**КУРСОВА РОБОТА**

**З «МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**на тему: «Управління персоналом**

**в туристичній фірмі»**

Зміст

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретичні підвалини організації ефективного управіння персоналом фірми

РОЗДІЛ 2. Управлінські рішення

2.1. Процес та методи прийняття управлінських рішень

2.2. Ефективність управлінських рішень

РОЗДІЛ 3. Організація роботи персоналу туристської фірми

3.1.Роль керівних кадрів, у забезпеченні ефективності управління туристською фірмою

3.2.Сучасний менеджер і вимоги до нього

3.3. Лідерські якості менеджера

Висновки та пропозиції

Список використаної літератури 39

# Вступ

Як звісно, в Конституції України законодавчо закріплено право кожного громадянина на відпочинок, а для того щоб це право реалізувати, необхідно вирішити ряд проблем соціальної направленості: транспорт, дороги, організація притулку, харчування, проживання та інше - все те, що використовує споживач туристських послуг на визначеній території. Мова йде про створення відповідної туристської інфраструктури, котру ми визначаємо як туристський продукт. Оскільки є туристське місце як кінцева ціль мандрування чи туристський продукт, який користується попитом у населення, то слідує визначити, що складові туристського продукта потребують управління ними.

Управління персоналом - це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив із метою забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної, свідомої праці окремих його робітників, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Управління людськими ресурсами є одним із найважливіших напрямків у діяльності туристських організацій і рахується основним критерієм її економічного успіху. І якщо раніш головна увага приділялася розвитку й удосконалюванню технічного прогресу, упровадженню прогресивних технологій і модифікації організаційних структур, то в даний час зроблений крен убік людського чинника - іншими словами, сутність і ефект бізнесу визначають люди.

Таким чином, ключовий складового бізнесу є управління кадрами. Воно формує сприятливе середовище, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються спроможності, люди одержують задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень.Функціонуюча система, що у період адміністративно-командного управління, відучила багатьох менеджерів брати на себе відповідальність за прийняті рішення, що не могло не позначитися на рівні економічного мислення управлінських кадрів. При доборі кадрів професіоналізм, як правило, не враховувався. Нерідко підбиралися «зручні» менеджери, а уміння «вибивати» ресурси рахувалося чи ледве не найважливішою якістю керівника. У той час це було виправдано, тому що вищестояча організація разом із повним набором управляючих директив спрямовувала на туристську фірму і підібраного нею же керівника, що виступав у ролі представника вищих органів керівництва і у своїй діяльності орієнтувався головним чином на виконання їхніх указівок.

В науці управління сталося переміщення зусиль: від виконання технічних задач - до відношень між людьми, тобто в рамках цього вчення пропонувалось зосередити увагу вже не на завданні, а на працівника («людина - головний об‘єкт уваги»).

В області менеджменту перед туристськими організаціями стоїть сьогодні дві задачі:

- в повному обсязі внедрити в практику роботи риночні відношення, тобто наповнити менеджмент туризма риночним змістом;

- адаптуватиь ноу-хау в області туризму до умов нового віку, тобто максимально повно врахувати світові зміни в цьому відношенні.

# РОЗДІЛ 1. Теоретичні підвалини організації ефективного управіння персоналом фірми

Якість управлінської діяльності залежить насамперед від старанності добору і розставляння організаторів виробництва. Організаційна робота ставиться до числа таких видів людської діяльності, що потребують специфічних якостей, що роблять дану особу професійно придатним до роботи керівника. Під фаховою придатністю розуміється ступінь відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади визначеній сумі вимог, установлених для даної посади.

Фаховий добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї або іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків. Коли менеджер планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої грунтується на законах економіки, фізіології, психології і т.п. Успішна діяльність менеджера залежить від психологічної установки його особистості (мотиви вступу на посаду, темперамент, спроможності, талант організатора, гнучкість,). Проблема спроможностей людини до того або іншого виду фахової діяльності займає значне місце в спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різноманітних видів трудової діяльності грають першорядну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не всякий, навіть відмінний, керівник функціонального органа управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці, досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу підприємства призначають начальником цеху або заступником директора, або директора - міністром, не вивчивши попередньо, чи володіє він необхідними якостями. У першу чергу повинні вивчатися ті риси характеру людини, ті якості, що безпосередньо впливають на результати діяльності керівника.

Як уже встановлено, діяльність менеджера підпорядкована визначеним процедурним правилам, має визначену технологію, що повинна одержати відповідну кадрову заможність.

Управління персоналом фірми - багатосторонній, надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління фірми є кадри, що одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Спроможність кадрів одночасно виступати в якості об'єкта і суб'єкта управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом. Під управлінням кадрами розуміється процес планування, добору, підготування, оцінки і безупинного утворення кадрів, спрямований на раціональне їхнє використання, і підвищення ефективності виробництва. Предметом управління кадрами виступає вивчення відношень робітників у процесі виробництва з погляду найбільше повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретної організаційної системи. Основною ціллю управління кадрами є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку спроможностей робітників і ефективне рішення будь-яких задач, обумовлених вимогами ринку.

Головними елементами системи управління персоналом виступають визначені підсистеми, що забезпечують основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Перед тим, як роздивитися ці елементи окремо, уточнимо використовуваний апарат.

Персонал підприємства складається з постійних і тимчасових робітників, що подають кваліфіковану і некваліфіковану працю. Поняття "кадри" включає штатний склад робітників підприємств, що підрозділяють на дві великі групи: кадри управління і робітники кадрів.

До робочих ставляться ті робітники, що безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами по наданню різноманітних виробничих послуг і переміщенню вантажів. Робітники умовно підрозділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації і механізації виробничих процесів роль останніх зростає.

До кадрів управління ставляться робітники, що виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна підрозділити на три основні групи:

1. керівники, що спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (так названі лінійні керівники - директора заводів, начальники цехів, майстра і т.д.);
2. спеціалісти, що роблять кваліфіковану поміч керівникам при аналізі і рішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи й ін.) або самостійно керівні інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (функціональні керівники - начальники відділів, головні спеціалісти, керівники бюро, груп, секторів і т.п.);
3. допоміжні робітники, що здійснюють технічне й інформаційне обслуговування апарата управління - збір, первинну опрацювання, збереження (креслярі, стенографістки, архіваріуси, діловоди й ін.).

Процес управління кадрами припускає, по-перше, визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами і постійне удосконалювання системи кадрової роботи в організації, і по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Єдина система кадрової роботи складається з таких підсистем:

підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів. Кадрова політика являє собою не що інше, як цілісну кадрову стратегію, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани по використанню потенціалу, закладеного в людях. З погляду вищого управлінського персоналу, кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Основна її ціль - створити споєний, відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців у масштабах усієї фірми.

Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на виробництві є планування. Кадрове планування повинно дати відповіді на такі конкретні питання: скільки робітників, якої кваліфікації, коли і де необхідно (планування потреби в кадрах); якою уявою можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, з огляду на соціальні аспекти (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати робітників відповідно до їхніх спроможностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично і цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів робіт, і їхні знання до вимог, що змінюються, (план кадрового розвитку); скільки засобів зажадають заплановані кадрові заходи (витрати по утриманню персоналу).

Різниця між дрібними, середніми і значними підприємствами - тільки в обсязі виробничого і кадрового планування. Кожне підприємство вибирає для себе модель, що відповідає його потребі.

Теоретичною і правовою основою планування кадрової роботи є урядові рішення з питань соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності і наукових досліджень в області добору, підготування і використання кадрів. Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного і соціального розвитку колективів підприємств. Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, найважливішими з яких є: єдність економіки і політики; науковий характер планування і прогнозування і їхня безперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; сполучення галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розробки планів.

Варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективно, коли воно інтегровано в загальний процес планування організації.

1. цілі організації
2. кадрове планування
3. кадрові стратегії: розробка основ майбутнього кадрової політики організації; створення можливості посадового і фахового просування робітників; забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптація їхньому знанні до умов виробництва, що змінюються.
4. Кадрові цілі: визначення конкретних цілей організації і кожного робітника, що випливають із кадрової стратегії; досягнення максимального зближення цілей організації й індивідуальних цілей працюючих.
5. Кадрові задачі: забезпечення в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, що необхідний для досягнення цілей організації.
6. Кадрові заходи: розробка плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і кожного робітника; визначення витрат на реалізації - плану кадрових заходів; жорстка конкуренція на туристському ринку обумовлює пошук засобів підвищення внутрішньої ефективності фірм. Починати які кроки в цьому напрямку при відсутності науково - обгрунтованої теорії ефективного керування персоналом неможливо. Ефективне керування персоналом спрямовано на підвищення якісного і кількісного рівня виконання роботи керівником або спеціалістом, що в остаточному підсумку забезпечує конкурентноздатність туристського підприємства на ринку праці. Конкурентноздатність у даному випадку рекомендується як сукупність умов, наданих персоналу, і відрізняючих позитивно яку-небудь фірму від аналогічних підприємств.
7. Середня заробітна плата. Розмір цього показника розглядається в динаміку. Дорівнюються темпи росту середньої зарплати на підприємстві з темпами росту середньої заробітної плати в регіоні. Заробітна плата як один із чинників задоволеності робітника фірмою виділяється особо як у зв'язку з її стимулюючою роллю, так і в зв'язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтація робітників.
8. Якість трудових ресурсів підприємства. Оцінка даного параметра ведеться укрупнено - виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу.

Чисельність персоналу управління може бути аналітично обгрунтована виходячи з запроектованого складу й обсягу робіт або укрупнено визначена по нормативах чисельності і нормам керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують робітники визначеної вікової групи і тому трудовий потенціал фірми деякою мірою залежить від того, яка питома вага таких робітників у загальній їхній чисельності. На підставі цих розрахунків можна судити про те, наскільки привабливо підприємство для робітників, що забезпечують високу продуктивність праці. З урахуванням цього визначення необхідної чисельності, що прямо позначається на ефективності управлінської праці, складається, по істоті, з інвентаризації, раціоналізації і регламентації трудових процесів по здійсненню управлінських функцій. Звідси випливає, що ефективність діяльності фірми у відношенні менеджменту персоналом досягається:

\* правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною і фізичною придатністю);

\* зберіганням зацікавленого в досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів);

\* методами оплати, що влаштовують усіх, і стимулювання праці і значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена

\* трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

У останньому випадку:

\* до зведення кожного співробітника повинні бути доведений весь обсяг задач і відповідальність за їхнє виконання, а не тільки окремі їхні елементи;

\* після того як через визначений час складений ясно сформульований план, варто розподілити розроблені задачі серед співробітників відповідно до їхньої працездатності і спроможностей; задачі і компетенції повинні передаватися на тривалий час. Керівник повинний втручатися в звичайну, загальновідому роботу тільки у виняткових випадках. При виконанні інших задач він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також контролювати хід їхнього виконання і наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників у дусі довіри і готовності брати на себе відповідальність за виконання завдання. Самі несприятливі моменти в процесі спільної діяльності - це ті ситуації, коли керівник не може контролювати свій настрій або виконує роботу, що може бути виконана іншими співробітниками;

\* співробітникам вирішуються іноді припускати помилки, на яких вони в майбутньому будуть учитися. Це обумовлює успішність функціонування системи контролю, що збирає відповідну інформацію, переробляє її і надає в розпорядження відповідальним особам для визначених висновків;

\* якщо це необхідно, шеф може і повинний давати поради. Крім того, усі співробітники повинні постійно одержувати інформацію про всі найважливіші процеси на підприємстві.

Всі ці чинники служать достатньо потужним мотивуючим механізмом, тому що дозволяють кожному співробітнику визначити свої можливості і потреби в напрямку кадрового просування. Кар'єру робітників підприємства повинна розглядатися як найважливіший соціально-економічний результат управління персоналом. Планування кар'єри співробітників - найбільш значимий структурний елемент у системі управління персоналом, тому що він містить у собі множину інших елементів. Це і добір кадрів, і їхня профорієнтація й адаптація, і розміщення на робочих місцях, а також навчання персоналу, оцінка його трудової діяльності, а на її основі - підвищення або зниження в посаді.

# РОЗДІЛ 2. Управлінські рішення

Головними складового механізму виробітки управлінських рішень є: збір, опрацювання й аналіз інформації; виявлення і чітке формулювання проблем (невідповідності, протиріччя, диспропорції), всебічна й оперативна їхня оцінка; обгрунтування напрямків впливу, постановка конкретних цілей і задач, виявлення реальних можливостей їхній досягнення; цілеспрямована розробка варіантів рішення, відсів явно нераціональних; визначення кількісних значень показників, що характеризують варіанти в залежності від прогнозованих ситуацій; порівняння альтернатив (варіантів) по показниках добір найбільше кращих; аналіз обгрунтувань варіантів з урахуванням якості інформації; вивчення очікуваних результатів і можливих наслідків реалізації альтернатив; вибір альтернативи найбільшою мірою відповідним поставленим задачам і цілям.

Механізм реалізації рішень припускає: оформлення організаційної документації по реалізації рішення і доведення її до виконавців; роз'яснення виконавцям утримання рішення його важливості і необхідності; конкретизація задач по кожному виконавцю (управлінський персонал, цех, ділянка, відділ і т.п.) внесенням уточнень, коректив у їхнє утримання; призначення відповідальних виконавців або створення системи відповідальності за реалізацію визначених задач рішення; організація що постійно діє для стимулювання і контролю за ходом його виконання.

Для менеджера важливо володіти різноманітними методами прийняття рішень, зокрема методом причин і результатів, що використовується для аналізу і рішення найрізноманітніших виробничих задач.

У практику менеджменту усе більше уваги приділяється організації групової діяльності, зокрема, груповому прийняттю рішень. Досвід показує: чим повна участь робітників у процесі керування, тим вище результати їхньої діяльності, що дозволяють легше вводити різноманітні якісні зміни у виробництво.

Групове ухвалення рішення націлено на перехід від подчиненя індивідуальному рішенню керівника до колективного, що виражає точку зору колективу в цілому. Групи, у яких добре розвинута взаємодія і порозуміння, більш успішно уникають помилок і невдач у роботі. Спільна діяльність по виробітку рішення створить сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, при якому стає можливим самоврядування. Якщо прийняте рішення групою проводиться в життя, те, як правило, члени групи не тільки охотніше його виконують, але і більш ефективно. У ході колективних обговорень виконавці вчаться розуміти один одного, погоджувати свої дії й інтереси.

# 2.1. Процес та методи прийняття управлінських рішень

Кожний із нас протягом дня приймає десятки, а протягом життя - тисячі рішень. Деякі з них дуже індивідуальні: де пообідати? що купити? що робити? і т.п. Інші рішення більш складні і потребують ретельного обмірковування. Хочемо ми цього або ні, але приймати рішення ми повинні. Для менеджера ж прийняття рішень - постійна і дуже відповідальна робота. Необхідність прийняття рішень пронизує усе, що робить керівник будь-якого рівня. Оскільки прийняті рішення стосуються не тільки менеджера, але й інших людей і в багатьох випадках всієї організації, розуміння природи і суті цього процесу є надзвичайно важливими для кожного, хто хоче досягти успіху в галузі управління.

Одним із показників діяльності менеджера є його спроможність приймати правильні рішення. Тому що менеджери виконують чотири функції управління. Вони реально мають справу з постійним потоком рішень по кожній із них, тобто плануванню, організації, мотивації і контролю. Виробітку та прийняття рішень - це творчий процес у діяльності керівників. Він, як правило, містить у собі ряд стадій:

виробітку і постановку мети;

вивчення проблеми;

вибір і обгрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень;

розгляд варіантів рішень;

вибір і остаточне формулювання рішення;

ухвалення рішення:

доведення рішень до виконання;

контроль за виконанням рішень.

Під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи - акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації. В остаточному підсумку управлінське рішення представляється як результат управлінської діяльності. У більш широкому розумінні управлінське рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач.

Види управлінських рішень. Рішення можна класифікувати по численних ознаках. Проте визначальним моментом є умови, у яких приймається рішення. Звичайно рішення приймаються або в обстановці визначенності, або в обстановці ризику (невизначеності).

Існують і інші критерії класифікації управлінських рішень:

по термінам дії наслідків рішення: довго-, середньо -та короткострокові рішення;

по частоті прийняття: одноразові (випадкові) і повторювані;

по широті охоплення: загальні (стосуючись всіх співробітників) і вузькоспеціалізовані;

за формою підготування: одноособові, групові і колективні;

по складності: прості і складні;

по жорсткості регламентації: контурні, структуровані й алгоритмічні.

Підходи до прийняття рішень.

У управлінській практиці до прийняття рішень склалися два основних підходи: індивідуальний і груповий.

У рамках індивідуального підходу найбільшу значимість одержує централізація прийняття рішень. Мається на увазі той факт, що більша частина рішень в організації приймається у вищій ланці управління і, як правило, одним або невеликою групою менеджерів, тобто при централізованому підході акцент намагаються робити на те, щоб рішення приймалися вищою ланкою управління.

При груповому підході до ухвалення рішення менеджер будь-якого управлінського рівня залучає службовців. У цьому випадку менеджер вищого рівня управління, відповідальний за прийняття даного рішення, делегує повноваження (передає відповідальність по ухваленню рішення) на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості загрузнути в рішенні дрібних щоденних проблем. Головна перевага даного підходу складається в тому, що відповідальність і влада передаються людям із більш низьких рівнів управління. Дозвіл робітнику брати участь в ухваленні рішення щиро торкається їхні інтереси, що збільшує ефективність ухваленого рішення.

При розгляді процесів прийняття рішень варто враховувати два моменти:

приймати рішення, як правило, порівняно легко, але прийняти гарне рішення важко;

ухвалення рішення - це психологічний процес, тому недивно, що засоби, використані для цього керівником, варіюються від спонтанних до глибокологічних. Звідси можна стверджувати, що процес прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на судженнях, і раціональний характер.

Інтуїтивні рішення - це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Рішення, засновані на судженнях, - це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом.

Раціональне рішення відрізняється від інших тем, що воно не залежить від минулого досвіду. Воно обгрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

Процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання про те, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, яке конкретне утримання кожній із них, суперечливі, і вирішуються менеджерами по-різному. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури організації. Важливо, щоб кожний менеджер розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу і процедури ухвалення рішення і з урахуванням ситуації і власного стилю управління уміло вибрати кращий варіант.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення складається в дотриманні визначеної процедури і виконанні обов'язкових дій.

Визначення проблеми.

У витоків будь-якого рішення знаходиться проблемна ситуація, що потребує свого вирішення. Задача менеджера на цьому етапі складається в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптому «хвороби», вивченні становища справ і цілей, попередньому формулюванню критеріїв вирішення. Таким чином, процес визначення проблеми складається в її виявленні й оцінці.

Виявлення проблеми - усвідомлення того, що виникло відхилення від спочатку встановлених планів.

Джерела, із яких менеджер може дізнатися про існування проблеми, містять у собі його особистий огляд і аналіз інформації, суспільна думка і т.д. Думка інших менеджерів і підлеглих теж є важливим джерелом при виявленні проблеми.

Оцінка проблеми - установлення її масштабів і природи тоді, коли проблема виявлена. Визначення масштабу проблеми не є знаходження її причини і джерела. Мова йде лише про оцінку засобів для її вирішення і ступеня її серйозності.

Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною виникнення проблеми можуть бути сили, що знаходяться поза організацією, (зовнішнє середовище), що менеджер не може змінити. Обмеження такого роду звужують можливості прийняття оптимальних рішень, тому необхідно визначити їхнє джерело і суть і намітити можливі альтернативи, тобто потрібно виділити всі можливі дії, що усувають причини появи цієї проблеми.

Ухвалення рішення. На цій стадії розробляються альтернативні рішення, дається їхня оцінка і відбирається альтернатива з найбільш слушними загальними наслідками.

Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернативи. На стадії реалізації приймаються заходи для конкретизації рішення і доведенню його до виконавців, тобто цінність рішення складається в тому, що воно здійснено (реалізовано).

Контроль за виконанням рішення. У процесі контролю виявляються ухилення і вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення цілком. За допомогою контролю установлюється свого роду зворотний зв'язок між керуючими і керованою системами.

Методи прийняття рішень

Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в три групи: неформальні (евристичні), колективні і кількісні.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті і реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, що засновані на аналітичних здібностях осіб, що приймають це рішення. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівником, теоретичне порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Неформальні методи базуються в основному на інтуїції менеджера. Їхня перевага в тому, що вони приймаються оперативно; недоліком же є те, що неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція може іноді підвести менеджера.

Колективні методи обговорення і прийняття рішень. Основним моментом у процесі колективної роботи над реалізацією управлінських рішень є визначене коло осіб - учасників даної процедури. Частіше усього це тимчасовий колектив, до складу якого включаються, як правило, і керівники, і виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі задачі, конструктивність мислення і комунікабельність. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, наради, робота в комісії і т.п. Найбільш поширений такий метод колективного підготування управлінських рішень, як «мозковий штурм», або «мозкова атака».

Є ще японська (кільцева) система прийняття рішень - «кингисх», суть якої складається в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається для обговорення особам за списком, складеному керівником. Кожний повинен роздивитися запропоноване рішення і дати свої зауваження в письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада. Як правило, запрошуються ті фахівці, чия думка керівнику не зовсім ясна. Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг. І якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, що визначає за допомогою одного з таких принципів:

а) більшості голосів

б) диктатора - за основу береться думка однієї особи.

в) принцип Курно використовується в тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується число рішень, рівне числу експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, що відповідало би вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо;

г) принцип Пярето використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, що невигідно змінювати відразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні загальної цілі;

д) принцип Еджворта використовується в тому випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній із котрих невигідно відміняти своє рішення.

Кількісні методи прийняття рішень. У основі їх лежить науково-практичний підхід, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом опрацювання великих масивів інформації.

В залежності від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

а) лінійне моделювання, при якому використовуються лінійні залежності;

б) динамічне програмування, що дозволяє вводити додаткові перемінні в процес рішення задач;

в) ймовірні і статистичні моделі, реалізовані в методах теорії масового обслуговування;

г) теорія ігор - моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в котрих повинно враховувати розбіжність інтересів різноманітних підрозділів;

д) імітаційні моделі дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

# 2.2. Ефективність управлінських рішень

Будь-яке управлінське рішення має сенс лише в тому випадку, якщо воно ефективно. Проте варто мати на увазі, що на ефективність рішень впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. У зв'язку з цим можна виділити сильно- і слабоструктуризовані рішення. При прийнятті сильноструктуризованих рішень можна користуватися методами кількісного аналізу й електронного опрацювання даних.

Застосування економіко-математичних методів у рішенні управлінських проблем у якості критерію вибору дозволяє використовувати цільову функцію, що звичайно треба максимізувати або мінімізувати. Такий підхід до ухвалення рішення називають оптимізаційним. Максимізувати можна прибуток, прибутки, продуктивність праці, а мінімізувать - витрати, час перерв, непродуктивні втрати і т.п. Оптимальне рішення приймається в результаті порівняння кількісного значення цільової функції по всіх можливих варіантах, тобто ефективним буде таке рішення, що забезпечує найбільше бажане значення цільового критерію.

Для оцінки варіантів слабоструктуризованих рішень застосовують систему зважених критеріїв. Допустимо , маємо декілька туристських фірм, що виявили бажання працювати з нами в якості турпосередників. Але кожна з них пропонує свої умови співробітництва. Потрібно визначитися, із ким працювати. Для цього виробляє порівняльний аналіз усіх запропонованих варіантів з орієнтацією на більш значимі для нас критерії. Це можуть бути вартість, імідж фірми-посередника, умови знижок і пільг, якісні параметри, географічне положення й ін.

Після завершення процедури вибору рішень виробляє різнобічна оцінка можливих наслідків їхньої реалізації. Вона повинна охоплювати економічну, соціальну, політичну й організаційну сфери життя підприємства.

У цілому організаційно-адміністративні методи керівництва існують у формі організаційного і розпорядницького впливу.

Аналіз утримання керування організацією показав, що, по суті, уся система пронизана організаційно-розпорядницькою діяльністю. Організаційно-адміністративний вплив містить у собі такі компоненти: види і типи впливу, адресат, постановку завдання і визначення критерію його здійснення, установлення відповідальності, інструктаж підлеглих і т.д. У організації ці методи служать засобом прямого впливу на процес виробництва і праця робітників, що дозволяє координувати здійснення ними окремих функцій або рішення спільного завдання. Це створює сприятливі умови для існування і розвитку керованої системи, виявляє цілеспрямований вплив на об'єкт керування. До характерних рис прямого впливу відноситься безпосередній зв'язок керівника і підлеглого. Найбільш ефективні непрямі методи впливу тоді, коли вони здійснюються за допомогою постановки задачі і створення стимулюючих умов.

Економічні методи керування .

Їм в управлінні приділяється центральне місце. Це обумовлено тим, що ставлення управління визначаються в першу чергу економічними відношеннями і лежачими в їхній основі об'єктивними потребами й інтересами людей.

Принципове питання колективної організації праці у фірмі - оволодіння економічними методами управління Поставлена мета досягається впливом на економічні інтереси керованого об'єкта.

Щоб економічні методи управління були діючими, необхідно, як мінімум, забезпечити «чуйність» організації на економічні важелі. Без цього втрачає значення поширення прав структурних одиниць і самофінансування організації. У свою чергу, поширення самостійності веде до більшої свободи колективів у господарчій діяльності й економічних методах керівництва. Тільки в умовах обгрунтованої самостійності можливий реальний перехід до економічних методів керівництва: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), зарплатою і реалізує свої економічні інтереси. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів, що особливо важливо в перехідний до ринкових відносин період.

Основне значення всієї роботи в цьому напрямку зводиться до того, щоб поставити органи керівництва і трудові колективи в такі умови, при яких вони могли б максимально повно враховувати економічні наслідки своєї управлінської і виробничої діяльності.

Таким чином, основне завдання зміни господарчого механізму складається в тому, щоб створити такі економічні й організаційні умови, при яких би організація виконувала покладені на її функції на найвищому рівні.

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи керівництва припускають розробку спільного планово-економічних показників і засобів їхніх досягнення. Це свого роду економічний механізм у господарчих відношеннях. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, при яких трудовий колектив і його члени побуджуються до ефективної роботи не стільки адміністративним впливом скільки економічним стимулюванням. На підставі економічних методів управління повинні розвиватися і зміцнюватися організаційно-адміністративні і соціально-психологічні методи, підвищуватися професіоналізм і культура їхнього застосування.

Для рішення економічних завдань в управлінні організацією широко застосовуються й економіко-математичні методи, оскільки основною властивістю економічних завдань є велике число обмежувальних умов і безліч рішень. За допомогою економіко-математичних методів можна одержати конкретні дані, що характеризують те або інше економічне явище, і знайти найбільш ефективне рішення.

Економічна практика обумовила появу ряду математичних дисциплін: математичного програмування, теорії ігор, масового обслуговування, управління запасами, дослідження операцій і ін.

# РОЗДІЛ 3. Організація роботи персоналу туристської фірми

Відділ людських ресурсів є функціональним, або допоміжним, підрозділом туристського підприємства. Це пов'язано з тим, що його співробітники беруть участь у створенні туристського продукту не безпосередньо, а побічно. Як правило, робітники відділу людських ресурсів (кадрової служби) виступають у якості експертних радників лінійних керівників при рішенні питань про прийом на роботу і звільненні, призначенні на нову посаду, напрямку на фахове навчання, підвищенні заробітної плати і т.п.

В міру ослаблення централізованої системи управління туризмом перед туристськими фірмами стали з'являтися принципово нові задачі, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Рішення цих задач потребує цілком інших навичок і умінь, чим ті, що були достатні для ведення документації, упорядкування звітів, організації культурно-масових заходів і збереження трудових книжок у недалекому минулому. Саме з цієї причини сьогодні багато робітників кадрових служб, що перейшли з відділів кадрів, що функціонували раніше, не можуть запропонувати керівництву туристського підприємства ефективного рішення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом. Тому і з'явилася нова професія - «персонал-менеджер», тобто керуючим персоналом. Управляючі персоналом - це самостійна група фахових спеціалістів-менеджерів, головна ціль яких - підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програми розвитку кадрів організації.

В організаціях ринкового типу, виникла проблема подолання розірвання між розвитком інноваційних стратегій, створенням нових продуктів і структур, з одного боку, і виявленням засобів управління людськими ресурсами і розвитком трудового потенціалу - з іншого. Особливу роль у цьому грають кадрові служби. По своїх функціях, рівню підготування, технічному оснащенню і інструментарію кадровим службам недостатньо, як це було раніш, тільки оформляти накази на зарахування робітників, підібраних вищестоящим менеджером, і берегти кадрову інформацію (трудові книжки). Завдання полягає в тому, щоб кадрові служби поступово перетворювалися в центри по розробці і реалізації стратегії організацій по праці. Це значить, що вони повинні виявляти поміч у розвитку бізнесу за допомогою наймання висококваліфікованих робітників, планування їхньої кар'єри, оцінки виробничої діяльності й удосконалювання оплати праці. Кадрова робота вже не розглядається як чисто адміністративна, здійснювана незалежно від інших управлінських функцій. Тепер треба знати господарські потреби організації й у зв'язку з цим розглядати діяльність кадрової служби інтегровано з іншими структурами. Результатом цього повинні стати велика углубленність людей у бізнес, знання своїх обов'язків і відповідальності, розвиток трудового потенціалу, сприятливий психологічний клімат. Створюється свого роду інфраструктура взаємодії між лінійними керівниками різного рівня, що оперативно забезпечує їхньою документацією при переміщенні кадрів і заміщенню посад. Функція управління людськими ресурсами змінюється - від пасивного сприяння кадрова служба переходить до активної участі в господарських рішеннях.

Основу утримання роботи кадрових служб складають такі чинники:

* формування кадрів організації (планування, добір і наймання, звільнення, аналіз текучості і т.п.);

1. розвиток робітників (фахова орієнтація і перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі);
2. удосконалювання організації праці і його стимулювання, створення безпечних умов праці.

У організації повинна бути розроблена стратегія управління людськими ресурсами: визначені перспективні орієнтири використання персоналу, його відновлення й удосконалювання, розвиток мотивації.

З урахуванням змін у системі управління персоналом виділяють чотири групи чинників:

Техніко-технологічні:

1. зміна структури і форм зайнятості: диференціація персоналу і формування «внутрішніх ринків праці»;
2. перегляд організації праці з акцентом на інтегровані трудові функції і групову роботу;
3. безупинне підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу;
4. створення комплексних систем управління якістю роботи. Особисті:
5. перегляд принципів зайнятості, гнучкі, індивідуальні форми роботи;
6. створення системи безупинного утворення кадрів;
7. орієнтація системи стимулювання на підприємництво, новаторство, участь в управлінських рішеннях;
8. зміна стилю керівництва і підвищення ролі «корпоративної культури» у системі управління;
9. комплексний підхід до відтворення людських ресурсів в організації, закріплення і розвиток ключових кадрів.

Економічні і соціально-політичні:

1. створення нових форм конструктивного співробітництва робітників, профспілок і адміністрації компаній;
2. посилення взаємодії кадрових служб із державними органами;
3. політизація управління працею.

Розвиток теорії управління:

1. формування цілісного «бачення» управління персоналом,
2. підвищення аналітичної обгрунтованості рішень по використанню трудових ресурсів.

Названі чинники можуть бути призначені в основу програми, що визначає роль кадрових служб в організації.

Задача кадрових служб можуть бути сформульовані в такий спосіб:

- всебічна підтримка бізнесу

- формування політики прогнозу персоналу, підтримки творчого відношення до справи; забезпечення високого рівня професіоналізму і якості експертизи в кадрових питаннях;

- виявлення проблем у сфері використання трудових ресурсів і притягнення до них уваги керівників різноманітного рівня для прийняття відповідних рішень;

- створення умов для високопродуктивної роботи і підтримка творчості і новаторства;

- розширення знань менеджерів організації з метою ефективного використання потенціалу співробітників. При зберіганні старих функцій служб управління персоналом особливе значення одержують ретельна розробка методів стимулювання всіх учасників трудового процесу, диференційований підхід до трудового потенціалу при виробітку загальних для організації принципів і правил роботи з персоналом.

У зв'язку з цим з особливою гостротою стоїть питання про координацію діяльності всіх структур організації, проведенні єдиної кадрової політики, доборі менеджерів, спроможних очолити самі складні і відповідальні ділянки роботи в організації.

# 3.1.Роль керівних кадрів, у забезпеченні ефективності управління туристською фірмою

Як відомо, менеджмент будь-якого підприємства включає два основних аспекти. Перший аспект - визначення цілей фірми. Розробляються заходи щодо їхнього здійснення і, відповідно, контролюється результат. У цьому аспекті менеджмент спрямований на рішення матеріально-логічних задач, організацію подій на підприємстві й управління ними.

Другий аспект - це керівництво підприємством, а, отже, і управління людьми. Задоволення потреб співробітників фірми - одна з найважливіших цілей, застава ефективної її роботи. Успіхи в цій справі забезпечують функціонування підприємства, а також життєві потреби його співробітників.

Перший і другий аспекти менеджменту тісно пов'язані між собою, і тому протиставляти їх або віддавати перевагу одному з двох напрямків не має змісту. Стратегічний менеджмент припускає таке управління, що керівник підприємства повинний приймати правильні матеріально-логічні рішення, з одного боку, і спрямовувати і стимулювати діяльність своїх співробітників на виконання цілей і задач фірми - з іншого. Таким чином, керівництво підприємством означає також і керівництво людьми в змісті впливу на відношення співробітників у напрямку виконання поставлених цілей. Цей чинник набуває особливої значимості в туристських підприємствах, тому що послуга (туристський продукт) виробляє і дається при гостюванні. У зв'язку з цим персонал туристської індустрії утворить найважливіший стратегічний чинник, необхідний для ефективної роботи підприємства.

Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентноздатності туристського продукту змінили вимоги до адміністративно-управлінських робітників, підвищили значимість творчого їхнього відношення до праці і високого професіоналізму. Це призвело до істотних змін у принципах, методах і соціально-психологічних питаннях управління персоналом, підвищило їхню роль в організації.

Без висококваліфікованих, культурних, що знають свою справу управлінських кадрів недопустимі глибокі якісні зміни в області менеджменту. Це пов'язано з тим, що з чистого адміністратора, що сліпо виконував команди «поверх», менеджер туристської фірми перетворюється у творчу особистість, діяльність якої спрямована на реалізацію політики мотивації, що одержує в перехідний до ринкових відносин період вирішальне значення.

Зміни, що відбуваються, в економіці перетворять і підходи в області управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, мислення і стиль роботи яких у визначеній мірі відповідають новим задачам і умовам розвитку організацій. Значно підвищується і роль кадрових служб, що повинні більш активно втягуватися в процес підготування і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом.

# 3.2.Сучасний менеджер і вимоги до нього

Термін "менеджер" має досить широке поширення і вживається стосовно до:

• організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів або програмно-цільових груп;

• керівнику підприємства в цілому або його підрозділів (керувань, відділень, відділів);

• керівника стосовно підпорядкованих;

• адміністратора будь-якого рівня керування, що

організує роботу, керуючись сучасними методами й ін. До менеджера будь-якого рівня подаються високі вимоги. Можна виділити декілька ролей, у яких виступає менеджер:

Менеджер-дипломат.

Серед навичок і умінь менеджера - спроможність ведення переговорів виступає як значима властивість. Зараз менеджери вищої ланки витрачають велику частину свого часу на встановлення контактів.

Менеджер-іноватор.

Продуктивність праці набагато простіше підвищити на базі нової техніки і технологій, чим постійно ремонтувати старе устаткування.

Менеджер-керуючий.

Від нього зокрема потрібно:

• наявність загальних знань в області керування підприємством;

• компетентність у питанні технології виробництва в тій галузі виробництва, до якої ставиться фірма по виду і характеру своєї діяльності;

• володіння не тільки навичками адміністрування, але і підприємництва, уміння володіти ситуацією на ринках, виявляти ініціативу й активно перерозподіляти ресурси фірми в найбільше вигідних сферах застосування;

• прийняття обгрунтованих і компетентних рішень на основі узгодження з нижчестоячими керівниками і робітниками і розподіл участі кожного в їхньому виконанні. Тому що прийняття управлінського рішення - це складний процес.

# 3.3. Лідерські якості менеджера

Менеджер повинний бути лідером, гідним імітації. На цьому необхідно зупинитися і розповісти докладніше. Головна задача менеджера - робити справу за допомогою інших людей, домагатися колективної роботи. Гарного менеджера завжди турбують і інтереси усієї фірми. Він ринеться збалансувати інтерес групи, інтереси "боса" і інших менеджерів, необхідність виконання роботи з необхідністю знайти час для навчання, виробничі інтереси з людськими потребами підлеглих.

Як стати лідером.

Це мистецтво, майстерність, вміння, талант. Деякі люди володіють їм від природи. Інші - навчаються цьому. А треті ніколи цього не досягають.

Зрештою кожний знаходить свій стиль. Один динамічний, чарівний, спроможний надихати інших. Інший спокійний, стриманий у промові і поводженні. Проте обидва вони можуть діяти з рівною ефективністю - уселяти до себе довіру і домагатися того, щоб робота виконувалася швидко і якісно. Але деякі характерні риси, усе ж властиві лідерам різноманітних стилів.

Лідер відданий своїй фірмі, він не принижує свою фірму в очах співробітників і не принужує своїх співробітників в очах керівництва фірми.

Лідер повинен бути оптимістом. Оптиміст завжди охоче вислуховує інших і їх ідеї, тому що він завжди чекає гарних новин. Песиміст слухає якнайменше, тому що очікує поганих новин. Оптиміст думає, що люди по перевазі готові прийти на поміч, мають творчий початок, ринутися до творення. Песиміст вважає, що вони ледачі, строптиві і від них мало пуття. Цікаво, що обидва підходи звичайно надаються правильними.

Лідер любить людей. Якщо робота менеджера складається в керуванні людьми, як він може виконувати її добре, якщо не любить людей. Кращі лідери піклуються про своїх співробітників. Їх цікавить, що роблять інші. Гарний лідер доступний і не ховається за дверима кабінету. Кращі лідери людяні, вони усвідомлюють себе у власних слабкостях, що робить їх терплячими до слабкостей інших.

Лідер повинен бути сміливим. Він завжди спробує знайти новий засіб виконати задачу тільки тому, що цей засіб краще.Але він ніколи не робить це необгрунтовано. Якщо він розв'язає комусь провести експеримент і той закінчиться невдачею, то він не складе провину на нього і не загубить у нього віру.

Керівник повинний бути рішучим. Лідер завжди готовий приймати рішення. Коли є необхідна інформація, то правильне рішення завжди лежить на поверхні. Потрібна дійсна сміливість, щоб прийняти рішення й усвідомлювати при цьому, що воно може бути помилковим. Лідер тактовний і уважний. Основний принцип: критикувати роботу, а не людину, яка її виконує. Один мудрець сказав, що кожне критичне зауваження потрібно упаковувати як бутерброд -між двох скибок хвали.

Справедливість - теж важлива риса лідера. Коли підлеглий чинить помилку, йому потрібно зазначити на її, він повинний її визнати, а потім треба забути про це.

Лідер завжди чесний. Бути чесним стосовно керівництва:

- це говорити вищестоящим менеджерам те, що їм, можливо, не завжди приємно чути. Бути чесним стосовно підпорядкованих.

- це говорити, коли вони праві, і коли вони неправі. Бути чесним -це уміння визнавати свої помилки.

# Висновки та пропозиції

Непомітний для недосвідченого ока процес втрати інтересу робітника до праці, його пасивність приносить такі суттєві результати, як плинність кадрів, керівник раптом виявляє, що йому припадає вникати у всі деталі будь-якої справи, виконуваного підчиненими, що, у свою чергу, не виявляють ні найменшої ініціативи. Ефективність організації падає.

Щоб недопустити втрату потенційних прибутків, менеджер повинен домогтися максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного керування таким дорогим ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи який він може впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в що випускається продукцію. Людина - істота соціальна, а значить почуття співпричетності здатне викликати в ньому глибоке психологічне задоволення, воно так само дозволяє усвідомити себе як особистість.

У цьому складається підхід до мотивації, заснований на вплив психологічного стану робітника. Проте, ефективність цього підходу буде вкрай низкою, якщо робітник відчуває потреби в задоволенні потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдує своє існування засіб стимулювання до праці - економічна мотивація.

Ефективність методів керування пов'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного робітника поступово підтверджується досвідом. Проте ті методи атестації, що застосовуються в нас у країні ще дуже погані, а адже, коли від результатів атестації буде залежати щорічне коливання заробітної плати, то ці результати виявляться в центрі найпильнішої уваги і можуть стати джерелами дуже серйозних конфліктів. Сподіватися на появу абсолютно об‘єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об‘єкта, як людина, поки що не припадає.

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і при будь-яких обставинах. Проте, будь-який метод, застосовуваний керівником заснований на вибраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами.

Існує два основних типи проблем у міжнародному управлінні людськими ресурсами. Один є більш загальним набором проблем щодо того, як вибирати, навчати і виплачувати компенсації менеджерам, що зштовхуються з унікальними вимогами при контакті з новими і різноманітними культурами і при переїзді за кордон. Другий набір важких проблем міжнародного управління людськими ресурсами випливає з того факту, що існують широкі розходження в законодавчій системі, трудових відношеннях і т.д., серед різних країн. У результаті багатонаціональні фірми повинні, до деякої міри, пристосовувати політику управління людськими ресурсами до унікальних потреб тієї або іншої країни, у якій вони працюють.

Великі компанії, що працюють тільки в межах Сполучених Штатів, нагороджуються, маючи справу з щодо обмеженим набором економічних, культурних і юридичних чинників. Оскільки в американській робочій силі подана множина культурних і етнічних традицій, є такі цінності, що допомагають згладити інші гострі культурні розходження. У той час як різні штати і муніципалітети мають свої власні закони впливу на управління людськими ресурсами, основна юридична структура установлюється відповідно до федерального закону, що також допомагає створити чітко передбачений набір законних керівних принципів по таких питаннях, як дискримінація, трудові відношення, безпека і здоров'я.

Компанія, що має множину філій за кордоном, не може похвастатися єдиними правилами в області трудових відношень. Наприклад, мінімальна кількість законних канікул може включати від жодного дня у Великобританії до п'ятьох тижнів у рік у Люксембурзі. Інший приклад: якщо в Італії немає ніяких формальних вимог до участі службовців в управлінні фірмою, то в Данії в компаніях із числом службовців більш 30 представники трудового колективу обов'язково повинні входити в раду директорів. Суть у тому, що функції управління людськими ресурсами в багатонаціональних компаніях надзвичайно ускладнюються потребою пристосування політики і процедур, пов'язаних із персоналом, до розходжень між країнами, у яких знаходиться кожний із філій. Далі подані деякі розходження країн, що потребують такої адаптації.

Існують широко культурні й етнічні проблеми різних країн, що потребують відбитка в діях персоналу іноземних філій компанії. Ми могли б узагальнити, наприклад, що культурні традиції Далекого Сходу і важливість існуючої там патріархальної системи звичайно дуже сильно впливають на уявлення японського робітника і його відношення до підприємця, як і важливий вплив на те, як ця людина працює. Спонукальні плани для людських ресурсів у Японії тому мають тенденцію зупинятись на робочих групах, у той час як на Заході звичайно відбувається зосередження на індивідуальних спонуканнях робітників.

Велика кількість культурних розходжень буде легше перебороти, якщо штат співробітників іноземної філії буде складатися і з громадян країни, у якій розташована філія. Високий ступінь чутливості і співпереживання культурним і адаптаційним потребам колег завжди важливий при доборі службовців при укомплектуванні штату для роботи за кордоном. Проте така чутливість особливо важлива, коли робота пов'язана з управлінням людськими ресурсами або утягує «людські» робітники місця, подібно проведенню інтерв'ювання, іспитів, орієнтації, навчання, рекомендацій і (якщо виникає потреба) звільнень.

Розходження в економічних системах країн також впливають на роль, що грається управлінням людськими ресурсами. У системах вільного підприємництва, наприклад, потреба в ефективності має тенденцію схвалення політики управління людськими ресурсами, що оцінює продуктивність, ефективність робітників і скорочення штату, де це диктують ринкові сили.

Розходження в трудових витратах можуть також викликати відповідної розбіжності в діях управління людськими ресурсами. Високі трудові витрати можуть потребувати фокусування на ефективності, наприклад, і на всіх тих діях, що спрямовані на поліпшення роботи службовця. З іншого боку, більш низькі трудові витрати, характерні для менше розвитих країн, можуть зробити ці витрати ефективними, якщо витрачати менше на дії, спрямовані на підвищення продуктивності службовця.

# 

# Список використаної літератури

1. Айгистова, Забаев, Сеселкин. Введение в бизнес туроперейтинга. - М.: Российская международная академия туризма, 2001. - 104 с.

2. Академия рынка: Маркетинг. Пер. с фр. (А. Дийан, Ф. Букерель и др.) Науч. Ред. Худокормов А.Г. - М.: Экономика, 2002. - 572 с.

3. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України, 2002.

4. Герасименко В.Г. Основы туристического бизнеса. - Одесса,: Черноморье, 2000, - 160с. 9 Данько Т. П. Управление маркетингом. - М.: Инфра - М, 2000. - 280 с.

5. Бовсуновская А.Я. География туризма: учебное пособие. – Д., 2002.

6. В.С. Балабанов «Экономика туризма». М.:, 2000г.

7. Дурович А.П. Маркетинг в туризме. М.: ООО «Новое знание», 2000.

8. Исмаев Д.К. Основы стратегии и планирования маркетинга в иностранном туризме. - М.: Луч, 2003,-222 с.

9.Квартальнов «Менеджмент туризма. Экономика уризма». М.:, 2000г.

10.Квартальнов «Туризм теория и практика». М.:, 2000г.

11. Кирилов, Волкова. Маркетинг в туризме. - С-П.: С-Петербургский универси10. В. Цибух. “Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах” // “Економіка України” №4 (квітень) 2004. - С.4 –14 тет, 2004. - 184 с.

12. В.Цибух “Туризм в Україні” // “Економіст”, № 6 (June) 2000.

13. Маркетинг в туризме. - М.: Российская международная академия туризма, 2001. - 70 с.

14. Михайлов, Сафулин. Международный маркетинг в Украине. - К.: НИИ статистики, 2003. -179с.

15. Немоляева. Маркетинг в иностранном туризме. - М.: Высшая комерческая школа, 2002. - 34 с.

16. Основы туристического маркетинга. Методические рекомендации. - М.: ЦРИБ «Турист», 2000. - 80с.

17.Папиян Г.А. Экономика туризма. - М,: Финансы и статистика, 2001. - 208 с.

18.Панирян Г.А. Международные экономические отношения: экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 2000.

19.Папирян Г.А. Маркетинг в туризме. М.: «Финансы и кредит», 2000.

20. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебное пособие. - Минск.: БГЭУ, 2001 - 644 с.