

Министерство образования и науки Российской Федерации
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ «НИНХ»
Кафедра бизнеса в сфере услуг

**МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ
ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ
ЧАСТЬ 2**

Учебная дисциплина

ГОСТИНИЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

по направлению **43.03.03** «Гостиничное дело», профилю «Гостиничное дело».

Новосибирск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Общие положения учебной дисциплины	4
Раздел 2. Инструкция по выполнению итоговой контрольной работы	5
2.1. Перечень этапов написания контрольной работы, их характеристика	5
2.2. Требования к объему и оформлению текста контрольной работы	5
2.3. Правила выбора варианта контрольной работы	6
2.4. Требования к структуре контрольной работы, которые должны быть соблюдены студентом	6
2.5. Критерии оценки выполнения контрольной работы	7
Раздел 3. Задания для выполнения контрольной работы	7
Раздел 4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины	9
Приложение 1. Образец оформления титульного листа контрольной работы... 12	12
Приложение 2. Курс лекций	13
Тема 1. Менеджмент, его основные школы, его специфика в гостиничном бизнесе	13
Тест 1	19
Тема 2. Гостиничная организация как объект управления	21
Тест 2	21
Тема 3. Функции менеджмента	24
Тест 3	24
Тема 4. Трудовой потенциал персонала гостиничной индустрии.....	26
Тест 4	32
Тема 5. Требования к менеджеру гостиничной индустрии.....	34
Тест 5	36

РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Итоговая контрольная работа - самостоятельная письменная аналитическая работа, выполняемая студентами заочной формы обучения, выступающая важнейшим элементом промежуточной аттестации по дисциплине.

Целью итоговой контрольной работы является определение уровня подготовленности студента к будущей практической работе, в связи с чем он должен продемонстрировать в содержании работы навыки решения практических задач.

Исходя из цели, в процессе выполнения итоговой контрольной работы решаются следующие задачи:

- формировать и развивать мировоззрение, основанное на гуманистических ценностях, ценности правового государства, международного сотрудничества;
- сформировать у студентов комплекс знаний, умений и навыков, необходимых для профессиональной деятельности.

Настоящие методические указания предназначены для организации контроля усвоения теоретической части дисциплины «Гостиничный менеджмент» и приобретения умений и навыков, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Содержательная часть заданий, выполняемых студентами, базируется на учебной программе дисциплины. Компетенции, освоенные в результате выполнения данного контрольного задания, будут способствовать в дальнейшем успешному выполнению выпускной квалификационной работы.

Контрольная работа может выполняться студентами с использованием учебно-методической литературы по курсу «Гостиничный менеджмент», на основе практического опыта работы в сфере социально-культурного сервиса и туризма, на основе использования нормативной документации в области рекреационных услуг.

В ходе выполнения контрольной работы должны быть соблюдены правила оформления (ссылки на цитируемую литературу, оформление таблиц, схем, графиков) и содержания.

РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУКЦИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИТОГОВОЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Каждый студент заочной формы обучения в процессе изучения дисциплины «Гостиничный менеджмент» выполняет контрольную работу, состоящую из одного теоретического вопроса и теста.

2.1. Перечень этапов написания контрольной работы, их характеристика

На **первом этапе** определяется номер варианта контрольной работы, в зависимости от последней цифры номера зачетной книжки студента (студенческого билета).

На **втором этапе** следует подобрать необходимую литературу по соответствующей теме и приступить к раскрытию теоретического вопроса. Ответ должен быть подробным.

На **третьем этапе** формируются ответы на тест.

На **четвертом этапе** контрольная работа отправляется для проверки на кафедру.

2.2. Требования к объему и оформлению текста контрольной работы

Текст контрольной работы должен быть представлен на стандартных листах бумаги формата А4 (текст на одной стороне листа). Работа по возможности должна быть напечатана на принтере. Номер шрифта – 14; интервал – 1,5. Объем работы, напечатанной на принтере – не менее 15 листов текста (без учета приложений).

Допускается рукописный вариант представления работы при условии написания работы аккуратным, разборчивым, легко читаемым почерком на

бумаге формата А4 (на одной стороне листа); объем работы в рукописном варианте не менее 30 листов текста (без учета приложений).

Контрольная работа должна сдаваться студентом на кафедру в НГУЭУ. Срок проверки работы преподавателем 10 дней со дня регистрации, исключая выходные и праздничные дни.

2.3. Правила выбора варианта контрольной работы

Таблица выбора варианта контрольной работы для дисциплины «Гостиничный менеджмент»

Номер варианта темы контрольной работы	Последняя цифра номера зачетной книжки студента (студенческого билета)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	0

Контрольные работы, выполненные не по своему варианту, к защите не допускаются!

2.4. Требования к структуре контрольной работы, которые должны быть соблюдены студентом.

Титульный лист (см. Приложение 1).

План.

1. Теоретическая часть:

1.1. Текст вопроса

- 1.2. Развернутый ответ
2. Тест.
3. Список литературы, используемой для написания контрольной работы.

2.5. Критерии оценки выполнения контрольной работы

По результатам проверки контрольной работы преподавателем, он выставляет оценку «зачтено» или «незачтено», в соответствии со следующими критериями: 1) более 50% заданий выполнено правильно, в том числе не менее одной задачи; 2) соблюдение правил оформления текста контрольной работы; 3) использование рекомендованных библиографических источников; 4) степень самостоятельности выполнения работы.

РАЗДЕЛ 3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Вариант № 1.

1. *Теоретический вопрос.* Внутренняя среда гостиничной организации. Системная модель внутренних переменных: цели, задачи, структура, технологии, персонал.

Тест - 1.

Вариант № 2.

Теоретический вопрос. Внешняя среда гостиничной организации, сложность, неопределенность, изменчивость, подвижность, хаос, турбулентность внешней среды. Потребители, конкуренты, государственное регулирование и поставщики как элементы среды прямого воздействия.

Тест - 2.

Вариант № 3.

Теоретический вопрос. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в отеле и делегирование полномочий. Виды полномочий: линейные, штабные, функциональные. Полномочия и власть. Единоначалие и ограничение нормы управляемости.

Тест - 3.

Вариант № 4.

Теоретический вопрос. Виды структур: линейная, функциональная, линейно-штабная, матричная, управление по проекту. Типовая организационная структура отеля.

Тест - 4.

Вариант № 5.

Теоретический вопрос. Теории мотивации труда. Требования к обслуживающему персоналу гостиниц.

Тест - 5.

Вариант № 6.

Теоретический вопрос. Порядок работы сотрудников. Права и обязанности клиентов и обслуживающего персонала. Система коммуникаций на предприятии социально-культурного сервиса и гостеприимства.

Тест - 1.

Вариант № 7.

Теоретический вопрос. Организационная культура гостиницы, основные элементы и типы организационной культуры. Формирование организационной культуры.

Тест - 2.

Вариант № 8.

Теоретический вопрос. Персонал гостиницы: служба приема и размещения, служба резервирования, служба бронирования, служба административного хозяйства, служба связи, обслуживающий персонал, служба горничных, служба безопасности, службы администрации, ночной аудитор, служба общественного питания, отдел продаж и маркетинга, транспортный отдел, инженерные службы, центры досуга, вспомогательные службы.

Тест - 3.

Вариант № 9.

2. *Теоретический вопрос.* Общие, обязательные и рекомендательные требования к работникам. Служебный этикет.

Тест - 4.

Вариант № 10.

Теоретический вопрос. Стиль руководства отелем: понятие и классификация стилей руководства, их отличительные черты.

Тест - 5.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Основное (обязательное) обеспечение

4.1.1. Библиографический список:

1. Гражданский кодекс РФ
2. Трудовой кодекс РФ
3. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (в редакции Федерального закона от 30.07.2010 № 242-ФЗ) // СЗ РФ. – 1996. – № 49. – Ст. 5491.
4. Положение о Федеральном агентстве по туризму: Постановление Правительства РФ от 31.12.2004. № 901 (в редакции Постановления Правительства РФ от 24.03.2011 № 210) // СЗ РФ. – 2005. – № 2. – Ст. 159.
 - а) учебники и учебные пособия:
 1. Арбузова Н.Ю. Технология организации гостиничных услуг учеб.пособие для студентов высш. учеб. заведений/ Н.Ю. Арбузова. - 2-е изд., испр. – М.: Издательский центр «Академия», 2011.- 224с.
 2. Асанова И.М. Деятельность службы приёма и размещения: учебник для студ. высш. учеб.заведений / И.М. Асанова, А.А. Жуков. – М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 288с.
 3. Горенбургов М.А., Гончаров В.В. Гостиничный менеджмент. – М., 2013.
 4. Гостиничный менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Ушаков. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с. Режим доступа:<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=473497>.
 5. Ёхина М.А. Организация обслуживания в гостиницах : учеб. пособие для студентов сред. проф. образования / М.А. Ёхина. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2011. 208с.
 6. Иванов В.В. Гостиничный менеджмент / В.В. Иванов, А.Б. Волов. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 384 с.
 7. Кнышова Е.Н., Белозерова Ю.М. Менеджмент гостеприимства: учеб. 19 пособие. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011. – 512 с
 8. Лесник, А.Л. Гостиничный менеджмент : политика ценообразования и управления доходом : учебное пособие [Электронный ресурс] / А.Л. Лесник. - СПб : ИЦ "Интер-медия", 2014. - 271 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=225940>
 9. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред проф. А.Н. Петрова. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 641 с
 10. Роглев Х. Й Основы гостиничного менеджмента. – К.: Кондор, 2009.
 11. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны). Учебн. пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 436 с.

12. Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. – 690 с.

б) методическая литература:

1. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов очной формы обучения;

2. Программа Итогового междисциплинарного экзамена по направлению 101 100 «Гостиничное дело».

4.1.2. Информационные источники:

Официальный сайт Российского союза туриндустрии в сети Интернет - <http://www.rustourunion.ru/>.

Справочно-информационные системы:

Консультант-плюс (локальная версия доступна в университете, интернет-версия - <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home>),

Гарант-Эксперт (локальная версия доступна в университете, интернет-версия - http://iv.garant.ru/index_htm).

4.2. Дополнительное обеспечение

4.2.1. Библиографический список:

а) учебники и учебные пособия:

1. Белова В.П. Менеджмент и маркетинг в туризме. Часть 1. Менеджмент в туризме. Учебное пособие в 2 частях. – М.: МГИИТ, 2012. – 52с.

2. Вакуленко, Р.Я. Управление гостиничным предприятием : учебное пособие [Электронный ресурс] / Р.Я. Вакуленко, Е.А. Кочкурова. - М. : Логос, 2008. - 320 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84867>

3. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие/ М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: «Дашков и К», 2012. – 448 с

4. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 368 с

5. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. 384 с.

6. Квартальнов, В. А. Теория и практика туризма : учеб. для вузов / В. А. Квартальнов. - М. : Финансы и статистика, 2003 .- 671 с.

7. Мескон Майкл Х, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание/ Пер. с англ. - Изд. Вильямс. 2008.

13. Саак, А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб.: Питер, 2007. - 512 с. (УМО).

8. Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме : учеб. пособие / С. С. Скобкин. - М. : Магистр, 2007 .- 446 с.

9. Соколова Н.А. Туризм в Российской Федерации. Правовое регулирование. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 224 с.

10. Щетинина Е.Б Менеджмент гостиничных услуг. – М, 2006.

Журналы по гостиничному бизнесу «Отель» Гостиничное дело Гостиница и ресторан: бизнес и управление Отель. Современный бизнес. Ресторанное и гостиничное дело Стандарт 5 звезд "Турбизнес".

4.2.2. Информационные источники: поисковые порталы Yandex, Google, Rambler и др.

Российская гостиничная ассоциация. – Режим доступа: <http://www.rha.ru/>

Федерация рестораторов и отельеров. – Режим доступа: <http://www.new.frio.ru/>

Всемирная туристская организация - WTO-UN. – Режим доступа: <http://www.unwto.org/index.php>.

Всемирная ассоциация гостиниц и ресторанов - International Hotels & Restaurants Association. – Режим доступа: <http://www.ih-ra.com/>

4.3. Материально-техническое обеспечение, необходимое для реализации работы по дисциплине

Для изучения учебной дисциплины «Гостиничный менеджмент» необходимо наличие аудиторий, оснащенных мультимедийным оборудованием и компьютерных классов с выходом в Интернет.

Профессиональные поисковые системы «Гарант» и «Консультант Плюс».

Профессиональные базы данных: Science Direct, JSTOR, ProQuest, EBSCO, НЭБ, EconLit.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Образец оформления титульного листа контрольной работы

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ
И УПРАВЛЕНИЯ – «НИНХ»

Кафедра туризма гостеприимства и курортного дела

Наименование направления подготовки: Гостиничное дело

Номер группы:

Студент: (фамилия, имя, отчество)

Номер зачетной книжки: (студенческого билета)

Учебная дисциплина: Гостиничный менеджмент

Номер варианта контрольной работы:

Дата регистрации работы на кафедре: « » ____ 20 г.

Проверил: (фамилия, имя, отчество преподавателя)

Год написания

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ, ЕГО СПЕЦИФИКА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Английский термин «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а менеджер как «руководитель».

Менеджмент – обязательное управление хозяйственной деятельностью. Он выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности.

В качестве объекта менеджмента выступает хозяйственная деятельность, предприятие в целом или ее конкретная сфера.

Менеджмент охватывает деятельность промышленных предприятий, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов. Одной из главных задач менеджмента является определение целей деятельности организации.

Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

- политической - необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- экономической - необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;
- оборонительной - защита от врагов и диких зверей и т.д.

Рассматривая основные этапы развития менеджмента как развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

I период развития менеджмента - древний период.

Наиболее длительным был первый период развития управления - начиная с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до XVIII в.

Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями накапливало опыт управления. Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9-7 тысячелетии до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов - их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 - 2800 гг. до н.э.)

сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был **Сократ** (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

II период развития менеджмента - индустриальный период (1776-1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит **А. Смит**. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к тому времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение **Р. Оуэна**. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик **Ч. Беббидж** разработал проект "аналитической машины" - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III период развития менеджмента - период систематизации (1856-1960). Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников - обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

IV период школы управления — информационный период (1960 г. по настоящее время).

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями количественной школы, часто называемой управленческой школой. Появление управленческой школы управления - следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и компьютерных технологий потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений и др. В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории управления состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой. На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Задача менеджера в состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е гг. появилась идея открытой системы управления. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (т.е. различные формы структурного деления):

- систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия;
- систему власти;

- систему логического принятия решений.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода, суть которого состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Разработана другая интерпретация исторического видения развития менеджмента.

Менеджмент как наука сформировался только к концу XX века, поэтому его относят к молодым наукам. История возникновения менеджмента тесно связана с промышленной революцией. Значимую роль при формировании науки об управлении сыграли научные труды и идеи *Уильяма Петти, Давида Рикардо, Адама Смита, Роберта Оуэна* и др.

Самые важные моменты менеджмент как наука переживает именно в XX веке, которые можно описать в 8 этапов:

Этап 1 – начало века – положено начало менеджменту как науке; **Ф.Тейлор** в своей книге «Принцип управления» описывает значение системного анализа в управлении организации.

Этап 2 – 10-е гг. – **Ф.Файоль, П. Урвик** развивают теорию Ф. Тейлора. Устанавливаются принципы, формируются функции менеджмента.

Этап 3 – 20-30-е гг. – развитие и становление «Неоклассической» школы и «Школы человеческих отношений» связано с именами **А.Файоля, Д.Муни, П.Слоуна, Э.Мейо**.

Этап 4 – 40-60-е гг. – совершенствование теории менеджмента в связи с тем, что данная наука начинает тесно связываться с социологией и психологией.

Этап 5 – 60-70-е гг. – менеджмент начинает использовать информационные технологии. происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Этот процесс успешно развивается по настоящее время. Так, **Д. Макгрегор** впервые обосновал свою теорию и доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории "Х" - утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "У" - принцип распределения объективности

Этап 6 – 70-80-е гг. – развиваются теории **И. Ансоффа, Г. Саланчика**, которые раскрывают новые способы и методы управления; устанавливается тесная взаимосвязь между внутренней и окружающей средой организации.

Этап 7 – 80-90-е гг. – ознаменовались появлением новых подвидов в управлениях, неожиданным для многих открытием "организационной структуры" как мощного механизма управления. Революционные открытия в

управлении организацией Японией и другими развитыми странами, разрабатываются новые методы управлений.

Этап 8 – 90-е гг – начало XXI века – создание организационной культуры в организациях, демократизация управления. На этом этапе просматриваются три основные тенденции:

- возврат к прошлому - осознание значения материальной, технической базы современного производства;

- создание социальных поведенческих элементов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участие рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций в других сферах деятельности;

- усиление международного характера управления. Переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе, организации современной деятельности.

По мнению **М. Мескона** и других, за всю историю эволюции систем управления человечество выработало инструментв управления, т.е. воздействия на людей.

На каждом этапе развития менеджмента формировались соответствующие школы управления. М.Мескон выделяет четыре такие школы, в которых показаны методы и принципы их формирования.

I. Школа научного управления.

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.

2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и их обучение.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

II. Классическая школа управления.

1. Развитие принципов управления.

2. Описание функций управления.

3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

III. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

IV. Школа науки управления.

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Социально – психологическое направление менеджмента – это прерогатива менеджеров всех уровней. На низовом уровне и среднем уровнях управления усилия менеджеров направлены на создание дружественных производственных отношений между, коллективом и отдельными работниками, при которых их способности могли бы полно реализоваться. На высшем уровне управления социально – психологическую функцию осуществляет ряд лиц, используемых власть, авторитет, положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными.

Социально – психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе (уровень образования, культура, традиции, обычаи).

Правовая база менеджмента, которая отражается в законодательстве и других правовых актах, вырабатываемых государственными, экономическими и политическими структурами: правовое положение по созданию фирм и предприятий, таможенная и налоговая политики, государственное регулирование предпринимательства и другое.

Огромный удельный вес в общем объеме занимает организационно – техническая работа менеджера, которая охватывает многие стороны управления: постановки целей и задач, обеспечение ресурсами, организация работы, контакты с исполнителями и контроль за их деятельностью, стимулирование труда работников, проектирования новых производственных процессов.

Специалисты в этой области различают три стадии управления:

Стратегическое управление. Характеризуется выработкой целей менеджмента, прогнозированием (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективным планированием.

Тактическое управление

Оперативное управление – охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре).

Согласно толковому словарю Уэбстера, «индустрия гостеприимства – эта сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям». Следовательно, индустрию гостеприимства можно рассматривать как разнообразие форм предпринимательства специализирующуюся на рынке услуг связанном с приемом и обслуживанием гостей.

ТЕСТ 1

1. Целью классической школы управления было создание

- А) универсального принципа управления
- Б) методов нормирования труда
- В) условий трудовой деятельности работников
- Г) методов стимулирования производительности труда.

2. Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь

- А) руководство
- Б) помещение, офис
- В) средства, оборудование
- Г) штатных сотрудников.

3. Какова важнейшая функция управления?

- А) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия
- Б) получение максимальной прибыли
- В) минимизация налоговых платежей
- Г) завоевывание новых рынков сбыта.

4. Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью

- А) создание универсальных принципов управления.
- Б) рассмотрение администратора как профессии.
- В) согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом.
- Г) создание нового стиля управления.

5. Конечной целью менеджмента является

- А) обеспечение прибыльность фирмы.
- Б) развитие технико-экономической базы фирмы.
- В) рациональная организация производства.
- Г) повышение квалификации и творческой активности.

6. Высшим достижением школы научного управления является разработка

- А) анализа рабочих операций.
- Б) методов мотивации труда.
- В) методов математического моделирования.
- Г) способов психологической совместимости работников.

7. Менеджмент – это наука, изучающая

А) управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами.

Б) рыночные отношения.

В) способы финансирования системы здравоохранения.

Г) структуру рынка.

8. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект - это

А) Управление.

Б) Менеджмент.

В) Функция менеджмента.

9. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?

А) Менеджмент.

Б) Управление.

В) Функция менеджмента.

10. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?

А) Функция менеджмента.

Б) Менеджмент.

В) Метод менеджмента.

ТЕМА 2. ГОСТИНИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Организация: понятие, типы, основные подходы к управлению, функции менеджмента. Внутренняя среда гостиничной организации. Системная модель внутренних переменных: цели, задачи, структура, технологии, персонал. Внешняя среда гостиничной организации, сложность, неопределенность, изменчивость, подвижность, хаос, турбулентность внешней среды. Потребители, конкуренты, государственное регулирование и поставщики как элементы среды прямого воздействия. Среда косвенного воздействия: международные события, политические факторы, состояние экономики, социокультурные факторы, научно-технический прогресс; международное окружение и проблемы функционирования отеля на внешнем рынке.

Горизонтальное и вертикальное разделение труда в отеле и делегирование полномочий. Виды полномочий: линейные, штабные, функциональные. Полномочия и власть. Единоначалие и ограничение нормы управляемости. Виды структур: линейная, функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, управление по проекту. Типовая организационная структура отеля. Проектирование организационных структур – выделение укрупненных горизонтальных блоков, распределение должностных полномочий, распределение должностных обязанностей. Жизненный цикл организации.

ТЕСТ 2

1. Определите основные этапы построения организации?

А) определение характера выполняемой работы. Распределение работы между отдельными позициями менеджмента. Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Б) определение характера выполняемой работы.

В) распределение работы между отдельными позициями менеджмента.

Г) классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

2. К функциям оперативного уровня управления не относится:

А) проектирование структуры организации.

Б) регулирование.

В) учет

Г) контроль.

3. Организационная структура – это

А) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов

Б) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами

В) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена

Г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

4. Линейная организационная структура управления персоналом предполагает

А) Относительную автономность в работе, простую одномерность связей, возможность самоуправления

Б) Двухуровневое руководство, существующее в небольших организациях.

В) Множественность подчинённости персонала разным руководителям в соответствии с кругом решаемых задач.

Г) Временную основу работы, повышение многозвенности оргструктуры.

5. Для чего предназначена организационная структура управления?

А) Для обеспечения единства действия всех элементов организации.

Б) Для установления целей организации.

В) Для стимулирования действий работников организации.

6. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:

А) цели.

Б) миссия.

В) стратегия.

Г) тактика деятельности организации.

7. Какие основные преимущества матричных структур:

А) возможность быстрого освоения новых изделий.

Б) эффект двойного подчинения.

В) возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня.

Г) сбалансированный кадровый состав организации.

8. Организация - это

А) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Б) группа людей, объединенная общей целью.

В) группа людей, владеющая средствами производства.

Г) группа людей, деятельность которых координируется.

9. Что характеризует стиль руководства?

А) Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных.

Б) Схему подчиненности и ответственности.

В) Связь кооперации и координации.

10. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

А) Социально-психологических.

Б) Экономических.

В) Административных.

Г) Правовых.

ТЕМА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. Функции анализа (алгоритм анализа от сбора информации до ее систематизации; выявление цели и задач системы и ее элементов), мотивации (мотивация персонала в профессиональной деятельности; индивидуальная и групповая мотивация; критерии мотивации труда персонала), планирования (роль планирования в организациях гостиничного сервиса; виды планов, основные стадии планирования; составление плана для функционирования системы и ее элементов), организации (распределение задач в организации; сущность делегирования; содержание и виды полномочий и ответственности, горизонтальное и вертикальное разделение труда в гостиничных комплексах; организационной структуры гостиницы), контроля (понятие контроля; правила осуществления контроля, итоговая документация по контролю; система и этапы контроля в организациях гостиничного сервиса), регулирования (алгоритм выявления недостатков и достижений в функционировании системы и ее элементов). Реализация функций гостиничного менеджмента.

ТЕСТ 3

1. Одной из основных функций менеджмента является

- А) планирование.
- Б) наблюдение за ходом производства.
- В) методическое обеспечение принятия решений.
- Г) издание приказов и распоряжений.

2. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- А) мотивация.
- Б) организация.
- В) действие.
- Г) координация.

3. Целью планирования деятельности организации является

- А) определение целей, сил и средств.
- Б) обоснование затрат.
- В) обоснование сроков.
- Г) обоснование численности работников.

4. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

- А) во времени осуществления.
- Б) в объеме.
- В) в методах.
- Г) в объеме и методах.

5. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

- А) измерение результатов.
- Б) выбор стандартов.
- В) выбор подходящей единицы измерения.
- Г) выбор критериев.

6. Сущность координации как общей функции управления заключается в

...

А) Своевременном принятии мер по обеспечению равномерного хода производства.

- Б) Обнаружении проблемы в процессе производства.
- В) Удовлетворении потребностей клиентов.
- Г). Максимизации прибыли

7. Функцией подсистемы мотивации и стимулирования персоналом является

- А) нормирование и тарификация трудового процесса.
- Б) анализ сложившейся оргструктуры управления.
- В) управление занятостью персонала.
- Г) разработка кадровой политики организации.

8. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?

- А) Мотивация.
- Б) Планирование.
- В) Организация.
- Г) Контроль.
- Д) Руководство.

9. Предварительный, заключительный и текущий контроль - это:

- А) этапы контроля.
- Б) методы контроля.
- В) объекты контроля.
- Г) принципы контроля.

10. Что является результатом деятельности объекта управления?

- А) Готовая продукция организации.
- Б) Информация.
- В) Функция управления.
- Г) Управленческое решение.

ТЕМА 4. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

Мотивы труда делят на социальные (коллективизм, личное самоутверждение, самостоятельности, надежности и стабильности, приобретения нового, справедливости, состязательности) и биологические (первичные физиологические потребности).¹

Трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является основным условием получения блага. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника.

Если рассматривать *деятельность* как специфическую для человека форму активности, направленная на целесообразное преобразование окружающего мира, то *трудовая деятельность* – это осознанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения трудовых усилий и направленная на преобразование окружающего мира для удовлетворения тех или иных потребностей личности или общества, производство тех или иных товаров или оказание услуг.

Мотивация конкретного человека носит его индивидуальный характер. У персонала организации существуют мотивы, которые действуют на всех работников. Они организуют систему групповой мотивации персонала. И тогда мотивация отдельного работника складывается из мотивации двух уровней: уровня групповых и уровня индивидуальных мотивов.

Содержание групповых мотивов зависит от культуры организации, включающей уровень зрелости межличностных отношений, интеллектуальный уровень целей и задач, квалификацию и культурный уровень работников и др. Кроме того, групповая, индивидуальная мотивация и мотивация руководителя находятся во взаимосвязи. Различия в мотивации могут создать конфликтные ситуации среди персонала.

Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной работе. Исследователи изучают законы трудовой мотивации (Табл. 3).

Таблица 3

Характеристика теорий трудовой мотивации

Название теории, авторы	Основные идеи концепции
1. Классическая теория научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилберт, Гарри Грант и др.)	Сотрудники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Финансовое стимулирование – единственная основа высоких производственных показателей
2. Теория X и Y (Дуглас МакГрегор)	Некоторые сотрудники не любят работать «от рождения», поэтому могут хорошо работать только под постоянным наблюдением, под принуждением (Теория X). Другие – сами мотивируют для себя

¹ Шапиро С.А. Организационное поведение /С.А. Шапиро. – М.:ГроссМедиа, 2005. – С. 238-239.

	потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде, правда, если для этого созданы необходимые условия (Теория Y)
3. Теория Z (Уильям Оучи)	Забота о каждом сотруднике организации, качестве трудовой жизни, привлечение сотрудников к групповому принятию решений – вот предпосылки раскрытия их потенциала
4. Теория человеческих отношений (Ф. Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо, Ренсис Лайкерт)	Ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать сотруднику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом исповедуется демократический стиль руководства
5. Теория заученных потребностей (Дэвид МакЛелланд)	Выделяются три доминирующие потребности: 1) причастности (аффиляция); 2) власти; 3) успеха. Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения и т.п.) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы
6. Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер)	Поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний
7. Теория «математического» ожидания (Джон Аткинсон, Н. Физер)	Мотивация сотрудника к реализации определенной задачи есть функция, составляющими которой являются сила мотива производительного труда, субъективная вероятность (ожидание) успеха и привлекательность задачи (валентность)
8. Теория Герберта Кауфмана	Организационная и профессиональная специализация могут развивать в сотрудниках желание соответствовать целям организации
9. Теория В. Арнольда	Результативность мотивации определяется направлением и качеством усилий, а не суммированием их. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам.
10. Теория Т. Стюарта	Новейшая тенденция в мотивации сотрудников заключается в разработке комплексных мотивационных программ. При этом сотрудники организации получают в свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждения.

Мотивационные взаимосвязи представляют собой систему социально-экономических отношений, так как несут в себе причинно-следственные связи мотивации труда. Мотивационное воздействие осуществляется через оплату труда, социальный статус работника, содержание деятельности, внешние условия жизни и деятельности.

Таким образом, трудовое поведение определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. Внутренними побудительными силами являются: потребности; интересы; желания; стремления; ценности; ценностные ориентации; идеалы; мотивы. *Процесс трудовой мотивации* – это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение.

Успешность выполнения трудовых задач и удовлетворенность этим процессом во многом зависит от уровня работоспособности субъекта труда, которая формируется в результате выполнения человеком конкретной деятельности, проявляется и оценивается в ходе ее реализации.

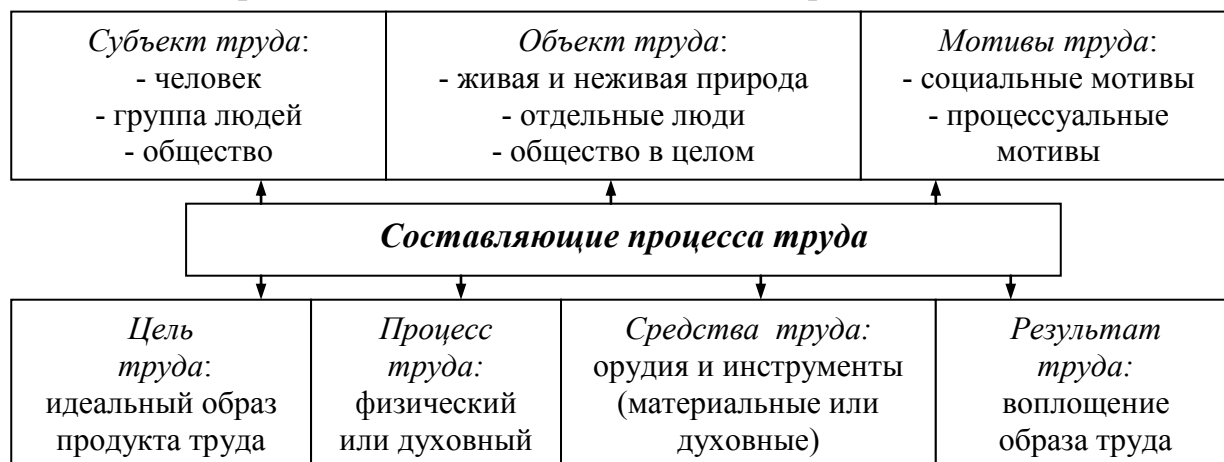


Рис. 2. Составляющие процесса труда²

Работоспособность рассматривается как социально-биологическое свойство человека, отражающее его возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени с необходимым уровнем эффективности и качества. Работоспособность определяется комплектом профессиональных, психологических и физиологических качеств субъекта труда (рис. 3).

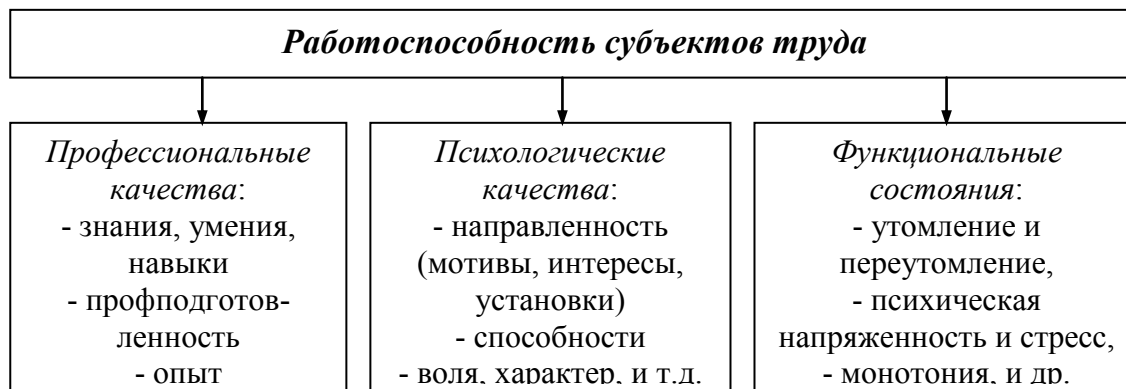


Рис. 3. Элементы работоспособности индивида

Особенности конкретной профессии отражают содержание определенной *трудовой деятельности* (Рис. 4).

Среди основных составляющих трудовой деятельности выделяют: цель, субъект, объект, предмет, процесс и средства труда, а также содержание, мотивы и результаты труда.³

² Социологический словарь проекта Socium, 2008 // <http://voluntary.ru/dictionary/572/word/struktura-truda>.

³ Психология: Учебник для гуманитарных вузов. 2-е изд. / Под общ. ред. В. Н. Дружинина. — СПб.: Питер, 2009. — С. 401.

Исходными элементами при анализе любого процесса, процесса труда в том числе, являются *составляющие процесса*, смена их состояний и их взаимодействие.

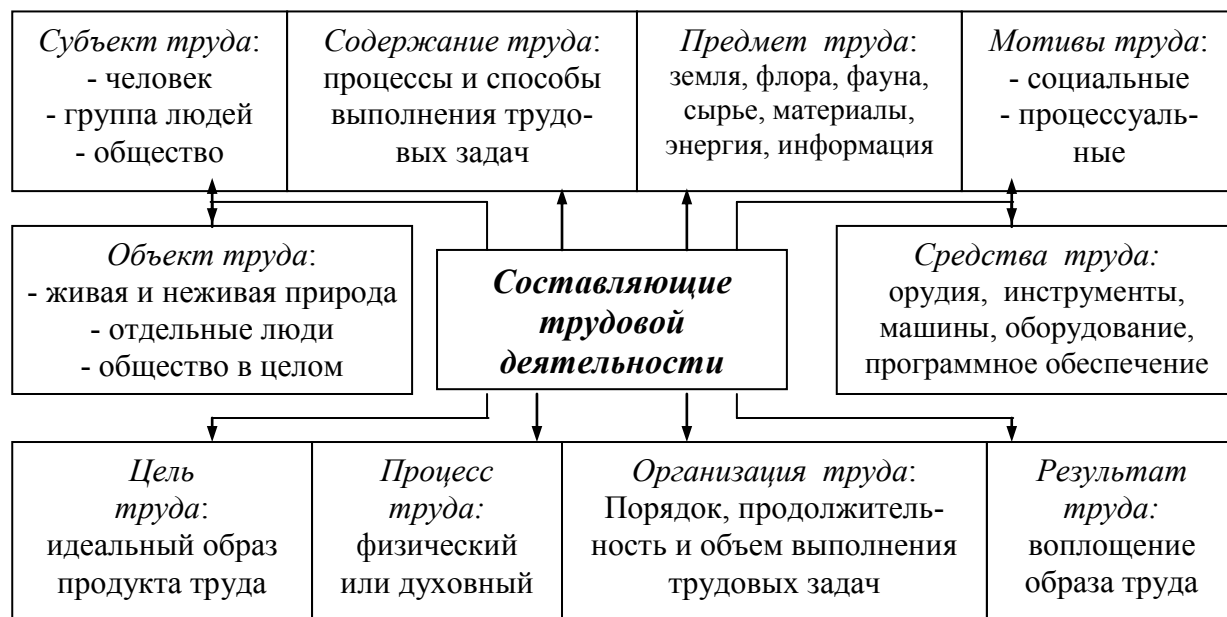


Рис. 4. Составляющие трудовой деятельности

Труд как процесс — это вид деятельности человека по производству благ и ресурсов, необходимых для потребления. *Труд как вид экономических ресурсов* характеризует возможности участия человека или группы людей в процессах производства благ и ресурсов. Эти возможности целесообразно определять как трудовой потенциал⁴.

Потенциал - в широком смысле — средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть приведены в действие, использованы для достижения определенной цели, решения какой-либо задач⁵.

Ресурс – это количественная мера возможности выполнения какой-либо деятельности; условия, позволяющие с помощью определенных преобразований получить желаемый результат. Например: природные ресурсы, экономические ресурсы, трудовые ресурсы.

Трудовой потенциал человека, организации, страны и ее регионов – это соответствующие трудовые ресурсы, рассматриваемые в аспекте единства их количественной и качественной характеристик. С *количественной стороны трудовой потенциал* определяется численностью населения в трудоспособном возрасте, с *качественной* характеризуется половозрастной структурой, уровнем образования, профессиональными умениями, мобильностью. Понятие «трудовой потенциал» является более широкой экономической категорией, чем «трудовые ресурсы». Трудовой потенциал определяется совокупными возможностями работников к эффективной экономической деятельности.

⁴ Куракина Л.Ю., Экономика и социология труда. - Великий Новгород: Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого, 2011. – С. 3.

⁵ БСЭ <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse>.

В основе трудового потенциала организации лежит трудовой потенциал работника, который можно определить как «способность работника к труду определенного содержания и сложности, глубину и разносторонность его общих и специальных знаний, производственного опыта, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, — с другой стороны».

Исходя из данного определения можно сделать вывод, что, во-первых, трудовой потенциал человека формируется на основе его качественных характеристик, выражающихся в психофизиологических свойствах (возраст, здоровье, выносливость, физическое состояние) и уровне квалификации (образование, знания, трудовые навыки, профессионализм). Во-вторых, на него оказывает значительное влияние «личностный потенциал человека» (ответственность, креативность, обучаемость, инновационность, организованность и пр.). Все эти составляющие позволяют оценить не только уровень трудового потенциала сотрудника, но и в целом предприятия.

Трудовой потенциал каждого конкретного работника предприятия вносит определенный вклад в достижение общих целей организации, что ведет к росту конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг и как следствие — к росту конкурентоспособности предприятия.

Под рабочей силой принято понимать способность человека к труду, т.е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве. Рабочая сила характеризуется, как правило, показателями здоровья, образования и профессионализма.

Применительно к предприятию *трудовой потенциал* представляет собой предельную величину возможного участия работников в производстве с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний, опыта при наличии организационно-технических условий. Трудовой потенциал общества можно определить как трудовые ресурсы в качественном измерении или как совокупную общественную способность к труду, потенциальную дееспособность общества.⁶

Для человеческого капитала не существует явных рынков, на него не устанавливается явная денежная цена. В рыночной экономике функционирует лишь рынок арендных сделок с человеческим капиталом, на котором осуществляется его наем на определенный период времени. Соответствующая заработная плата работников выступает как арендная плата за пользование чужим капиталом.

Человеческий потенциал и человеческий капитал на всех уровнях управления связаны следующей зависимостью:

$$\text{ЧП} = \text{ЧК} + \text{ЧР},$$

где ЧП – человеческий потенциал; ЧК – человеческий капитал; ЧР – человеческие резервы.

⁶ Чернышова Л.И. Роль трудового потенциала работников в обеспечении конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства / Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10-19 марта 2010 г. - М.: Издательство «Креативная экономика», 2010 – с. 72-74.

Трудовой потенциал – это часть человеческого потенциала, характеризующего в общем случае возможности участия человека, персонала предприятия, населения региона или страны в производстве и обмене материальных благ.

Таким образом, если совокупность физических и духовных способностей человека является основой *трудового потенциала личности*, то производительная сила, возникающая благодаря совместной деятельности различных индивидов, составляет основу *трудового потенциала коллектива предприятия*.

В Приложение 1 представлена характеристика основных компонентов трудового потенциала человека, коллектива, предприятия, общества, которую можно использовать для факторного анализа.

В процессе труда создаются не только материальные и духовные ценности, предназначенные для удовлетворения потребностей людей, но и развиваются сами работники, которые приобретают новые навыки, раскрывают свои способности, пополняют и обогащают знания.

Трудоспособность человека и аккумулируемые им в процессе созидательной трудовой деятельности творческие способности повышаются по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда, роста оплаты труда и повышения уровня жизни. Вместе с тем *потенциал человека* может и снижаться, в частности, если ухудшается состояние его здоровья, повышаются тяжесть и интенсивность труда, увеличивается возраст работника и т.п. Все эти изменения компонентов должны быть учтены в системе управления персоналом на предприятии. *Потенциал отдельного человека* характеризуется не только степенью его подготовленности к трудовой деятельности в настоящий период, но и возможностями работника развивать свои умственные и физические способности в течение всего рабочего периода в зависимости от возраста, уровня образования, практического опыта, деловых качеств, наличия мотивации, получаемой зарплаты и многих других факторов.

Трудовой потенциал организации или региона в отличие от потенциала человека не ограничен в своем поступательном развитии и постоянном росте. Его общая величина, состоящая из индивидуальных потенциалов работников, которые имеют свои ограничения по различным признакам, непрерывно возрастает на сумму повышения потенциальных способностей каждого отдельного работника или совокупности всех рабочих групп.

Таким образом, следствием трудовой деятельности становится, с одной стороны, насыщение рынка товарами, услугами, культурными ценностями, с другой – прогресс производства, появление новых потребностей и их последующее удовлетворение.

Труд всегда связан с известными внутренними усилиями и определенным внутренним и внешним насилием. Творческий труд также требует усилий и насилия, но не внешнего, а внутреннего порядка. Использование труда, его упорядочение и классификация создают условия для появления специфичных

научных направлений, которые непосредственно связаны с другими науками естественного и социально-экономического блоков.

ТЕСТ 4

1. Совокупность трудовых действий и приемов, осуществляемых в определенной последовательности исполнителем – это

- А) трудовой процесс.
- Б) нормирование труда.
- В) аттестация рабочих мест.
- Г) организация рабочих мест.
- Д) условия труда на рабочих местах.

2. Трудовой потенциал организации - это

- А) возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации;
- Б) совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества;
- В) совокупность количественных и качественных характеристик работника.

3. Трудовой потенциал работника – это

- А) совокупность количественных и качественных характеристик работника;
- Б) совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества;
- В) возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив организации.

4. Совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества – это

- А) трудовой потенциал общества.
- Б) трудовой потенциал работника.
- В) трудовой потенциал организации.

5. Совокупность количественных и качественных характеристик работника – это

- А) трудовой потенциал работника.
- Б) трудовой потенциал организации.
- В) трудовой потенциал общества.

6. Люди, заключившие трудовой договор (контракт) с работодателем на проведение определенной работы – это

- А) наемные работники.
- Б) специалисты.
- В) работодатели.
- Г) технические исполнители.

7. Трудовое поведение – это

А) Индивидуальные и групповые действия, показывающие направленность и интенсивность реализации человеческого фактора в производственной организации.

Б) Часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы;

В) Комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями, нацеленных на обеспечение высокого уровня и качества жизни.

8. Профессиональная адаптация - это

А) приспособление человека к новым для него условиям труда.

Б) формирование мотивации персонала.

В) приспособление личности к условиям социальной сферы.

9. Основной целью стимулирования персонала является:

А) Повышение производительности труда.

Б) Мотивация персонала.

В) Развитие профессионализма.

10. Разработка стратегии стимулирования персонала осуществляется:

А) Руководителем организации.

Б) Менеджером по персоналу.

В) Каждым работником организации.

ТЕМА 5. ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

Персонал гостиницы: служба приема и размещения, служба резервирования, служба бронирования, служба административного хозяйства, служба связи, обслуживающий персонал, служба горничных, служба безопасности, службы администрации, ночной аудитор, служба общественного питания, отдел продаж и маркетинга, транспортный отдел, инженерные службы, центры досуга, вспомогательные службы. Группы сотрудников: руководящий состав (администрация отеля, начальники отделов, супервайзеры), персонал, работающий с гостями (официанты, горничные, швейцары, портье), поддерживающие отделы (инженеры, техники, складские рабочие, стюарды). Общие, обязательные и рекомендательные требования к работникам. Служебный этикет. Формы делового общения, организация общения, подведение итогов делового общения. Деловые совещания и деловые переговоры.

Стиль руководства отелем: понятие и классификация стилей руководства, их отличительные черты.

Менеджер - специально подготовленный профессионально управляющий, который знает, что он принадлежит к особой профессии, а не является специалистом в какой – либо области. Это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации функционирующей в рыночных условиях. Специфика труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию руководства. При этом перед ним стоит задача – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия ее звеньев.

Важнейшей **обязанностью менеджера** является обеспечение согласованности и единства системы управления как целого.

Менеджмент осуществляется в экономическом, социально – психологическом, правовом и организационно – техническом направлениях.

Содержанием экономического направления является управление производственным процессом. Деятельность менеджера сосредотачивается на координации материальных и трудовых ресурсов, чтобы достичь поставленных целей при наименьших затратах.

Работа менеджеров имеет много общих характеристик. Хотя общие аспекты управленческой деятельности трудно просматриваются, управленческая деятельность по своей сути значительно отличается от неуправленческой.

Общей чертой управленческой работы является исполнения ролей руководителя. Все менеджеры управленческой иерархии организации, а именно это определяет их служебное поведение, заставляет их вести себя

определенным образом занявший должность (роль) руководитель не влияет на ее содержание, хотя как личность может по-разному исполнять эту роль.

Г. Минцберг определяет десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители разной степени. Г. Минцберг подразделяет их на три больших класса:

Межличностные роли.

Информационные роли.

Роли по принятию решений.

Все три класса взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого вследствие чего, складываются объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает.

Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Они основываются на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой он с одной стороны, может выступать в информационной роли, а с другой – в роли центра обработки информации.

Выполняя межличностные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения роли, связанной с принятием решений, которая способно оказывать прямое влияние на ход производственного процесса и достижения целей организации.

Управленческие роли по Г. Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Руководитель	Символический глава в обязанности которого, входит выполнение обязанностей правового и социального характера.	Церемониалы, действия связанные с положением.
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор и подготовка персонала.	Все управленческие действия с участием подчиненных.
Связующее звено	Обеспечивает работу само развивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.	Переписка, участие в совещаниях на стороне, работа с внешними организациями и лицами.
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию, текущую, специализированного характера, которой пользуется в интересах дела, выступает как центр внешней и внутренней информации поступающей в организацию.	Обработка почты, осуществление контактов связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки).
Распространитель информации	Передает информацию полученную из внешних источников или от других подчиненных, членами организации, часть этой информации носит фактический характер, др. требуют анализа отдельных факторов для формирования политики организации.	Рассылка почты по организациям с целью получения информации Проведение обзоров, бесед.
Представ	Передают информацию внешних	Участие в заседаниях,

итель	пользователей, касающихся планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.	почтовые отправления, устные выступления, включая передачу информации внешним данным.
Роли по принятию решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов.	Участие в совещаниях с обсуждением стратегии. Обзоры ситуаций, включающие в разработку проектов совершенствование деятельности.
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных решений.	Обсуждение стратегических и текущих вопросов.
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений.	Составление графиков и бюджетов, программирование работы подчиненных.

ТЕСТ 5

1. Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве случаев?

А) человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности

Б) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами.

В) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

Г) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности.

2. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

А) люди

Б) средства производства.

В) финансы.

Г) структура управления.

3. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

А) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель

Б) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю.

В) передается ответственность нижестоящему руководителю.

Г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность.

4. Что является предметом труда работников управления?

А) Информация.

Б) Сырье, материалы.

В) Готовая продукция.

Г) Ресурсы.

5. Наемный профессиональный управляющий - это:

А) менеджер.

Б) собственник.

В) предприниматель.

Г) консультант.

6. Что требует от менеджера иметь креативное мышление:

А) дает возможность генерировать нестандартные решения.

Б) гарантирует более устойчивое управление.

В) сокращает время на принятие решения.

Г) снижает затраты на управление.

7. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

А) люди – продукция – прибыль.

Б) прибыль – люди – продукция.

В) продукция – прибыль – люди.

Г) люди – прибыль – продукция.

8. В чем заключается понятие «роль» для менеджера? Роль – это:

А) набор определенных поведенческих правил;

Б) способность влиять и управлять людьми;

В) набор качеств человека, полученных от природы;

Г) набор определенных моральных правил.

9. Что относится к межличностным ролям менеджера?

А) предприниматель, устраняющий нарушения, ведущий переговоры;

Б) приемник информации, распространитель информации, представитель;

В) главный руководитель, лидер, связующее звено.

10. Менеджер и предприниматель. Есть ли разница? Укажите её.

А) возможность и желание долго и упорно работать;

Б) реакция на финансовые возможности;

В) личный риск;

Г) неспособность работать под руководством другого.