная цель всей работы в области материального вознаграждения сотрудников – определить меру труда и справедливый размер его оплаты. Достижению этой цели способствует

\* Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 6-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2003.

разрабатываемая на предприятиях «политика вознаграждения». Под вознаграждением персонала понимаются, с одной стороны, все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения, с другой – все то, что человек считает ценным для себя. Поскольку понятие ценности определяется работниками по-разному, различна и оценка вознаграждения, относительность его ценности.

Как правило, имеют дело с двумя главными видами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение (дает сама работа) – чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Общение, возникающее в процессе работы, также можно рассматривать как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ его обеспечения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение (обусловлено не самой работой, оно дается организацией) – продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки).

Уровень оплаты труда должен быть таким, чтобы работники не завидовали сотрудникам конкурирующих предприятий, иначе руководство столкнется с таким явлением, как высокая текучесть рабочей силы.

Разделение труда. Разделение управленческого труда – это объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. По существу, это специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав и ответственности.

Можно выделить общие черты, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления – низового, среднего и высшего. К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки. Средний уровень включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов. Высший уровень – администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

Нормирование труда. Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственно задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику работы норм и нормативов. Однако изменения в функциях руководства свидетельствуют о том, что значительная часть управленческих поддается нормированию.

Для нормирования управленческого труда применяют расчетные (аналитические) и исследовательские методы. Наибольшее распространение получили аналитические методы, с помощью которых анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять за эталонное, а структуру их рабочего дня считать нормативом.

Что касается исследовательских методов, то они помогают определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации организации и содержания труда. С помощью фотографии и хронометража изучаются все виды работ, их структура и затраты рабочего времени. После этого определяются усредненные показатели, которые и являются нормативом.

Разработка научно обоснованных норм труда позволяет более объективно оценить труд каждого работника аппарата управления, эффективнее использовать материальные стимулы.

С учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

* нормы управляемости (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) – для руководителей;
* укрупненные нормативы численности (типовые структуры аппарата управления), т.е. численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях, - для специалистов;
* времени и обслуживания (определяются в зависимости от трудоемкости работ) – для технических исполнителей.

Существует несколько методов определения норм управленческих работ. Наиболее распространенным методом нормирования является метод аналогов. Здесь устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями. Этот метод целесообразно использовать для определения объемов работ тех категорий работников или руководителей аппарата управления, труд которых вообще не поддается сколько-нибудь удовлетворительному учету из-за отсутствия критериев регламентации сроков выполняемой ими работы.

В практике встречаются также методы прямого нормирования, которые используются для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

По сравнению с методами прямого нормирования управленческого труда более широкое применение нашли методы косвенного нормирования, учитывающие влияние различных факторов на нагрузку служащих. С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников. Кроме того, методы косвенного нормирования применяются для установления норм обслуживания, т.е. числа обслуживаемых работников, приходящихся на одного обслуживающего. Норма обслуживания предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного числа работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

Нормой управляемости называется допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.\*

Благоприятный режим и условия труда. Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится менеджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами.

Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработано более 5 тыс. типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала.

Эргономика – наука, изучающая взаимодействие и приспособление человека и машины в конкретных условиях его деятельности. Поэтому при организации рабочих мест аппарата управления необходимо также соблюдать ряд экономических, эргономических и эстетических требований.

Удобство мебели. Задача состоит в том, чтобы габариты и форму мебели выбрать с учетом антропометрических данных личности и удобно разместить ее на рабочем месте.

Наличие средств оргтехники. Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей, должна быть создана технология ее эффективного использования.

Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда. В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и т.п.

Рациональный режим труда и отдыха. У менеджера ненормированный рабочий день. Это дает ему возможность установить гибкий график выхода на работу с учетом утомляемости человека.\*

Наиболее ответственным моментом в работе по рационализации управленческого труда является планирование мероприятий по созданию благоприятных условий для труда руководителей и специалистов организации. Они могут разрабатываться на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем).

В этом плане отражаются мероприятия в соответствии с основными направлениями рациональной организации труда, принятыми на предприятии.

Проектирование организационных структур. Основой для проектирования организационной структуры управления и исходной базой для реализации управленческих воздействий выступают рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве функции управления.

К элементам организационной структуры управления (ОСУ) относят отдельных работников организации, службы, отделы и другие звенья аппарата управления.

В любой ОСУ каждый ее элемент имеет определенное место и соответствующие связи, посредством которых в процессе управления возникает взаимодействие элементов (прямые и косвенные связи).

Отношения между ними определяются и поддерживаются благодаря организационным связям четырех типов:

- горизонтальные;

- вертикальные;

- линейные;

- функциональные;

- межфункциональные.

Горизонтальные и вертикальные связи характеризуют элементы структуры, а линейные, функциональные и межфункциональные – связи в самой структуре.

Горизонтальные связи – связи, закрепляющие характер согласования элементов. Вертикальные связи – связи, закрепляющие характер подчинения элементов при иерархичности управления в организации. Линейные связи – связи между линейными руководителями, характеризующие движение управленческих решений и информации между ними. Функциональные связи – связи между основными функциями управления в организации, характеризующие движение информации и управленческих решений между ними.

Принципы проектирования организационных структур управления. В менеджменте выделяют различные принципы формирования ОСУ, из которых наиболее общие и значимые следующие:

* ОСУ должна содержать цели и задачи организации, т.е. быть подчиненной основным стратегическим направлениям ее деятельности (например, производство или научные исследования и т.д.);
* должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления – принцип рационального делегирования полномочий;
* должна координировать соответствие между функциями и полномочиями своих сотрудников, с одной стороны, квалификацией и уровнем культуры – с другой;
* должна быть ориентирована на возможность меняться вместе с изменениями, происходящими в стратегических направлениях деятельности организации;
* должна соответствовать социально-культурной среде и условиям, в которых ей предстоит функционировать.

ОСУ формируется и проектируется с учетом следующих условий:

* 1. Организационная структура предприятия должна стремиться к оптимальной координации и контролю использования всех вводимых ресурсов, что обеспечивает экономичность работы.
	2. Организационная структура должна быть пригодна для классификации инвестиционных и производственных издержек и определения расходов по каждому подразделению предприятия.
	3. разработка организационной культуры включает этапы:
		+ установление целей и задач деятельности организации;
		+ определение функций, осуществляемых организацией для достижения поставленных целей;
		+ группировка и/или взаимоувязка функций;
		+ выявление структурных подразделений, отвечающих за реализацию конкретных функций;
		+ анализ, планирование и описание всех основных видов работ;
		+ составление программы набора и обучения персонала для новых подразделений.

Важным этапом в процессе построения ОСУ является формирование связей между ее подсистемами.

При этом четко должны формулироваться вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить 4 вида структурной связи:

- функциональное руководство (методическое обеспечение);

- консультирование смежного подразделения;

- соисполнительство (совместное выполнение работ);

- функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

**5. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Человек в организации ИГиТ является ее основным ресурсом. Это связано с тем, что человек является частью услуги, и все производственные процессы зависят от человека, который ее предоставляет. Услуга живет столько времени, сколько ее предоставляет один человек другому.

Человеческие ресурсы – это часть населения, обладающая определенными качественными показателями, а основой человеческих ресурсов выступают трудовой потенциал и трудовые ресурсы в совокупности. Поэтому рассмотрение человеческих ресурсов как одного из факторов производства и роста организации имеет свою специфику.

Управление человеческими ресурсами должно базироваться на следующих принципах:

-человек – это основа корпоративной культуры. Успешные организации уделяют большое внимание персоналу: когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен;

-менеджмент для всех: управление должно осуществляться на трех уровнях (высшее руководство, среднее руководство и нижнее звено);

-эффективность как критерий успеха организации, заключающийся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли;

-взаимоотношения как критерий успеха организации. Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего»;

-качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации;

-команды как критерий успеха организации. Все, работающие в организации, являются сотрудниками и членами социальной группы (команды). Все вносят вклад как и в успех, так и в провалы организации;

-обучение – это ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Система управления человеческими ресурсами. Обязанность и ответственность за общее руководство человеческими ресурсами в организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того, чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов по управлению человеческими ресурсами.

Современная система управления трудовыми ресурсами включает в себя следующие подсистемы:

1. Планирование ресурсов.
2. Набор персонала.
3. Отбор кадров.
4. Определение заработной платы и льгот.
5. Профориентация и адаптация.
6. Обучение кадров.
7. Оценка результатов трудовой деятельности.

Планирование потребности в трудовых ресурсах. В процессе определения целей всей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Так, необходимость в финансовых, материальных ресурсах является вполне очевидной и необходимой для реализации сформулированных целей. Несмотря на это, зачастую менеджеры не учитывают потребности в человеческих ресурсах, являющихся одним из основных ресурсов организации. Зачастую это приводит к тому, что планирование развития человеческих ресурсов производится ненадлежащим образом, без рассмотрения этого вопроса на начальных этапах планирования.

Формулирование потребности в человеческих ресурсах целесообразно начинать с оценки имеющегося в организации персонала. Также менеджер должен определить количество персонала, занятого выполнением отдельно взятой операции, требующейся для реализации цели. Также менеджерам организации необходимо оценить качество труда персонала, т.е. соизмеримость оплаты труда и его эффективности.

Далее следует этап, на котором осуществляется прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и долгосрочных целей организации. После определения будущих потребностей необходимо разработать программу их удовлетворения.

Для того, чтобы нанять необходимый персонал, руководство предприятия должно в деталях знать, какие задачи оно будет выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ.

Набор персонала. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

М.И. Магура выделяет семь этапов в процессе привлечения персонала. Этот подход включает:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.

2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.

3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.

5. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

6. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.

7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении личности.

Отбор кадров. На этом этапе менеджер отбирает наиболее подходящие кандидатуры из резерва, мозданного в ходе набора персонала. Объективное решение о выборе может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и тестирование.

Испытания. Одним из видов отборочных испытаний является измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик: уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, уверенность в себе, откровенность, эмоциональная устойчивость и акцентуация внимания.

Собеседования. Собеседования являются наиболее широко применяемыми методами отбора кадров. Особенность этого метода заключается не только в формальной организации процесса его проведения, но и эмоциональном, психологическом характере взаимодействия участвующих субъектов. Так, например, решение о приеме кандидата на основе первого впечатления без учета результатов проведения собеседования становится закономерностью. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, проходившим собеседование непосредственно перед ним. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Тестирование. При тестировании менеджеров оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Исследования показали, что методы тестирования являются отличным средством прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями.

Определение заработной платы и льгот. Вид и количество вознаграждений, предлагаемых предприятием, имеют важное значение для оценки трудовых качеств работника. Различные исследования показывают, что вознаграждение влияет на поступление на работу, на прогулы, на решения о том, какова должна быть производительность труда. Помимо заработной платы, организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. В настоящий момент такие льготы, как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

Обучение кадров. Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных, способных работников. Однако этого недостаточно, так как руководство должно воплощать в жизнь программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

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

Обучение персонала требуется, если:

* работник приходит на предприятие;
* работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу;
* у работника не хватает навыков для выполнения своей работы;
* происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Оценка результатов трудовой деятельности. Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности труда. В основном оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции включают повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Информационные функции нужны для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке вопроса работник узнает не только достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационные функции – это оценка результатов трудовой деятельности, важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, заработной платой или повышением в должности.

Все эти функции взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Управление конфликтами. Под конфликтом подразумевают несогласие между двумя или более сторонами. Стороны могут представлять как отдельные лица, так и группы лиц. Каждая из сторон добивается принятия другими только своей точки зрения. Раньше считалось, что конфликтов нужно избегать, что они приводят к неэффективной деятельности организации. Современные теории говорят, что в некоторых случаях конфликт не только возможен, но и желателен. Он способствует выявлению разнообразных мнений, альтернатив решения проблемы, предоставляет дополнительную информацию.

Выделяют четыре способа разрешения конфликта:

* Разъяснение требований к работе. Руководитель должен разъяснить, каких результатов он ожидает от подчиненных, а также четко определить политику, процедуру и правила достижения результатов.
* Координационные и интеграционные механизмы. Самый распространенный механизм – это построение цепи команд. Такое управление конфликтной ситуацией облегчает реализацию принципа единоначалия, т.к. подчиненный точно знает, кому он подчиняется.
* Общеорганизационные комплексные цели. Этот подход основан на направлении усилий всех участников конфликта на достижение общей цели, заданной и контролируемой вышестоящим руководителем.
* Структура системы вознаграждений. Этот метод предполагает поощрение тех людей, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей.

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

Управление текучестью кадров. Под текучестью кадров предприятия понимают совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия, а также стихийное, неорганизованное движение рабочей силы. Эта проблема постоянно привлекает внимание управленцев в связи с тем несомненным ущербом, который наносит текучесть предприятию, отрасли и всей экономике страны. Сегодня текучесть кадров является одной из многих проблем, с которыми сталкиваются и современные предприятия ИГиТ.

Следует различать ее естественный уровень текучести в пределах 3-5% численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по разным причинам, на их место приходят новые сотрудники – в таком режиме живет каждое предприятие.

В случае, когда текучесть существенно превышает 3-5%, издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики бизнеса (например, большой объем работ в период сезона в туризме).

Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих стадий:

**1 этап.** Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос – является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени, выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

**2 этап.** Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь, которая в любом случае в основном складывается из следующих показателей:

1. Потери рабочего времени.
2. Потери, вызванные проведением процедуры увольнения.
3. Потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула.
4. Потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место.
5. Затраты на обучение принятого на работу сотрудника.
6. Снижение производительности труда сотрудников, решивших уволиться.
7. Затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров. Однако прежде необходимо выяснить, каковы причины сложившейся ситуации, почему происходит отток рабочей силы.

**3 этап.** Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. Следует выявить узкие места в системе управления предприятием.

**4 этап.** Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Для этого меры можно разделить на три основные группы:

1. Технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.).
2. Организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.).
3. Социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.

**6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Понятие и виды управленческих решений. Принятие решений, так же как и обмен информацией – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является ее квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

-что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности);

-как делать (по какой технологии);

-в какие сроки;

-какие и в каком количестве должны быть при этом производственные затраты;

-где (место, производственное помещение, персонал);

-кому поставлять готовую продукцию и по какой цене;

-что это даст инвестору и обществу в целом.\*

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

-применение к системе менеджмента научных подходов и принципов;

-применение к системе менеджмента методов моделирования;

-автоматизация управления;

-мотивация качественного решения и пр.

В основе принятия любого решения присутствуют в различной степени три фактора: интуиция, суждение и рациональность.

Интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Решения, основанные на суждениях, иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Для стратегического и тактического управления любой подсистемы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Основные этапы разработки управленческих решений. Рассмотрим основные этапы процесса принятия управленческих решений.

Первый блок этапов – подготовительный – включает такие этапы, как:

-получение информации о ситуации;

-определение целей;

-разработка оценочной системы;

-анализ ситуации;

-диагностика ситуации;

-разработка прогноза развития ситуации.

В состав второго блока входят:

* генерирование альтернативных вариантов решений;
* отбор основных вариантов управленческих воздействий;
* разработка сценариев развития ситуации;
* экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

В третий блок включены:

* коллективная экспертная оценка;
* принятие решения ЛПР;
* разработка плана действий;
* контроль реализации плана;
* анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Особенности реализации управленческих решений на предприятии. Управленческое решение можно формировать на трех стадиях развития проблемы:

-в начале развития, когда величина проблемы еще не внушает опасений;

-в период устойчивого опасного развития, когда величина проблемы оказывает существенное негативное влияние;

-в период стабилизации, когда всем станут очевидны размеры проблемы и опасное действие.\*

Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов осуществляется в организации, в которой эти решения и планы принимались. Одним из основных свойств организации, влияющих на реализацию решений и планов, является иерархическая структура управления.

Иерархическая упорядоченность присуща всем целенаправленным системам. Иерархическая организация представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право принимать и реализовывать решения.

Иерархия определяет управленческие функции и ответственность, порядок подчинения в организации. Вышестоящие, согласно иерархической структуре, подсистемы (подразделения) принимают решения, обязательные для исполнения нижестоящими, и имеют право вмешиваться в их действия.

Нижестоящее подразделение обладает, как правило, определенной степенью свободы в рамках поставленных перед ним задач и ограничений. Эта свобода заключается в возможности принятия самостоятельных решений в рамках делегированных ему полномочий.

Важной составляющей системы управления организацией является информация. Следует отметить, что информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть более детализированной, содержать более регламентированные, однозначно понимаемые исполнителями действия.

Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна носить более обобщенный характер. Тем не менее на ее основании вышестоящая инстанция должна составить четкое представление о принятых нижестоящим подразделением решениях и предпринятых действиях.

Только эффективный процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений может обеспечить и выживаемость, и эффективное функционирование организации.

Особенности контроля реализации управленческих решений. Контроль – это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений.

При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Процесс контроля – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала работ. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа развивается в правильном направлении.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ организацией в соответствии с принятыми решениями.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Если в процессе заключительного контроля отсутствует возможность непосредственно влиять на ход выполнения работы, то результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ.

Основными составляющими процесса контроля являются выработка стандартов и критериев, сопоставление ними реальных результатов, осуществление корректирующих действий. Стандарты – это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена.

**7. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

В условиях рыночной экономики организации все больше осознают необходимость разработки новых товаров и услуг и связанные с этим выгоды. Срок жизни ныне существующих товаров сокращается, их приходится заменять новыми.

Инновационный менеджмент – это вид научно-технической, социально-экономической, а также предпринимательской деятельности, направленной на достижение целей организации на основе эффективной организации инновационных процессов, а также реального использования ресурсов.

Инновационный менеджмент представляет собой сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических вопросов взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих большого спектра задач. Как уже отмечалось, система менеджмента охватывает всю управленческую деятельность фирмы, поэтому во времени ее можно разделять на две части: формирование стратегии фирмы и операционное управление реализацией стратегии.

Различают понятия инновации и нововведения. Инновация – объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предыдущего аналога. Инновационная деятельность является продолжением научной и научно-технической деятельности в едином научно-инновационном цикле рождения, трансформации и использования в хозяйственной деятельности инновации. Нововведения, в отличие от инноваций, могут быть не столь существенными, основанными на собственных исследованиях фирмы.\*

Инновационная политика обеспечивает успешное функционирование системы «маркетинг – техническая политика», в которой роль маркетинга заключается в информационном обеспечении, а также в формировании системы оценки достигнутых результатов и участии определении главных целей.

Туристический продукт, как и любой другой продукт, проходит свой жизненный цикл: стадию разработки, внедрения, роста, зрелости и спада. Задача менеджера заключается в управлении жизненным циклом продукта в целях получения необходимого дохода и прибыли.

Жизненный цикл туристического продукта (ЖЦП) состоит из пяти стадий:

* внедрение – это период медленного роста продаж, когда продукт вводится на рынок. Из-за больших затрат на внедрение продукта на рынок прибыли в этой стадии нет;
* рост – это период быстрого принятия продукта рынком и растущей прибыли;
* зрелость – период сокращения роста продаж, так как к этому времени продукт уже потребляется большинством потенциальных покупателей. Прибыль выравнивается ил снижается из-за повышения маркетинговых издержек для защиты продукта от конкурентов;
* спад – период, когда и продажи, и прибыль быстро падают;
* исчезновение – уход продукта с рынка.

Важным инструментом управления продуктом является профилизация – развитие профиля жизненного цикла продукта. Цель профилизации – обеспечение максимально высоких продаж в фазе внедрения продукта на рынок и в фазе роста, т.е. его полной реализации.

Профилизация включает следующие меры:

* определение процентного соотношения между продажами и прибылью по каждой фазе жизненного цикла продукта. Это соотношение отражает текущий профиль ЖЦП и текущий профиль жизненного цикла прибыли от реализации продукта;
* подсчет изменений в жизненном цикле и определении профиля прибыли за последние 3-5 лет с целью прогнозирования профиля прибыли в последующие стадии;
* развитие профилизации жизненного цикла предприятия и сопоставление его с текущим профилем жизненного цикла продукта. Установленная рыночным регулированием цель профиля точно определяет желаемую долю продаж предприятия, которая будет понижаться в каждой последующей фазе жизненного цикла продукта.

Так могут быть определены тенденции спада туристической продукции, темпы развития продукта, представленного на рынок, средняя длина жизненного цикла продукта во всей программе предприятия, а также стремление руководства к росту прибыльности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе настоящего исследования установлено, что управленческая деятельность – это сложная, многофункциональная система, требующая пристального внимания ко всем своим компонентам. Неуклонно возрастающая сложность и увеличивающиеся масштабы производственных процессов в туристических предприятиях вызывают пропорциональное увеличение функций управления и усиления их взаимодействия. Среди наиболее важных функций современного управления следует выделить планирование, организацию, мотивацию и контроль. Эффективное выполнение функций управления предполагает распределение прав и обязанностей между подразделениями и персоналом в процессе предоставления услуг.

По мнению С.С. Скобкина, на первый план выходит задача управления деятельностью туристических предприятий – таким образом, чтобы его акционеры и работники были заинтересованы в поиске новых, более эффективных способов удовлетворения нужд потребителей, поскольку удовлетворенные клиенты – основа эффективного бизнеса. Если в условиях развивающихся рынков предприятию не удается удовлетворить желания покупателей, то оно обречено на исчезновение с «карты» бизнеса.

Производители, чья продукция или услуги соответствуют ожиданиям потребителей или даже – в идеале – превосходят их, получают наилучшие возможности для развития и процветания. На достижение этих целей должна быть направлена деятельность предприятия, его эффективный и результативный менеджмент, обеспечивающий создание условий для производства товаров и услуг, представляющих ценность для потребителя.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Беляцкий Н.П. Техника работы менеджера: Учеб. пособие. – Мн.: Изд-во «Новое знание», 1998.
2. Бухалков И.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А. Управление персоналом на предприятии: Учебник для вузов / Под ред. М.И. Бухалкова. – М.: Издательство «Экзамен», 2005.
3. Волошин Н.И. и др. Туризм как объект управления: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2002.
4. Гастев А.К. Как надо работать. – М.: Экономика, 1972.
5. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2003.
6. Дж. О’Шоннеси Принципы организации управления фирмой. – М.: ООО «МТ Пресс», 1999.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб: Питер, 1999.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 6-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2003.
9. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: Магистр, 2001.
10. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000.
11. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998.
13. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2007.
14. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2007.
15. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: «Акалис», 1996.