|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 5. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ  Мотивация-это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных и целей организации. М. в туризме:  1) М. путешествия- необходима для сегментации туристских рынков и разработки управления тур.потоками и маршрутами.2)М.трудовых отношений- это совокупность стимулов(внешн.и внутрен.), побуждение работников к активной трудовой деят-и. Осн. группы мот-и в путешествии:1.Физическая 2.Психологич 3.Межличностная 4. Культурная 5. Престижа и статуса. Основной мыслью ***содержательных теорий мотивации*** является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом.( *Абрахам Маслоу*, *Дэвид МакКлелланд*, *Фредерик Герцберг*.)***Процессуальные теории мотивации*** базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. (*теория ожидания*, *теория справедливости*, *модель мотивации Портера-Лоулера)*  6. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ.  Контроль- это процесс сопоставления, фактически достигнутых результатов с запланированными. Система контроля:1.) Предварительный к.-это выявление возможных отклонений от стандартов в различные моменты(до начала) 2.)Текущий-в ходе проверка работы(объектов-сотрудников) 3.) Заключающий- анализ ошибок, и предотвращение их в будущем.  9. ОСОБЕННОСТИ ТУРИЗМА КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА.  **\***глубина проникновения и сложности взаимодействия м-у его составными элементами, \*проявление внешних эффектов туристского продукта (большое влияние на экономику,полит,экологию)**\***Неотделимость от источника формирования(^это регулирование межличностных отношений в системе управления персоналом)\* в тур-отрасли имеет маркетинг. | **8. ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ И КОНЦЕПЦИИ**.  \*Школа научного управления научный подход, основ-льФ.Тейлор(1856-1917)»Принцип научного менеджмента»-главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимального благосостояния для каждого работника. Тейлор разработал ряд методов, основанных на изучении движений рабочего, с хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Последователем Тейлора стал Г.Форд (узкая специализация рабочих)  \*Форд и супруги Гилбриты, которые развили учение Тейлора. Они занимались изучение структуры трудовых действий и приемов, по средствам подразделения их на мельчайшие движения, имеющие логически-завершенный вид.  \* Г.Гантт – метод планирования взаимосвязанных работ, которые должна выполнить целая организация. Гантт исходил из того, что все работы между собой связаны и одну какую-либо работу можно начинать по завершению 1-ой или нескольких. {Линейный график Гантта - работа и время + задания, все взаимосвязано и последовательно исполняется}  \* Школа Административная или Классическая –процессуальный подход. Осн-ль-Анри Файоль(1841-1925) книга-«Основные черты промыш. Организации, распорядительство, организация, контроль.» Файоль представлял управление как универсальный процесс т сформулировал принципы эффективного управления.:  1)-разделение труда 2)-власть и ответственность 3)-Дисциплина 4)-единоначалие 5)- единство, направления действий 5)-подчинение индивидуальных интересом- общим 6)-вознаграждение персонала.  Ф. положил в основу определения менеджмента- самостоятельной сферы человеческой деятельности.  \*Школа человеческих отношений- Элтон Мейо(1880-1949).Лидеры влияют.  Он доказал важность неформальных групп и их влияние на производственные успехи предприятия. Говорил, что менеджеры должны управлять и неформальными человеч-ми отношениями, и использовать их для достижения общих целей предприятия.  \*Подход организационного поведения. Дуглас Мак-Грегор(1906-1964). Для идентификации методов воздействия менеджеров на людей в обеспечении достижения цели предприятия, в том числе за счет привлечения исполнителя к принятию решений. М-Г.сформулировал теорию {Х-Y}к разным людям разные стили управления.  \*Количественный подход-Суть-стремление обеспечить оптимальное или близкое к нему распределение ограниченных ресурсов(сырья, финансов) для достижения намеченных целей, по средствам применения предварительно разработанных экон-математических моделей.  \*Системный подход- связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач, предполагает, что менеджеры должны рассматривать организацию, как совок-ть взаимосвязанных элементов, так как люди, задачи, технологии, ресурсы и т.д.  \*Ситуационный подход-попытка увязать конкретные приемы и концепции управления с содержанием конкр.ситуации, для того, чтобы достижение целей было более эффективным. | | **7.ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА**  Можно выделить следующие принципы менеджмента, с которыми осуществляется управленческая деятельность:  1) сочетание научности и творчества заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках. Но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;  2) целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;  3) сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы. Однако разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;  4) последовательность базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к неразберихе в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач.  Некоторые работы имеют циклический характер, т. е. повторяются периодически;  5) непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида;  6) сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии срас-поряжениями и указаниями менеджера;  7) концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, следовательно, увеличивается эффективность работы;  8) обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, так как подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но превышение ответственности над правами подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, так как инициатива оказывается наказуемой;  9) состязательность участников управления позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения работника, достигшего наиболее высоких результатов;  10) предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений основывается на том, что при участии вданном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем приказ, спускаемый сверху от руководства. |
| **ЭТО НА ВСЯКИЙ случай,Рит)))7.ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА**  Можно выделить следующие принципы менеджмента, с которыми осуществляется управленческая деятельность:  1) сочетание научности и творчества заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках. Но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;  2) целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;  3) сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы. Однако разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;  4) последовательность базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к неразберихе в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач.  Некоторые работы имеют циклический характер, т. е. повторяются периодически;  5) непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида;  6) сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии срас-поряжениями и указаниями менеджера;  7) концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, следовательно, увеличивается эффективность работы;  8) обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, так как подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но превышение ответственности над правами подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, так как инициатива оказывается наказуемой;  9) состязательность участников управления позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения работника, достигшего наиболее высоких результатов;  10) предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений основывается на том, что при участии вданном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем приказ, спускаемый сверху от руководства. | **14) Формальные=ФГ и неформальные группы=НГ**  Группа - два или >лиц, кот-е взаимодействуют др. с др., где каждое лицо влияет на другое и испытывает на себе его влияние.Различают форм-е и неформ-е группы.**ФГ**- это группы, созданные по воле руко-ва.\* *группа руководителей с*остоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (президент и вице-президенты)\* *рабочая группа* (сотрудники, выполняющие одно задание) комитет (группа внутри орг-ции, кот-й даны полномочия для выполнения к-л задания: постоянные и специальные)  **НГ** - спонтанно возникшая группа людей, кот-е регулярно выступают во взаимодействии для достижения опред.цели.Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами, устанавливая опред. нормы, кот-е каждый член группы должен соблюдать. Обычно возглавляет неформ-й лидер, кот-й помогает группе в достижении ее целей.Главенствующую роль в орг-ции при создании рабочих мест играют раб.группы, кот. дилегируются полномочия по проектированию раб мест и созданию подразделений. Для группировки рабочих мест предлагается орг-ции создать подразделения, кот. будут формализованы в группы осущ-щие мероприятия по развитию орг-ции.Формальная группа внутри орг-ции определена приказом и перед ней ставятся цели соотв-щие направлению деят-ти орг-ции. ФГ имеет в своем составе 1)рук-ля отвечающего за расстановку мест в группе, постановку задач, и рез-ты; 2) Работники, кот. тоже м.б. рук-лями, но отвечающие за >специализир-ные участки работы; 3) Работники непосредственно осущ-щие предписание или работу.  Для нормальной работы группы рук-ль д. иметь в подчинении не более 7 чел, тогда группа оперативно решает вопросы и в ней почти нет конфликтов. Осн хар-ки НГ.: 1) соц. к-ль за деят-тью ФГ (связан с установлением опред-х норм группой и чтобы быть принятым в нее необходимо соблюдать эти нормы); 2) сопротивление переменам (НГ возникают сразу как только в орг-ции наступают перемены, они боятся угрозы потери своего положения ); 3) появление неформ. Лидера,кот.выполняет 2 ф-ции а) помогает достичь цель неф.группе б) сам досгает поставленной цели.  Если цели группы совпадают с целями орг-ции, то произв-во эфф-но и возникновение неф.г. не снижает производительности,но часто и наоборот. | **15) Функциональные обязанности М-ра (ФОЙОЛЬ)**  1. Чтобы обеспечить эффективность и результативность д-ти своего предприятия, М-р должен прогнозировать и планировать.2. Организовывать .3. Руководить .4.Координировать .5.Контролировать | **16) Управленческие роли М-ра по Минцбергу**  **1.) МЕЖЛИЧНОСТНАЯ: глава,лидер, связующее звено; 2)ИНФОРМАЦИОННАЯ: получатель, распространитель, представитель; 3) РОЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: инициатор, устранитель проблем, распространитель ресурсов, ведущий переговоры** |
| **13) Характеристика организационных структур(ОС).ОС** управления –это1)упорядоченная совок-ть устойчиво взаимосвяз-ых элементов, обеспечивающих функц-ние и развитие орг-ции как единого целого.2)Форма разделения управленческой деятельности. Оптимальное распр-е работ,прав и отв-ти,порядка и форм взаимодействия м/у членами орг-ции.  **Цель**:Обеспечить устойчивость развития соц-эконом сис-мы посредством формирования сохранения и совершенст-ния способов взаимосвязи с внеш. и внутр. среды  **Виды отношений внутри организации делятся на:**1) линейные отн – это отношения между руководителем и подчиненными;2) функциональные отнош– отношения специалиста с другими членами организации  3) отнош. Управленч. аппарата, имеющие место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов.***Выделяют:***  **\*Связи,кот.бывают:**  1) вертикальными, м/у рук-лем и подчиненным;2) горизонт.,=взаимодействие равноправных элементов.  **\*Уровни**-совок-ть звеньев,занимающих опред. Ступень в сис-мах управления организацией  **\*Ступени-**находятся в вертик.зависимости и подчиняются др.др. по иерархи.  ***\**Звенья(отделы)-**подразделения,выполняющие соотв.ф-ции;связи м/у подразделениями-горизонтальные.  **ТИПЫ ОС:1)ИЕРАРХИЧЕСКИЕ ТИПЫ**  **-*линейная****:* схема непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. во главе рук-ль,осуществл единоличное рук-во.Решения передоваемые сверху вниз явл-ся обязательными для всех звеньев,обеспечивающие прямое возд-е на объект управления. «**+»:** простота,единство и четкость распоряжений,согласованность; «-» **:**Р-ль должен обладать исключит-ной компетентностью во всём, Концентрация власти  **-*функциональная*** система подчинения нижестоящего подразделения ряду функцион-х подразделений, решающих отдельные вопросы управления – технические, плановые, финансовые и т. д.Рекомендуется для орг-ций,выпускающих ограниченную номенклатуру продукции,действует в стабильных внешних условиях. **«+»**:Исключение дублир-ния в выполнении управленчиских функций  «-»длительное принятие решений, чрезмерная централизация  **-лин-функц** Решения, подготовленные функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям..Рекомендована для орг-ций,где стандартные задачи и функции. «**+»:**лучшая подготовка решений,повышение обоснованности команд управления;«**-»:** медленное реагирование на изм-я внеш.среды,Тенденция к чрезмерной централизации  **-*дивизиональная-*** когдафункц-рует неск.самост.производств,пространственно удаленных др. от др. **«+»:** Ориентация на источник прибыли,Самостоятельность принимаемых решений,Быстрое реагирование на изменение внеш. Среды **«-»**:дублирование функций управления на разных уровнях, Рост затрат на содержание управл.аппарата  **2)ОРГАНИЧЕСКИЕ ТИПЫ**  -**проектная-**явл-ся доп-ем к линейной или лин-функциональной.Формируются спец.подразделения(пректной группы),работающей на временной основе  **-матричная** Синтех проектных и функциональных структур.Осн принцип=принцип двойного подчинения(1- рук-лю функциональной структуры.2- рук-лю проектной группы)  +:обесп. Высокой целевой работы,адаптация к внеш.среде - :дуализм управления,грамоздскость стр-ры,возможность конфликтов | |