# КУРСОВА РОБОТА

**з дисципліни “Основи менеджменту”**

**на тему: “Розробка системи менеджменту в організації**

**туризму і відпочинку”**

### Інститут управління природними ресурсами

Завдання

На курсову роботу з дисципліни “Основи менеджменту” студенту групи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(П. І. П)

1. Виконати курсову роботу на тему: “Розробка системи менеджменту в організації ”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Основні вихідні дані:

2.1. Чисельність працюючих на підприємстві \_\_\_\_\_ чол

2.2. Кількість формальних груп працівників \_\_\_\_\_ чол

2.3. Кількість неформальних груп працівників \_\_\_\_\_ чол

2.4. Кількість керівників, професійні якості яких оцінюються \_\_\_ чол

2.5. Кіллькість проблем, які визначають необхідність вибрати

управлінське рішення \_\_\_\_чол

3. Додаткове завдання: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Строк виконання курсового проекту: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата отримання завдання:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Підпис студента, який отримав завдання: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Завдання видав\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(П.І. П керівника)

#### Завдання затвердив зав. Кафедрою \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(П. І. П.)

**Зміст**

##### Вступ.

1. Основна частина.
2. Загальна характеристика організації:
3. Загальні положення;
4. Юридичний статус підприємства;
5. Предмет, основні цілі та напрями діяльності підприємства;
6. Майно і кошти підприємства;
7. Органи управління підприємством;
8. Припинення діяльності підприємства.
9. Формування функцій менеджменту на підприємстві.
10. Використання методів менеджменту в організації.
11. Проектування комунікацій на підприємстві.
12. Розробка механізмів прийняття управлінських рішень в організації.
13. Формування механізмів управління групами працівників в організації.
14. Розробка пропозицій з організації та вдосконалення керівництва.
15. Організація управління конфліктами та стресами.
16. Організація праці менеджерів в організації.
17. Зовнішнє середовище організації: поняття, елементи, характеристика, методи аналізу.
18. Висновки.

###### Вступ

#### У період входження України в СРСР зовнішня туристична діяльність держави перебувала в повному занепаді оскільки в той час за кордон мали право виїзджати лише високопоставлені партійні діячі. Внутрішня діяльність в сфері туризму моло чим відрізнялась від зовнішньої, оскільки все майно яке було в державі знаходилось у власності тієїж держави і таким чином замість туристичної діяльності здійснювався державний розподіл путівок на відпочинок між тими ж державними підприємствами та організаціями.

Після здобуття Україною незалежності, туристична діяльність почала поставати з пеплу. Перші шість років незалежності України були надзвичайно важливими для розвитку туризму в Україні в зв’язку з такими проблемами:

1. Складність виходу на зовнішній ринок;
2. Нестабільність законодавства;
3. Нестача спеціалістів даного напряму;
4. Податковий тиск;
5. Нестабільність валюти.

Тільки за останні чотири роки розвиток туризму в Україні значно активізувався. За ці роки стрімко зросла кількість підприємств які надають зовнішні та внутрішні туристичні послуги. Надання послуг по туризму всередині держави дещо відстає від зовнішніх. Це пов’язано з неконкурентноздатністю нашої туристичної інфраструктури залишеної нам СРСР. Однак на даний час ми бачимо, що формується нова база для розвитку туризму в Україні. Таким чином є надія, що через 8-10 років наші курорти не будуть нічим гірші за відомі курорти Європи.

1. **Загальна характеристика організації.**

***Загальні положення.***

#### Туристичне підприємство “Комор” створене засновником-власником згідно заяви на основі Закону “Про підприємництво”. Місце знаходження підприємства :

#### *м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка 7.*

***Юридичний статус підприємства.***

Підприємство є юридичною особою від дня його реєстрації.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого статуту.

Підприємство має самостійний баланс, печатку, штамп, розрахунковий та інші рахунки в банках, бланки та інші реквізити.

Підприємство несе відповідальність за своїми зобов’язаннями в межах належного майна, згідно з чинним законодавством.

***Предмет, основні цілі та напрямки діяльності підприємства.***

Мета діяльності підприємства це отримання прибутку.

Предметом діяльності підприємства є:

* Надання туристичних послуг: індивідуальні тури в країни Європи, туристичні поїздки в країни Західної та Південної Європи, надання візової підтримки в країнах Шенгенської угоди, дитячі тури, допомога у підготовці документів для візового оформлення.
* Надання страхових послуг для виїжджаючих за кордон.
* Організація навчання за кордоном.
* Допомого по працевлаштуванню та еміграції за кордон.
* Пасажирські перевезення як по Україні так і за її межами.
* Організація готельного бізнесу.
* Будівництво баз відпочинку.
* Надання послуг перекладачів.
* Переклади з іноземних мов.
* Рекламна діяльність.
* Маркетинг.
* Організація курсів з вивчення іноземних мов.

***Майно і кошти підприємства.***

Матеріально-фінансовою основою діяльності підприємства є Статутний фонд, який сформований власником підприємства.

Статутний фонд може поновлюватись за рахунок прибутку підприємства, а також за рахунок додаткових внесків. Рішення про регулювання Статутного фонду приймається власником.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні засоби, а також цінності, вартість яких занесена на самостійний баланс підприємства. Майно підприємства належить йому на правах власності.

Джерелом формування майна підприємства є:

* Грошові і матеріальні внески власників підприємства.
* Доходи одержані від господарської діяльності.
* Кредити банків та інших кредиторів.
* Капітальні вкладення та дотації з бюджетів.
* Безоплатні та благодійні внески.
* Інші джерела, не заборонені законодавством.

***Органи управління підприємства.***

Вищим органом підприємства є засновник.

Керівник підприємства призначається та звільняється засновником.

Управління підприємством здійснює керівник підприємства на контрактній основі.

Керівник самостійно вирішує питання поточної діяльності підприємства, за винятком тих питань, що віднесені до компетенції засновника.

Право укладати колективну угоду має керівник підприємства.

***Припинення діяльності підприємства.***

Припинення діяльності підприємства здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації. Реорганізація чи ліквідація підприємства здійснюється за рішенням засновника, відповідно до порядку встановленого чинним законодавством.

Підприємство може бути ліквідоване за рішенням арбітражного суду у випадках:

* Визнання його банкрутом.
* Якщо судом будуть визнані недійсними установчі документи та рішення про створення підприємства.
* На інших підставах, що передбаченні чинним законодавством.

Порядок і термін реорганізації і ліквідації підприємства визначається засновником, або органом, який прийняв рішення про ліквідацію.

Статус юридичної особи підприємство втрачає з моменту виключення його з державного реєстру.

1. **Формування функцій менеджменту на підприємстві.**

На сьгоднішній день будь-яка діяльність підприємства без застосування функцій менеджменту є недоцільною та неефективною. Керівництво досліджувальної фірми в своїй повсякденній роботі використовує чотири основні функції менеджменту: *1) планування, 2) організація, 3) мотивація, 4) контроль.*

1. На підприємстві приділяється значна увага стратегічному плануванню, воно являє собою набір ідей та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці спецефічних стратегій для досягнення цілей фірми. Стратегічне планування яке здійснює фірма розділене на декілька послідовних етапів:

* Постановка цілей.
* Оцінка існуючого становища.
* Вибір стратегії.
* Розробка плану. Внесення змін.
* Коригуючі дії.

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації. Цей процес передбачає чітку послідовність таких кроків:

1. Місія організації.
2. Організаційні цілі ― довго, середньо та короткострокові.
3. Розробка забезпечуючих проектів, тобто політики, тактики, процедур, правил та бюджетів.

Для вдосконалення функції планування керівництво постійно аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище фірми, досліджує її сильні та слабкі сторони.

2. Організація як функція менеджменту ― це процес створення структури підприємства, яка дає змогу людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегій, а основнв мета організаційної функції в менеджменті ― забезпечити перехід від стратегії до структури.

Є декілька аспектів організаційної функції яких керівництво фірми старається дотримуватись:

* Взаємостосунки повноважень, які об’єднують вище керівництво з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.
* Створення систем управління, тобто створення об’єктів управління, суб’єктів управління і встановлення зв’язків між ними.
* Вдосконалення систем управліня.

Організаційний процес неможливо зрозуміти без попереднього розгляду делегування та пов’язаних з ним повноважень і відповідальності. Делегування ― це передання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. За допомогою делегування керівництво розподіляє численні завдання серед своїх робітників.

Відповідальність ’ це зобов’язання виконувати поставленні завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результат виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Повноваження ― це обмежене право використовувати ресурси фірми та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження поділяються на два типи: лінійні та опорні.

В досліджувальній фірмі застосовується функціональний тип організаційної структури управління. При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління або виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов’язковим для виробничих підрозділів.

3. Мотивація ― це процес спонукання, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Для підвищення мотивації і спонукання працівників до ефективних дій застосовують виногороди. Керівництво фірми має у своєму арсеналі два головних типи заохочування: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні втнагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення резульнату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи та ін. Найпростіший спосід забезпечення внутрішніх винагород ― створення сприятливих умов роботи і конкретне формування завдань.

Зовнішні виногороди ― це все те, що фірма пропонує своєму працівникові за виконання службових обов’язків. Суди належать заробітна плата, премії, надбавки, додаткові пільги, просування по службі і т. д.

4. Функція контролю ― це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання в управлінський прецес і прийняття коригуючих дій.

Для ефективного виконання поставулених завдань керівництво фірми використовує три види контролю: 1) попередній; 2) біжучий; 3) заключний.

1. **Використання методів менеджменту в підприємстві.**

Загальним методом менеджменту як науки є діалектичний підхід, що дає змогу правильно вирішувати питання удосконалення форм та методів управління виробництвом в умовах мінливих економічних ситуацій, передбачає вивчення окремих аспектів, елементів та зв’язків систем управління.

Метод ― це спосіб впливу на трудові колективи або його членів. Система методів покликана забезпечити процес менеджменту на підприємстві та реалізації функцій менеджменту. По змісту методи поділяються на три групи:

1. Економічні.
2. Адміністративні.
3. Соціально-психологічні.

В досліджуваній фірмі частково використовуються всі три групи методів менеджменту.

Економічні методи покликані формувати економічні інтереси людей до ефективної праці.

Адміністративні методи покликані забезпечити функціонування підрозділів, налагодження потоків інформації, організація процесу управління по вертикалі та горизонталі.

Соціально-психологічні методи забезпечують здоровий психологічний мікроклімат в колективі, відносини між формальними і неформальними групами та формування особистості і рис громадянина України.

До складу економічних методів входять:

1. Реформування форм власності на засоби виробництва або частки.
2. Організаційно-виробниче та стратегічне планування.
3. Комерційний розрахунок (принципи самостійності, самофінансування, самоокупності). Виділяють повний розрахунок (юридична особа) і неповний комерційний розрахунок (господарські одиниці які ведуть облік доходів і витрат) крім цих двох виділяють ще внутрішній тип розрахунку (орендні підприємства).

Для реалізації економічних методів необхідні умови ринкової економіки, а саме:

1. Господарська самостійність.
2. Вибір партнерів.
3. Вільне ціноутворення.
4. Наявність конкурентів.
5. Відкритість економіки.
6. Соціальний захист споживачів та клієнтів.
7. **Проектування комунікацій на підприємстві.**

Комунікації ― це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішення, і доводити їх до працівників організації.

На підприємстві використовуються такі основні види комунікацій: між організацією і зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації та комунікації між підрозділами організації.

1. *Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем*. Підприємство користується різноманітними засобами комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними клієнтами своєї фірми вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування послуг на ринок. У сфері відносин з громадськістю найбільша увага приділяється створенню власного іміджу фірми на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні. Підприємство підпорядковується державному регулюванню і змушене вести відповідну звітність, в якій наводить інформацію про своє фінансове становище і ін. Це все приклади різноманітних способів реагування на події і фактори зовнішнього середовища.

Отже, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записи, звіти, що використовуються всередині організації, як правило, є реакцією на можливості і проблеми, які створюються зовнішнім середовищем.

2. *Міжрівневі комунікації в організації*. Інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може, наприклад, передаватись з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури та ін.

Поряд з обміном інформацією, який відбувається від вищих рівнів управління до низових, організація використовує комунікації від низових рівнів до вищих. Таким шляхом керівництво фірми довідується про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

3. *Комунікації між підрозділами.* Поряд з використанням вертикальних комунікацій фірма застосовує і горизонтальні комунікації. Фірма складається з кількох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібен для координації завдань і дій. Оскільки організація ― це система взаємопов’язаних елементів, керівництво повинно добиватись того, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно.

Інформація ― це основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати та прийняти рішення, проконтролювати його виконання. Джерелами інформації є передбачені або встановленні законодавством носії інформації: документи та інші носії, що є матеріальними об’єктами, які зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Документ ― це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об’єктивної дійсності та розумової діяльності. Діяльність пов’язану із створенням документів та організацією роботи з ними в процесі управління, називають діловодством. Існує три системи діловодства: 1) централізована; 2) децентралізована; 3) змішана.

На даному підприємстві в зв’язку з тим, що воно відноситься до малих підприємств використовується централізована система діловодства, тобто всі операції пов’язані з документацією зосереджується в єдиному підрозділі: в секретаря директора, канцелярії.

1. **Розробка механізмів прийняття управлінських рішень в організації.**

Ухвалення рішень ― це основа діяльності фірми. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної фірми чи організації.

Ухвалення та виконання управлінських рішень ― це найголовніший оцінюючий критерій керівних здібностей. Адже від оцінки рішень та процесу їх ухвалення, форм впровадження, виконання залежить продуктивність праці, економне та раціональне використання споживчих ресурсів, рівень інформаційної системи, мотивація персоналу та багато інших аспектів управління.

Ухвалення управлінського рішення ― це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто, це модель у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них. У досліджувальній фірмі управлінські рішення приймаються двох типів: програмовані та непрограмовані.

Програмовані рішення базуються на звичці, заведеному порядкові або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин. Програмовані рішення найкраще впроваджуються у бюрократичних організаціях. Програмовані рішення ― це результат послідовних кроків, заходів чи дій, що сприяють вирішенню проблеми. Як правило, у цих випадках число альтернатив обмежене і вибір повинен бути зроблений в межах напрямів, що визначені динамікою розвитку срганізації.

Коли виникають проблеми або ситуації, для яких програмоване рішення непридатне або невідоме, то керівник або особи, від яких залежить ухвалення рішення повинні звернутися до непрограмованого. Характеристики непрограмованих рішень передбачають слабку структуру, що зумовлена браком інформації, незатверджену структуру та відсутність цілей або завдань. Ці рішення приймаються у ситуаціях, які внутрішньо не струкктуровані, відносно нові або зустрічаються вперше. Такі ситуації залежать від невизначених обставин, від неконтрольованих сил, від впливу непередбачених чинників.

Результатом обраного рішення повинна бути якась дія. Можна дійти висновку, що “прийняття рішень означає процес, завдяки якому обирається лінія поведінки, як вирішення певної проблеми”. Тут ключовим поняттям є процес, лінія поведінки, вибір, вирішення і проблема. Звідси, дві умови ухвалення рішення ― визначення проблеми і вибір рішення.

Процес ухвалення управлінського рішення цілком залежить від конкретної ситуації в якій воно приймається. Крім цього на прийняття управлінських рішень впливає безліч факторів: 1) ризик; 2)мотивація; 3)контроль; 4)фінанси і т.д.

До всьго вище викладеного в цьму розділі можна зазначити, що крім прогорамованих і непрограмованих рішень є ще групові та індивідуальні управлінські рішення.

1. **Формування механізмів управління групами працівників в організації.**

Група ― це дві або більше осіб, які поділяють мету або кілька спеціальних завдань, керуються нормативною системою поведінки та взаємин, взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Як і на будь якому діючому підприємстві у даній фірмі створено декілька груп до складу яких входять працівники фірми. Ці групи розділені на два класи : формальні і неформальні.

1.Формальні групи ― це такі утворення в межах організації, які створюються за рішенням керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій. Під формальною організацією розуміють модель поведінки та стосунків, яка передбачена заздалегіть та на законних підставах планується для членів організації. Формальна група починає своє існування тоді, коли з’являється узгоджена загальновизнана процедура “узаконення” плану діяльності та поведінки групи. Керівництво створює групу через виробничу необхідність, коли здійснює розподіл праці по горизонталі та вертикалі. В організаціях існує три типи формальних груп:

1. Групи керівників.
2. Виробничі групи.
3. Комітети.

На фірмі існують три формальні групи працівників. Дві з них ― виробничі групи, складаються з працівників,які разом працюють над одним завданням. Чисельність даних груп: 8 чоловік входить в одну групу і 5 чоловік в другу. Крім виробничих груп існує командна група керівника , яка складається з 4 осіб, керівника та його безпосередніх підлеглих, які в свою чергу, токож є керівниками.

2. Неформальні групи ― це такі групи, створення та функціонування яких не передбачалося. Вони виникають спонтанно.

Управління формальними стосунками та групами в будь-якій організації має вирішальне значення, однак неформальні групи, що створюються не з ініціативи керівництва, є потужною силою, яка при певних умовах може стати домінуючою і зводити до мінімуму зусилля керівництва. Крім того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати. Неформальні організації мають багато спільного з формальними : в них є певні завдання, ієрархії, лідери.

Процес створення та розвитку неформальних груп, а також причини вступу людей до них, характеризуєть певними особливостями:

* Опір змінами. Люди можуть використовувати неформальну організацію для обговорення фактичних і майбутніх змін. Практика свідчить, що в групах спостерігається тенденція опору змінам, тому, що вони можуть нести загрозу існуванню групи;
* Неформальні лідери. Найбільшою опорою неформального лідера є визнання його групою.

В даній фірмі існує одна неформальна група. Ця група створена працівниками фірми без втручання керівництва та існує на добровільній основі. В цю групу входять 12 чоловік, які мають певні спільні інтереси, в тій чи іншій сфері неформальних відносин.

Ефективність діяльності будь-якої групи залежить від її стадій розвитку. На початкових стадіях розвитку, коли в групі немає єдності, спостерігаються часті помилки в роботі. Далі група починає зосиреджувати увагу на взаємодопомозі та підтримці у досягненні мети. Врешті група може повністю виявити майстерність і здібності своїх членів. Менеджер повинен добре знати, на якій стадії знаходиться конкретна група, з метою розроблення ефективних засобів впливу на її членів. Для підвищення ефективності груп прцівників необхідно застосовувати такі методи:

* Мотивація.
* Контроль.
* Взаємне визнання.
* Взаєморозуміння і т. д.

1. **Розробка пропозиції з організації та вдосконалення керівництва.**

Керівництво можна визначити, як процес використання влади задля досягнення впливу на людей. Влада ― це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада ― це знаряддя праці.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявним у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій можна визначити три види керівників:

1. Автократичний.
2. Демократичний.
3. Ліберальний.

Керівнику даної фірми найбільш підходить демократичний тип керівництва. Прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функції, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Він намагається радитись з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов’язком постійно і грунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку підприємства. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Донедавна переважала думка, що між поняттями “керівництво”, “лідерство” та “влада” немає суттевої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінського впиву необов’язково зосереджені в одних руках.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника випливають з особливостей ролі та функціонування їх в організації. кЕрівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурнує право приймати рішення, а навпаки, запрошує до цього колектив. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Поль Херсі та Кен Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства, згідно якої підходи до лідерства залежать від “зрілості керівників”. Зрілістю тут вважається не вікова категорія, а здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти мети, досвід та компетентність. За даною теорією існують чотири підходи до лідерства: давати вказівки, продавати, приймати участь, делегувати.

Перший підхід вимагає, щоб керівник поєднував високий рівень орієнтації на завдання і незначний ― на людські стосунки. Цей підхід призначається для підлеглих з низьким рівнем зрілості, які або не прагнуть, або не можуть відповідати за конкретні завдання і їм необхідний суворий контроль, постійне піклування та інструкції.

Другий підхід ― передбачає високий ступінь направленості і на завдання і на стосунки. Така ситуація виникає коли підлеглі прагнуть відповідальності, але володіють лише задовільним рівнем “зрілості”. Керівник дає конкретні поради та інструкції стосовно того, що і як слід робити.

Третій підхід характеризується помірно високим ступенем зрілості. У такій ситуації підлеглі в змозі, але не прагнуть нести відповідальність. Для керівника, який поєднують низький рівень орієнтації на завдання та значну увагу до стосунків, найбільш прийнятним буде стиль, заснований на участі підлеглих у прийнятті рішень, оскільки підлеглі прекрасно обізнані у тому, що і як слід виконувати і не потребують додаткової інформації.

Четвертий підхід відрізняється високим ступенем зрілості ― підлеглі можуть нести і прагнуть відповідальності. Така ситуація із наявністю зрілих виконавців не вимагає від керівника особливих зусиль ні стосовно завдань, ні відносно людських стосунків. Даний стиль керівництва отримав назву делегуваня ― дозвіл підлеглим діяти за обставинами і невтручатися у процес прийняття рішень.

Велике значення для організації має також правильне проведення оцінки професійних якостей керівників при призначенні їх на посаду. Для оцінки професійних якостей керівника використовують три основні методи збору інформації про нього: 1) випробування; 2) співбесіди; 3) центри оцінки. В центрах оцінки застосовують такі методи: “в кошику для паперів”; імітація зборів; усні доповіді; співбесіди.

1. **Організація управління конфліктами і стресами.**

Як і в більшості організацій в даній фірмі виникають конфліктні ситуації. В звязку з цим виникає необхідність вміти здійснювати управління цими конфліктами.

Організація постійно перебуває у стані динамічного розвитку, реагує на сприятливі можливості та уникає небезпечних ситуацій. Зовнішнє середовище в якому існує фірма є не стабільною комбінацією факторів впливу на його діяльність, а хаотичним нагромадженням складових, що постійно перебувають у русі, змінюють свої значення і мають, як правило, різновекторну спрямованість. Всі ці процеси та явища зумовлюють винекнення неординарних ситуацій, які раніше не зустрічалися і потребують нагального вирішення. Саме через це в більшості випадках на фірмі і виникають конфліктні ситуації.

Конфлікти ― це ситуація, набір обставин при якій виникає:

* Зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів.
* Відсутність згоди між двома чи більше суб’єктами.
* Спостерігається внутрішній дискомфорт однієї особи.

У конфліктах беруть участь як окремі особи так і групи людей. Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками тощо.

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягти реалізації власної мети, цілей, думок, завдань при цьому вона наводить аргумент на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так само, використовує всі прийняті у даній ситуації заходи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони.

Конфлікти асоціюються з усіякими негараздами, суперечками, ворожістю, боротьбою і не мають позитивних ознак. Однак керівництво даної фірми зрозуміло, що конфлікти, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль ― сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. На їх думку, термін “конфлікт” можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.

Умовою винекнення конфлікту вважається конфліктна ситуація ― тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує всі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом.

Основними причинами конфлікту вважаються:

* Розподіл ресурсів
* Взаємозалежність у досягненні результату
* Різниця в уяві та цінностях
* Незадовільні комунікації
* Різниця у досвіді та манері поведінки
* Різка зміна подій та умов.

Способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляють на дві категорії: структурні та міжособові. До структурних методів належать:

1. Роз’яснення вимог до змісту роботи.
2. Принцип використання ієрархії при вирішенні конфліктних ситуацій.
3. Підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів.
4. Вплив на поведінку через систему винагород.

Міжособові способи вирішеня конфліктів зводяться до п’яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації ― це загострення досі прихованих суперечностей чи втручання сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил. Це зокрема: ухилення, заладжування, примус, компроміс, вирішення конфлікту.

Крім конфліктних ситуацій в організації інколи можуть виникати стресові ситуації.

Стресова ситуація ― це явище, яке виникає внаслідок перевантаження працівників робочими завданнями, психологічною несумісністю, незадовільними умовами праці та безліччю інших чинників. Кожна людина час від часу потрапляє в стресові обставини і у незначних пропорціях вони абсолютно нешкідливі.

Стрес ― явище розповсюджене. Його можуть викликати як фактори, пов’язані з впливом організації на свого співробітника, так і чинники, що зумовлені особистим життям людини, її світосприйняттям і менталітетом. Як би не намагався керівник уникнути стресових ситуацій і створити оптимальний мікроклімат в колективі, від них, як кажуть “ніхто не застрахований”. Уникнути стресу чи послабити стресовий стан можна використовуючи систему вибору пріоритетів у роботі, тобто розподіляючи завдання на невідкладні, дуже важливі, термінові, шаблонні, другорядні, несуттєві, зайві тощо. Необхідно вміти знаходити час для відпочинку і справедливо розподіляти обсяг робіт.

**9. Організація праці менеджерів в організації.**

Менеджери ― це люди, відповідальні за отримання результатів конкретних зусиль інших людей, працюючих як індивідуально, так і об’єднаних у групи чи організації.

В будь-якій організації менеджер виконує певну роль. Роль ― це набір визначених паравил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Окрема особистість може вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст.

За визначенням Мінцберга виділяють десять управлінських ролей менеджера:

1. Міжособові ролі: головний керівник, лідер, зв’язкова ланка.
2. Інформаційні ролі: отримувач інформації, розповсюджувач інформації, представник.
3. Ролі, пов’язані з прийняттям рішень: підприємець, ліквідатор порушень, розподілювач ресурсів, ведучий переговори.

Ці десять ролей беруть на себе керівники в різні періоди і залежно від рангу. Вони класифікуються в рамках трьох категорій: міжособові, інформаційні та ролі пов’язані з прийняттям рішень.

Міжособові ролі випливають з повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємин з людьми. Міжособові ролі можуть зробити керівника об’єктом нагромадження інформації, що дає можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі й діяти в якості центру обробки інформації. Приймаючи на себе міжособові та інформаційні ролі, керівник здатний відігравати ролі, пов’язані з прийняттям рішень.

Окрім вище наведених ролей менеджер має певні обов’язки в організації які поділяються на три групи:

1. Контроль за стосунками серед персоналу, який передбачає керуючі та зв’язкові функції.
2. Розподіл інформації. Передбачає одержання та росповсюдження інформації, моніторинг. Проведення моніторингу включає в себе аналіз навколишніх умов, проблем, перспектив, що можуть впливати на діяльність підрозділу.
3. Ухвалення рішень. При вирішенні конфліктних ситуацій менеджер приймає рішення або виконує дії, спрямовані на утримання контролю над ситуацією.

**10. Зовнішнє середовище організації: поняття, елементи, характеристика, методи аналізу.**

Успіх організації, головним чином, залежить від сил зовнішніх відносно організації і діючих у глобальному зовнішньому оточенні.

Зовнішнє середовище ― це сукупність неконтрольованих суб’єктів і сил, що діють за механізмами підприємства і непідвладні апаратові управління. Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу.

Середовище прямого впливу, тобто таке, що активно, реально і негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, містять в собі такі сили, як конкуренти, покупці та постачальники, органи державного регулювання, інвестори та ін.

Неконтрольовані фактори розвитку підприємства впливають на поведінку виробника на ринку. Такі фактори відстежуються і вивчаються, тех досліджується динаміка їх розвитку з метою пристосування до умов, спричинених неконтрольованими факторами.

Середовище непрямого впливу лише формує загальні перспективи розвитку, сприятливі чи не зовсім тенденції, проблеми, пастки, кон’юктури ринку тощо, його вплив відчувається згодом, воно лише визначає напрями процесів у економіці, формує загальні тенденції розвитку галузі на віддалену перспективу.

Зовнішнє середовище організації містить такі елементи як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, активні щодо операцій організації.

Характеристика зовнішнього середовища:

1. Взаємозв’язок чинників зовнішнього середовища ― це рівень сили, з якою зміна одного чинника діє на іншу.
2. Під складністю зовнішнього середовища слід розуміти кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора.
3. Рухливість середовища ― це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації.
4. Невизначеність зовнішнього середовища ― це відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її достовірності.

**Висновок.**

За час існуваня фірми зроблено великий обсяг роботи, до якого причетні як керівництво підприємства так і персонал який на ньому працює.

Якщо оццінювати результати роботи підприємства то варто зазначити, що якщо дивитися з середини підприємства то навіть найкращі результати завжди здаються недосконалими. Про те дивлячись з зовні слід сказати, що підприємство досягло великих результатів в таких видах туристичної діяльності:

1. Надання послуг по організації відпочинку та розваг на Україні.
2. Створення мовних курсів по вивченню іноземних мов.
3. Пасажирські перевезення до Європи та інше.

Крім цього фірма має грандіозні плани на майбутнє, такі як будівництво центру відпочинку, готелю, розширення послуг по струхуванню людей та інше.

З всього вище зазначеного видно, що підприємство не тільки розвивається в даний момент але й певнено дивиться в майбутнє.

**Використана література.**

1. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. “Менеджмент: теорія та практика”.
2. Хміль Ф.І. “Основи теорії і практики управління”.
3. Кузьмін О. “Сучасний менеджмент”.
4. Андркшкін Б. М. “Основи теорії і практики управління”.
5. Карнеги Д. “Як завоювати друзів і впливати на людей”.
6. Мартиненко Н. М. “Менеджмент фірми: книга для підприємців”.
7. Карлоф Б. “Ділова стратегія”.
8. Котлер Ф. “Основи маркетингу”.
9. Весник В. Р. “Менеджмент для всіх”.
10. Ансофф І. “Стратегічне управління”.
11. Арасланов К. М. “Посібник керівнику та менеджеру”.
12. Кохно П. А. “Менеджмент”.