Министерство образования и науки российской федерации

Федеральное агентство по образованию

Санкт-Петербургский государственный

университет сервиса и экономики.

**Реферат**

на тему: «Функции менеджмента в туризме»

Выполнил:

студент 2 курса заочного отделения

группа 080507

Линейцев Михаил Ильич

Проверил:

2011

**Содержание**

1. [Введение 3](#_Toc120609923)
2. [Функции менеджмента в туризме 3](#_Toc120609924)
   1. [Функция планирования 3](#_Toc120609925)
   2. [Функция организации 3](#_Toc120609926)
   3. [Функция мотивации 3](#_Toc120609927)
   4. [Функция контроля 3](#_Toc120609928)
3. [Заключение 3](#_Toc120609929)
4. [Список литературы 3](#_Toc120609930)

**Введение**

Туризм, каким мы его представляем сегодня, - сравнительно молодой феномен, имеющий, однако, корни, уходящие в древние времена. Если обратиться к истории, то следует начать с первого «вынужденного» путешествия, когда Бог изгнал Адама и Еву из рая. В соответствии с принятым определением туризма здесь уже присутствуют некоторые его признаки: смена места проживания; нахождение в другом регионе; временность. Такую историческую интерпретацию туризма можно было бы распространить и на древние странствования народов, паломничество, кругосветные экспедиции, различные туристские походы.

Однако современное учение о туризме не признаёт первых путешественников как туристов, так как у них отсутствовала «настоящая» мотивация: путешествие не было удовольствием, оно совершалось не по собственной воле и не являлось самоцелью. Напротив, путешествие чаще всего было тяжелым (в физическом и моральном смысле слова), очень сложным в технологическом аспекте и, наконец, было всего лишь средством достижения цели. Главными мотивами были торговля и коммерция, открытие новых земель, завоевания, религиозные мысли и т. п.

Таким образом, сегодня вряд ли кто-нибудь скажет, когда и как зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал там, где люди работали группами, и, как правило, в трёх сферах человеческого общества: политической, когда возникала необходимость в установлении и поддержании порядка в обществе; экономической – при зискании, производстве и распределении ресурсов; оборонительной – при защите от врагов и диких зверей.

Даже в древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность отдельных групп. Сама жизнь заставляла первобытные народы быть прекрасными следопытами, путешественниками, обязывая их занять географию обитаемых земель и чутко прислушиваться к неумолимым законам суровой природы. В результате этого закладывались и развивались различные учения и навыки, совершенствование которых и привело к необходимости совершать далёкие походы и путешествия, открывая неведомые земли.

В классическом менеджменте туризма выделяются четыре периода его развития: предварительная фаза – XIX в.; начальная фаза – 1800 – 1917 г. Г.; фаза развитая и подъёма – 1917 – 1990 г. Г.; фаза распада централизованных организационных структур туризма и создание туристских предприятий различных форм собственности – 1990-й год и по настоящее время.

Эти периоды отличаются выбором транспортных средств – пешком – на лошади – паровозом (по железной дороге) – на автомобиле – на самолёте; мотивацией путешествий – от путешествия, вызванного необходимостью, к путешествию самоцели (познание мира, лечение, отдых, рекреация и т. п.); количеством участников и их принадлежностью к общественным слоям – от элиты – к среднему сословию – к состоятельным классам и до массового охвата людей туризмом (то есть всех слоёв общества).

# Функции менеджмента в туризме

Когда мы говорим о том, что какое-то предприятие функци­онирует, то имеем в виду, что люди на этом предприятии совер­шают определенные действия. Большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организуют ресурсы, необходимые для выполнения этого плана. По мере продвижения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили себе ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций, т.е. уп­равление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называ­емых функциями управления.

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы.

Таким образом, одним из основных компонентов, составля­ющих содержание управления, являются функции. Следователь­но, для выполнения той или иной относительно простой рабо­ты необходимо заранее определить, что нужно получить в итоге, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. А это и есть функции управления. Хотя со време­нем технику управления и усовершенствовали, основополагаю­щие управленческие функции все же остались сравнительно не­изменными.

Функции управления имеют специфический характер, осо­бое содержание и могут осуществляться самостоятельно. Они могут быть, как неразрывно связаны, так и не связаны между собой. Чаще всего они как бы взаимопроникают друг в друга. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, «говорит» менеджерам о том, как выполняются их планы (функция планирования). В то же время конт­роль должен быть надлежащим образом мотивирован и органи­зован (функция мотивирования и организации). Иными слова­ми, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Если менеджер желает обеспечить «безоблачное» будущее сво­ему предприятию (организации), он должен постоянно выпол­нять все управленческие функции. И начинать нужно с планиро­вания. Если работа спланирована, то она должна быть организована. Качество труда в большей степени зависит от побуждающих мотивов, пред­ложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность вы­полнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Как видим, все четыре функции связаны и взаимообусловлены: ни одно звено из этой цепи не выбросишь.

Таким образом, функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на уп­равляемый объект. Существует несколько подходов к классифи­кации функций управления. Для туристской индустрии важнее всего рассмотреть планирование, организацию, мотивацию и кон­троль.

Каждая из этих функций менеджмента жизненно важна для организации. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

## Функция планирования

По сути, 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.

План представляет собой сложную социально-экономичес­кую модель будущего состояния организации. Стадии процес­са планирования в основном универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различа­ются. Обычно организация формирует единый план для управ­ления ее общей деятельностью, но в ее рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы. Таким образом, состав­ляется карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на осно­вополагающие составляющие организации; оценить, какие тен­денции наблюдаются в ее окружении; определить, каким веро­ятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое плани­рование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, к примеру, три начальника раз­личных подразделений, то каждый из них должен координиро­вать или интегрировать свою деятельность с другими. И это должно быть отражено в плане. Поэтому их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, что­бы в основу планирования положить идеи, которые были рож­дены при стратегическом планировании.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне органи­зации. Оно называется оперативным планированием Это -основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Однако никто в одиночку не устанавливает свои цели, не выбирает собственные пути их достижения. Каждый менед­жер на основе оперативного плана разрабатывает повседнев­ную краткосрочную тактику для того, чтобы обеспечить пра­вильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации. Такой подход создает благопри­ятные условия для постоянного самосовершенствования лич­ности.

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

***Планирование в туризме***

Управление системой туризма должно базироваться на страте­гическом (спроецированном в будущее) видении и предвидении. На основе видения (своего рода «рисунков», которые показыва­ют нас в будущем), являющегося ведущей идеей менеджмента, разрабатывается политика туристской фирмы, которая представ­ляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизне­способность и развитие этой структуры.

Планирование – это один из этапов процесса управления, на котором определяются цели любой туристской структуры, а также методы их достижения. В одних случаях фирма прекра­щает свое существование после достижения поставленных це­лей, в других ставятся новые, более значимые цели. Это указы­вает на то, что планирование не представляет собой какого-то одноразового действия. Это непрерывный процесс (одна из ста­дий процесса управления) изучения новых путей и методов со­вершенствования деятельности фирмы за счет выявленных воз­можностей, условий и факторов.

Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления. Все положения политики туристской фирмы представляются, как правило, в виде веду­щего туристского образа. Ведущий образ содержит в себе долго­срочные цели, философию, политику (принципы взаимоотно­шений с различными заинтересованными группами), культуру предприятия и его законодательные права.

Применительно к конкретному туристскому региону речь должна идти, прежде всего о его конкурентоспособности. Конк­ретно функция планирования включает в себя следующие виды работ:

* участие в разработке устанавливаемых управлениями ту­ризма целей развития региона;
* текущий анализ конкурентоспособности места (рынок, пря­мые и косвенные конкуренты, спрос, поставщики, отрасль);
* разработку стратегии конкурентоспособности региона, его  
  особой позиции;
* претворение в жизнь стратегии конкурентоспособности ре­гиона – прежде всего оказание консультаций туристским пред­приятиям, проведение инновационного менеджмента.

Результатом планирования как функции менеджмента может быть туристский образ региона.

Таким образом, под планированием деятельности туристско­го предприятия следует понимать систематический, информа­ционно обрабатываемый процесс качественного, количествен­ного и временного определения будущих целей, средств и методов, формирования, управления и развития предприятия.

## Функция организации

В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упо­рядочение технической, экономической, социально-психологи­ческой и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполня­ют люди, функция управления как организация позволяет оп­ределить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства

Если функция планирования отвечает на вопрос что (что включать в план? что предпринять? что предвидеть? и т д ), то функция организации ставит вопросы кто и как (т. е. кто и как будет реализовывать план организации?)

Через организаторскую деятельность, т е через распреде­ление и объединение задач и компетенций, должно целенаправ­ленно происходить управление отношениями в каждой органи­зации Организация – это средство достижения целей организации

Таким образом, организация – это вторая функция управ­ления Из всего множества значений термина "организация" в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

1. организация – это структура системы в виде взаимоот­ношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;
2. организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

***Функция организации в туризме***

В любом плане, составленном в туристской фирме, всегда присутствует организационный этап (организовывание), т.е. этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Речь идет о создании (формировании) структуры фирмы и обеспечении ее всем необходимым для решения задач, опре­деленных на первом этапе процесса управления – этапе планирования.

На примере организации работы туроператоров можно более наглядно представить себе организационную функцию управления туризмом. Так, туроператор решает производственную, тор­говую, информационную задачи, задачу освоения новых регио­нов и др. По каждой из них менеджер распределяет обязанности и устанавливает ответственность, т.е. речь идет об установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми под­разделениями фирмы, определении порядка и условий ее функ­ционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных фирмой целей.

Как уже отмечалось, важная цель планирования – это ка­ким-то образом решить проблему неопределенности. Потреб­ность в приспособлении к переменам – один из факторов, при­дающих планированию такое важное значение. Тем не менее, каким бы важным не было планирование, это только начало. Туристская фирма, имеющая много разных планов и не имею­щая цельной схемы (структуры) претворения их в жизнь, обре­чена на неуспех. Дело в том, что функция планирования и орга­низационная функция тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация как бы объединяются. Пла­нирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели орга­низации (организует структуру системы, создает аппарат, кото­рый будет «играть» на сцене), а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди. Речь идет о привнесении человечес­кого фактора в нечто имеющееся на бумаге (план), в нечто не­одушевленное.

Поскольку функция организации состоит в сведении воеди­но всех специалистов турфирмы, задача в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует под­разделения исходя из размера турпредприятия, его целей, техноло­гии и персонала. Существует ряд элементов, которые необходи­мо структурировать для того, чтобы турфирма смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своей цели. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

* определение и детализация целей турфирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
* определение видов деятельности, необходимых для дости­жения этих целей;
* поручение различных задач индивидуумам (разделение 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 (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он дол­жен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет);
* 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.

Относительно последнего принципа можно рассуждать по-разному. Нелегко определить идеальное число сотрудников, ко­торыми должен руководить один менеджер. В реальной жизни это число сильно варьируется от организации к организации, от одного управленческого уровня к другому. Так, высшие руково­дители управляют не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут контроли­ровать гораздо большее число сотрудников.

В связи с этим можно выделить два важных фактора, опреде­ляющих нормы управляемости (количество сотрудников, кото­рыми может эффективно управлять один менеджер), – время и частоту, т.е. сколько времени менеджеру нужно проводить с каж­дым сотрудником и как часто это делать. Естественно, что этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовле­ченности в трудовой процесс.

## Функция мотивации

Поведение человека всегда моти­вировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение лич­ности может иметь и любые другие проявления. Всегда сле­дует искать мотив поведения.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать

Со времени промышленной революции наше общество ста­новилось все более сложным. Технический прогресс радикаль­но изменил отношение к труду и повседневному существова­нию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, т.е. как направить их энергию на имеющуюся работу

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения моти­вации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких усло­виях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчи­ненного, его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становился человек, тем важнее осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удается, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду – высокими. Значит, мо­тивировать сотрудников – затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности

***Функция мотивации в туризме***

При рассмотрении данного вопроса менеджмент туризма ориентируется на два аспекта этой проблемы: мотивацию (мотивы) путе­шествий и мотивацию трудовых отношений.

**Мотивы путешествий**

Цель поездки (мотив, побуждающий человека путешествовать) – это причина, при отсутствии кото­рой данная поездка не состоялась бы. Информация о цели путе­шествия нужна прежде всего для того, чтобы правильно разде­лить туристские рынки на сегменты и определить целевые рынки, положенные в основу разработки модели управления турист­скими потоками и маршрутами.

Следует иметь в виду, что путешествующая группа, т.е. груп­па людей, совместно совершающих поездку, имеет, как прави­ло, только одну основную цель посещения. Вместе с тем у каж­дого члена группы может быть и своя, отличная от групповой, мотивация путешествия. В связи с этим для менеджмента очень важно получить ответ на вопрос о том, каким образом могут быть систематизированы причины (мотивы) путешествий. Для ответа на этот вопрос рассмотрим следующий пример:

Пример. Госпожа Н. работает архитектором. Она получила при­глашение принять участие в конференции в Барселоне (с 1 по 8 марта). Г-жа Н. принимает решение отправиться в поездку в Испанию по разным причинам: с одной стороны, ее заинтересовала повестка дня конферен­ции; с другой – она надеется, что в начале марта в Барселоне уже тепло, и она сможет насладиться солнцем. Кроме того, в свободное между засе­даниями время можно будет познакомиться с городом и посетить музей.

Можно ли сказать однозначно, какой мотив побудил г-жу Н. принять приглашение и отправиться в поездку? Пример не рас­крывает этого.

Как в данном случае, так чаще всего и во всех остальных единственный мотив выделить нельзя. Ситуация усложняется тем, что причины, сопутствующие поездке, лежат чаще всего в подсознании, а на первый план выдвигается сразу несколько причин. Именно поэтому принято говорить о мотивации путе­шествия. В связи с этим целесообразно выделить пять основных групп мотивации путешествий.

● Физическая мотивация. Физическая мотивация подразде­ляется на отдых, лечение и спорт. Если основной причиной пу­тешествия является восстановление физической силы, то на пер­вом месте стоит отдых. Если должно быть восстановлено здоро­вье, решающим фактором будет оздоровление, лечение. Если во время отпуска в первую очередь ищут разгрузку и движение для тела, то в таком случае важнейшей физической мотивацией яв­ляется спорт.

● Психологическая мотивация. Главная психологическая мо­тивация путешествия – желание уйти от повседневной рутины и увидеть что-нибудь новое, необходимость смены обстановки и расслабления. К психологической мотивации относится так­  
же и смена впечатлений.

Обе эти мотивационные группы – физическая и психоло­гическая – представляют особый интерес, как для современного туризма, так и для эффективного менеджмента.

● Межличностная мотивация. По значимости вслед за физи­ческой и психологической мотивациями следует межличност­ная мотивация. Многие люди ищут во время поездки необходимые им социальные контакты. Они стремятся завести отношения  
с другими путешествующими или познакомиться с местными жителями. Большое значение в этой группе мотиваций занима­ют посещения друзей, знакомых, родственников.

● Культурная мотивация. Знакомство с другими странами, с их обычаями, традициями и языками стоит в данной группе на первом месте. Далее следуют интерес к искусству, посещение спортивных мероприятий, а также религиозные причины.

● Мотивация престижа и статуса. Для группы туристов с такой мотивацией характерно то, что они совершают путешествия с целью развития своей личности. Кроме того, основная цель путешественников этой группы – добиться всеобщего признания и удержать его. Развитие личности чаще всего связано с профессиональной подготовкой, а также с повышением квалификации или переподготовкой.

Если вы подумаете о своем отпуске, то, вероятнее всего, смо­жете установить, что на принятие решения по поводу определен­ной поездки повлияло несколько мотиваций. Часто происходит так, что мотивации путешествий не исключают друг друга, а, наоборот, дополняют, даже если они принадлежат к различным груп­пам. Мотивы путешествий могут быть даже противоречивыми.

Пример. В отпуске стремятся получить покой и отдых, но одно­временно разнообразие и общение.

**Мотивация трудовых отношений**

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. В этих целях используются: а) сти­мулирование, т.е. побуждение работников к активной деятельнос­ти с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования); б) собственно мотивирование, т.е. создание у работников внутреннего побуждения к труду. Главными здесь яв­ляются заинтересованность в труде, потребность в трудовой актив­ности и удовлетворенность от нее. Это свидетельствует о том, что поведение человека всегда мотивировано.

## Функция контроля

Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, – это контроль.

Контроль, как правило, ассоциируют с властью, "командо­ванием", "поймать", "уличить", "схватить". Такое представле­ние о контроле уводит в сторону от главного содержания фун­кции контроля.

Понятие "контроль" (проверка) как вид административной деятельности выходит за рамки понятия "контролирование". Кроме того, он включает и активную деятельность менеджера – уп­равление.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирова­ние разных видов деятельности организации с целью облегче­ния выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создается на осно­ве его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

В самом общем виде контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически дос­тигнутых результатов с запланированными.

Как видно из определения, контроль имеет меньшее отно­шение к отдаванию приказов сотрудникам, и большее – к про­цедуре оценки успешности выполнения намеченных организа­цией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Различают следующие виды контроля

1. *Предварительный контроль* Он напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления.

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

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и фи­нансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конк­ретных задач организации, в области материальных – контроль за качеством сырья, чтобы сделать отличный товар В обла­сти финансовых ресурсов механизмом предварительного кон­троля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных, безналич­ных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указы­вающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

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

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь Все системы с обрат­ной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намечен­ных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

3. *Заключительный контроль* Цель такого контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем – 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, во-вторых, способствует мо­тивации.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конеч­ного пункта не существует вообще, так как каждая управлен­ческая функция движима другой Возникает своего рода по­степенное круговое движение Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планиро­вания, организации и мотивации сотрудников

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабо­чего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня (линейные менеджеры) больше заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления' планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уров­нях оценивают по двум основным критериям: результативности (т е возможности достичь желаемого результата) и эффек­тивности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).

# Заключение

Время, в которое мы живем, – эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике – от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека – превращение его из “винтика” в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт, – постижение науки и искусства менеджмента.

В упрощенном понимании, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент – по-русски “управление” – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Все они имеют две общие характеристики: требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

# 

# Список литературы

1. Александрова А.Ю. Международный туризм: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2001.
2. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.
3. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб.: Издательский Торговый дом «Герда», 2000.
4. Зайцев Б.Ф. Система методов управления. – М.: Финансы и статистика, 1989.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – Мн.: Новое знание, 2002.
6. Квартальнов В.А. Туризм – М.: Финансы и статистика, 2000.
7. Лукичева Л.И. и др. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2003.
8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: Инфра-М, 2000.
9. Румянцева З.П. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 1996.
10. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2003.
11. Экономика современного туризма / Под ред. Г.А. Карповой. – СПб.: Издательский Торговый дом «Герда», 2000.