

Модуль «Управление организационными ресурсами
в туроператорской и турагентской фирме»

**Дисциплина «Разработка
управленческих решений в области
туристской деятельности»**

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры социального управления
Егорова Елена Владимировна

Технологическая карта

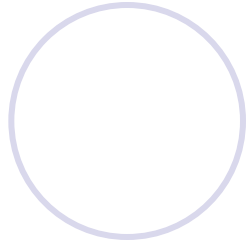
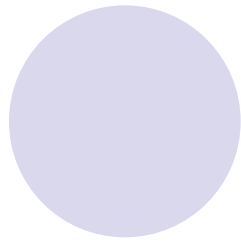
№	Индикаторы (критерии)	Количество баллов за индикатор (критерии)
1	Посещение занятий (за все время)	10
2	Семинарские (практические) занятия	40
3	Промежуточный контроль (тесты)	20
4	Самостоятельная работа (внеаудиторная)	20
5	Стимулирующая надбавка (за участие в конференции, написание статьи, призовые места в конкурсе и другое)	10
	Итого:	100

Оценочные итоговые показатели за дисциплину (модуль) в целом

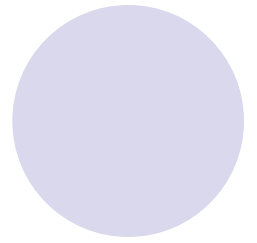
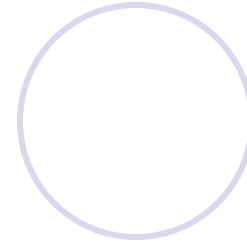
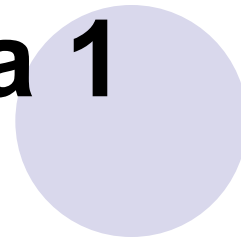
	Оценочные итоговые показатели за дисциплину (модуль) в целом	Набрано баллов	Примечание
1	Оценка «отлично»	85 – 100	Экзамен автоматом «отлично»
2	Оценка «хорошо»	70 – 84	Право на сдачу экзамена, max 15баллов, оценка «отлично»
3	Оценка «удовлетворительно»	55 – 69	Право на сдачу экзамена, max 15баллов, оценка «хорошо»
4	Оценка «неудовлетворительно»	40 – 54 допущен к экзаменам	Право на сдачу экзамена max 15баллов, оценка «удовлетворительно»
		0 – 39	Право на повторное

Литература

- Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2010. - 512 с.
- Авдошина З.А. Разработка управленческих решений в туристических организациях. – Интернет-ресурс. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/practice/manag_decision_tourism.shtml
- Киптенко В. К. Менеджмент туризма : учебник / В. К. Киптенко. — Киев : Знания, 2010.
- Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов.- М.:КноРус, 2013, 416с.
- Лукичева Л.И. Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М.: Омега-Л, 2008
- Шеметов П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты. – М.: Омега-Л, 2011
- Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: РИОР, 2010



Тема 1



Роль принятия решений в управлении организацией

1. Основы современной теории принятия решений

- *Теория принятия решений* как самостоятельное научное направление (Дж. Фон Неймана и О.Моргенштерна).

Эволюция теории принятия решений

- *1 стадия - дескриптивный* (качественный) подход к принятию решения.

- **Характеристика:**

предположения строятся на основе изучения психологии процесса принятия решений, поведения лица, принимающего решения (ЛПР);

Дескриптивный подход в принятию решений

Положительный аспект исследований в рамках дескриптивного подхода.

Позволяет лучше понять:

- как люди производят свой выбор;
- какие объективные и субъективные факторы влияют на правильность принимаемого решения;
- какова роль социальной среды, в которой действует руководитель;
- каковы механизмы группового поведения.

Недостаток:

Чересчур важное внимание уделяется субъективному фактору, а экономико-математические методы, практически не используются.

2 стадия - *нормативный* подход к принятию решений.

Характеристика:

теория строится на основе изучения формализованных методов, преимущественно математических моделей, позволяющих:

- оценить проблемную ситуацию,
- учитывать ресурсы и ограничения,
- анализировать различные варианты действий,
- выбирать из них оптимальные

Недостаток нормативного подхода:

недооценка субъективного фактора в принятии решений

3 стадия - *прескриптивный* подход к принятию решений.

- **Характеристика:**
- основная роль отводится субъекту управления, а математические методы рассматриваются как вспомогательные элементы.
- не гарантирует нахождения оптимального решения в любой ситуации, но обеспечивает выбор такого решения, которое не включает в себе противоречий и непоследовательностей.
- является наиболее прогрессивным, так как позволяет *качественные* методы подвергнуть *количественному* анализу, что повышает обоснованность управленческих решений

2. Управленческие решения в организации

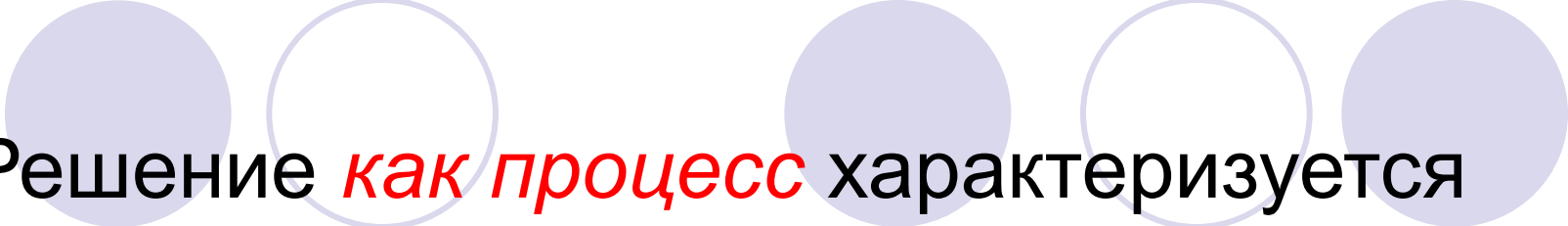
Характеристика процессов управления:

- многообразны, включают управление как отдельным человеком, участками, отделами, службами, так и коллективом организации в целом;
- охватывают различные временные периоды;
- различаются областями деятельности;
- многомерны, имеют множество характеристик, могут рассматриваться с различных точек зрения;
- имеют довольно сложную структуру.



Процесс управления

- совокупность последовательных во времени операций, мероприятий, из которых складывается воздействие управляющей системы на объект управления (организацию);
- непрерывный процесс выбора и принятия решений.

- 
- Решение *как процесс* характеризуется тем, что он протекает во времени и осуществляется в несколько этапов (подготовка, принятие, реализация).
 - Решение *как акт выбора* подразумевает выбор альтернативы в оперативном режиме.
 - Решение *как результат выбора* представляет собой предписание к действию.

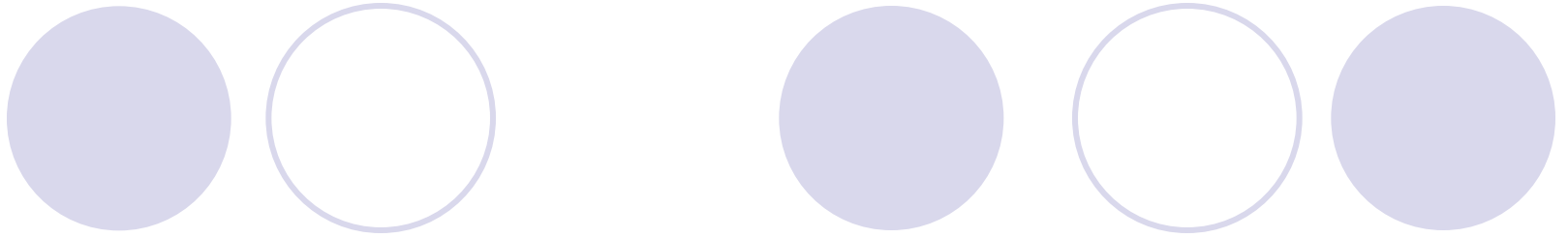
Управленческое решение (УР)

**ВЫБОР
АЛЬТЕРНАТИВНОГО
ВАРИАНТА** (комбинация
совместимых вариантов)

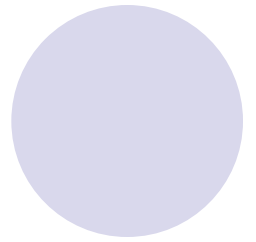
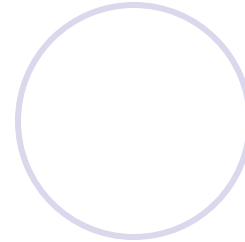
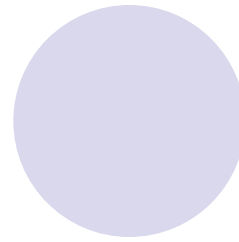
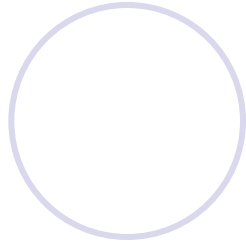
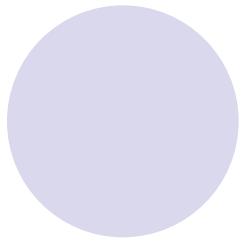


**РЕЗУЛЬТАТ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ОСНОВНОЙ ВИД
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**



- **Решение** – это процесс и результат выбора цели и способов ее достижения..
- ***Управленческое решение*** — акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения проблемы, вариант воздействия на систему и процессы, происходящие в ней.



- **Управленческое решение** – это, прежде всего, творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей.

- Что отличает управленческие (организационные) решения?

- **Цели;**

- **последствия;**

- **разделение труда;**

- **профессионализм:**

- владение технологией продаж туристического продукта;
- навыки делового общения и знание психологии клиентов;
- знание основ страноведения и основных направлений туризма;
- умение работать с документами и базами данных;
- знание правовых основ туристической деятельности;
- свободное владение интернет-технологиями, навыки продаж и бронирования в сети;
- использование позитивных моделей поведения.

Управленческое решение

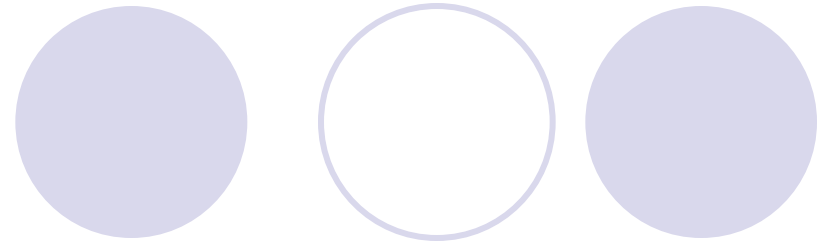
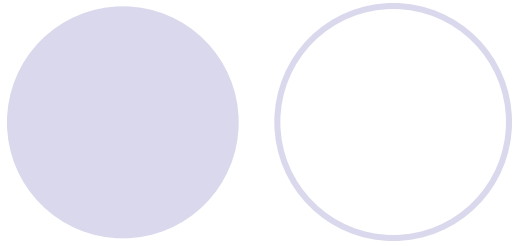
- это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации.



- **Управленческое решение** – это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации

Основные понятия, связанные с принятием управленческого решения

- **Система управления** – совокупность взаимосвязанных элементов, способ реализации технологии управления, предполагающий воздействие на объект с целью изменения его состояния и процессных характеристик.



- *Ситуация* —
- состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели или исходных, заданных параметров.
- *Проблема* —
- противоречие, рассогласование в системе, которое может вывести ее из состояния равновесия и угрожает ее жизнестойкости в окружающей среде.

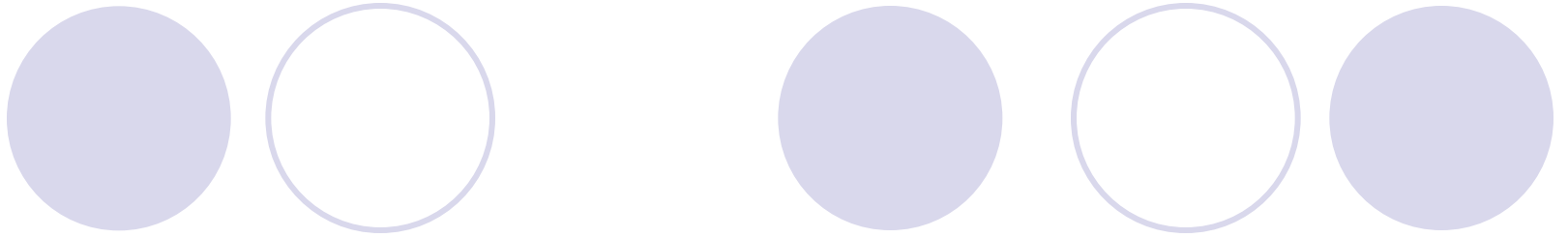


- Она отражает разницу между существующим и желаемым состоянием системы, между существующим и желаемым выходом системы.
- Состояние и выход организационной системы характеризуется с помощью показателей, обычно отражающихся в названии проблемы



Задача

- Если в ходе анализа информации о деятельности объекта управления выявлены *новые возможности* для развития бизнеса, то может быть поставлена задача совершенствования деятельности организации, повышения ее конкурентоспособности



- *Организация разработки управленческого решения* — упорядочение деятельности отдельных подразделений и работников в процессе разработки решения.
(осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, делегирования прав и ответственности).



- *Технология разработки управленческого решения* — вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, оборудования, квалификации персонала, условий выполнения мероприятий.

Условия, при которых осуществляется принятие решения:

- наличие цели;
- наличие альтернативных вариантов достижения цели;
- наличие ограничивающих факторов.

Ограничивающие факторы

- **экономические** (ресурсы);
- **технические**, непосредственно связанные с инженерным анализом и удовлетворением требований к техническим характеристикам объектов;
- **социальные**, выражающие требования социальной целесообразности, высокой нравственности, этики и морали осуществления той или иной альтернативы.

Принятие решения возникает в том случае,



- *когда есть цель,*
- *возможны различные способы ее достижения*
- *и имеются ограничения.*

Решения, типичные для функций управления

	Функция управления	Пример управленческого решения
1		
2		
3		
4		

Решения, типичные для функций управления

Планирование

1. Выбор миссии
2. Выработка предложений о ситуации в будущем
3. Определение целей
4. Выбор стратегии по достижению целей
5. Формирование мероприятий по разработке стратегии

Организация

1. Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи
2. Распределение задач, обязанностей и прав
3. Кадровые решения: найм, увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации

Решения, типичные для функций управления

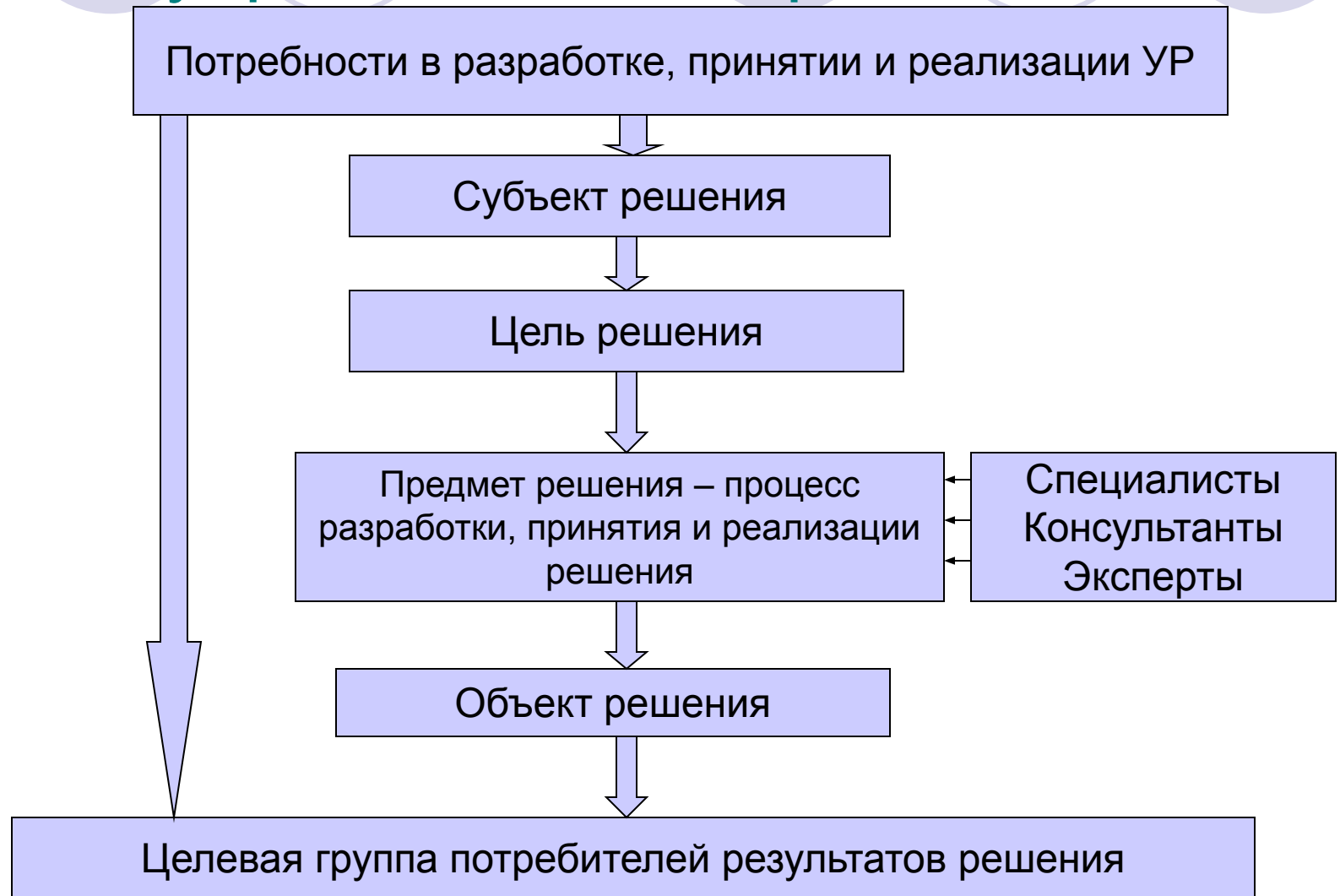
Мотивация

1. Разработка системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации
2. Выбор социальных методов стимулирования эффективности труда
3. Создание социально-психологического климата в организации
4. Формирование корпоративной культуры

Контроль

Создание системы контроля: выбор методов учета, анализа и внесения корректив для всех видов контроля (предварительного, текущего и заключительного)

Взаимодействие элементов управленческого решения



Каждое профессиональное решение должно включать шесть составляющих:

- субъект (инициатор) решения (лица, наделенные правом принимать решения или организовывать их реализацию, называются *субъектами решения*): руководитель, специалист, отдел, компания;
- объект (исполнитель) решения: подчиненный, специалист, отдел, компания;
- предмет решения;
- цель разработки решения;
- причины разработки или реализации решения;
- персонал или население, для которых разрабатываются или реализуются УР.

Ключевые фигуры при подготовке и реализации управленческого решения

- **Заказчики** - руководители, контролирующие органы власти или управления);
- **Разработчики** - отдельные специалисты, в том числе руководители, проектные организации, законодательные и надзирающие органы, общественные организации.
- Разработчики решения могут быть и его исполнителями.
- **Исполнители** - работники компаний или общественных организаций, которые согласно должностным инструкциям или договоренностям имеют такие обязанности;
- **Потребители** - персонал или население, для которого готовится и реализуется решение, руководители соответствующих уровней управления, организации или подразделения.