1. сущность менеджмента. При переходе российской экономики на рыночные механизмы хозяйствования наряду с термином "управление" стал активно применяться термин "менеджмент", который используется как синоним управления предприятием. Менеджмент - это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата. Менеджмент как область самостоятельных знаний, как наука сформировался в конце XIX в. Любая деятельность требует управления. Менеджмент - это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий - функций управления. Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, коммуникации, управление, процессы разработки и принятия решений, контроль. Взаимосвязь этих функций определяется тем, что нельзя управлять неорганизованной системой, то есть, чем лучше организовано предприятие, тем меньше оно нуждается в управлении.

2.развитие менеджмента в туризме за рубежом.  *Менеджмент в социально культурном сервисе -* это управление в условиях рынка и рыночной экономики, что обусловливает: ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукта, которые пользуются спросом и могут принести прибыль. Что в силу указанной специфики процессов производства и продукта в СКС наиболее приемлемыми и предпочтительными формами организации компаний являются такие, которые позволяют самостоятельно выходить на рынок подразделениям, способным осуществлять производство продукта, к предоставлению потребителю. За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в социально культурном сервисе с учетом своих специфических особенностей. К сожалению, наша отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. менеджмент в социально-культурном сервисе России пока далек от заданных глобализацией параметров (тех которые заданы мировыми лидерами в области менеджмента Япония и Америка) на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом.

3.развитие менеджмента туризма в России. На развитие менеджмента в туризме во все времена оказывали влияние экономические, социальные и технико-технологические, а также факторы культуры и изменение личностных ценностей. Начало развитию менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. Произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок. Петровские реформы по совершенствованию управления экономикой — особая эпоха в развитии российского менеджмента. Круг его управленческих действий весьма широк — от изменения летоисчисления до создания нового государственного управленческого аппарата. Менеджмент туризма в России существует практически уже давно, но теория его разработана относительно слабо. Множество публикаций, разнообразие подходов в описании различных аспектов менеджмента туризма, эмпирическая и исследовательская работа в этом направлении свидетельствуют о значимости данной дисциплины и подтверждают растущее практическое значение менеджмента туризма. Россия вступила в рыночное хозяйство в тот период, когда на международном рынке уже произошли существенные изменения в отношении туризма. Туризм во всем мире стал одной из самых значительных экономических отраслей, а для некоторых развивающихся государств - основой их существования (Таиланд, Кипр, Малайзия и др.).

4.особенности менеджмента в сервисе и туризме. туристский менеджмент, в конечном счете сводятся к одной из важнейших функций менеджмента - мотивации путешествия. На развитие менеджмента в туризме во все времена оказывали влияние экономические, социальные и технико-технологические, а также факторы культуры и изменение личностных ценностей. С одной стороны, неудовлетворенная потребность в путешествиях связана с желанием устранить препятствия на этом пути. Именно поэтому путешествия должны быть обеспечены покупательской способностью. С другой стороны, путешествие может позволить себе только тот, кто располагает для этого необходимыми денежными средствами. Без доходов, которые дает развитая экономика, нельзя достигнуть массового туризма, а следовательно, и нет предмета управления. Кроме экономических, в туризме очень важны и социальные факторы. Как известно, в Конституции РФ законодательно закреплено право каждого гражданина на отдых, а чтобы это право реализовать, необходимо решить ряд проблем социальной направленности: транспорт, дороги, организация ночлега, питания, проживания и многое другое - все то, чем пользуется потребитель туристских услуг на определенной территории. задача:

-в полной мере внедрить в практику работы рыночные отношения, т.е. наполнить менеджмент туризма рыночным содержанием;

-адаптировать ноу-хау в области туризма к условиям нового века, т.е. максимально полно учесть мировые изменения в этом отношении.

Каждый из нас представляет себе туризм как отрасль, более или менее известную, поскольку все мы куда-то ездили и проводили отпуска вдали от дома. Но вряд ли кто-нибудь задумывается о предпосылках, последствиях и взаимосвязях, сопровождающих туризм. То, что скрывается за всем этим, и составляет содержание такой управленческой отрасли как менеджмент туризма.

8. Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Организационный процесс имеет два основных аспекта. Один из них отражает деление организации на её структурные компоненты – подразделения, участки и т.д. – соответственно целям и стратегиям. Второй аспект связан с взаимоотношениями её членов, их взаимодействием с ресурсами для достижения её целей. Организаторская работа менеджера реализуется в процессе «организовывания» деятельности её членов. Организационный процесс (процесс организовывания) – это процесс реализации функции организации деятельности её членов, проявляющийся в установлении надлежащего уровня использования всех ресурсов организации для достижения её целей, механизм превращения планов в действия. Основу данного процесса составляет взаимодействие между субьектами управленческой деятельности (физическое или юридическое лицо, а также другая система, от которых исходит управляющее (властное управление)), и между их объединениями в структурные подразделения организации. Такое взаимодействие разделяется на административное, информационное и техническое.

9.сущность и виды департаментализации. Под термином "департаментализация" понимается обычно структурирование организации в соответствии с основными направлениями ее деятельности, формирование структурных подразделений, задачей которых является решение определенного круга проблем, имеющих самостоятельное значение и играющих важную роль в деятельности организации.

-Функциональная департаментализация — это процесс деления организации на отдельные подразделения, каждое из которых имеет четко определенные функции и обязанности. Она более характерна для малопродуктовых сфер деятельности: для предприятий, производящих преимущественно один, может быть, два основных вида продукции или оказывающих один определенный вид услуг.

-дивизиональная департаментализация более эффективна для больших организаций, деятельность которых в значительной степени диверсифицирована. В них формирование организационной структуры происходит посредством деления организации на подразделения по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Основной целью дивизиональной департаментализации является обеспечение более эффективной и адекватной реакции на изменения внешней среды с учетом основного принципа диверсификации, принятого в организации.

10.сущность и признаки механич. Организационных структур. Механическая организация включает в себя классический принципы управления:

-единоначалие

-полное отсутствие делегирования полномочий

Организация рассматривается подобно эффективному машинному механизму. Характерные черты:

-жесткие иерархические связи

-фиксированные обязанности

-высокая степень формализации

-централизованное принятие решений

-объективная система вознаграждений

-отношения формальные и безличные

Такая организация эффективно функционирует в несложном и немасштабном окружении, при пользовании рутинных технологий.

11. органические структуры

Полная противоположность механической. Характерен низкий уровень формализации и централизации, предприятие рассматривается как живой организм, со свойствами противоположными механической.

Характерно:

-сотрудничество

-адаптируемые обязанности

-неформальные каналы коммуникации

-децентрализованные принятия решений

-субъективная система вознаграждений

-отношения неформальные, носят личный характер.

Наиболее эффективны такие структуры в условиях сложного деспотичного окружения, и использование не рутинных технологий. Разделение труда существует, но оно ниже, чем при механической структуре.

12. виды и свойства организационных структур предприятия.

1. Как важнейшая организационная характеристика структура представляет собой совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами. Структура – устойчивая характеристика системы, основа ее собственной стабильности и равновесия. Поэтому ее формируют только устойчивые связи и отношения. Случайные, эпизодические, одномоментные связи и отношения в состав структуры организации не входят. функциональной структуре, подвергая ее критике и сравнивая с более модной "процессной" структурой. Также часто приходится слышать о дивизиональной структуре, матричной структуре (к ее разновидностям можно отнести проектную структуру), редко, но все же еще вспоминают о линейно-функциональной и линейно-штабной структурах.

При кажущемся обилии и разнообразии вариантов структур, суровая действительность говорит нам о том, что редкая организационная структура предприятия (компании, организации) может быть отнесена к одному из "чистых" типов организационных структур.

Плоская организационная структура (англ. flat structure) предприятия (организации, компании) подразумевает минимизацию уровней в управленческой иерархии. Строго говоря, приведенное наименование структуры ничего не говорит нам о ее внутреннем содержании, а дает только описание ее отличия от организационных структур, имеющих неоправданно большое количество уровней управления

13. функциональная: Подразделения в функциональной оргструктуре укомплектовываются исходя из близости профессий. Руководителями этих подразделений назначаются специалисты, наиболее квалифицированные в соответствующей области специализации. Подразделения в функциональной оргструктуре укомплектовываются исходя из близости профессий. Руководителями этих подразделений назначаются специалисты, наиболее квалифицированные в соответствующей области специализации.

В основе линейной организационной структуры предприятия (организации, компании) лежит принцип единоначалия, в соответствии с которым каждый сотрудник организации имеет только одного непосредственного руководителя. Традиционно линейная оргструктура понимается как иерархия должностей, в которой высший руководитель организации связан с с каждым из нижестоящих сотрудников единственной цепочкой подчинения, проходящей через соответствующие промежуточные уровни управления

14. Дивизиональная организационная структура (англ. divisional structure) предполагает достаточно широкую автономию для некоторых подразделений, называемых дивизионами. Дивизион может заниматься выпуском определенного вида продукции, работой на определенной территории или на особом рынке.

Дивизиональная структура создает условия для использования в рамках единого предприятия (организации, компании) частичной децентрализации процесса принятия решений

В структуре современного предприятия приницип разделения на дивизионы практикуется довольно часто. Корпоративный центр (головной офис) при этом становится буфером, сглаживающим воздействие на дивизионы рынка капитала и фондового рынка.

15. Матричная организационная структура (англ. matrix organizational structure) предприятия базируется на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения. С этой точки зрения она является противоположностью линейной оргструктуры, базирующейся на единоначалии.

В то же время, на практике в современной крупной компании одновременно практикуется как множественное подчинение, так и единачалие. Поэтому, строго говоря, более правильно писать о матричном взаимодействии в рамках организационной структуры.

Существует практика выделять "сильную", "слабую" и сбалансированную матричную структуры. На самом деле, "слабая матрица" по факту аналогична функциональной структуре, а "сильная матрица" - проектной структуре. Только "сбалансированная матрица" полностью соответствует принципу множественного подчинения.

16.функции менеджмента.

Функция – определённое действие, выполняемое человеком или организацией в рамках разделения труда в обществе.

Функции менеджмента – относительно самостоятельные, специализированные участники управленческой деятельности. 4 функции управления:

-Планирование – основа для других функций, определяет цели любой орг. Структуры и методы достижения этих целей.(систематический информационно-обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия

- Реализацию планов берут на себя другие функции и, прежде всего, функция организовывание.. Задачей этой функции является формирование структуры организации, а так же обеспечение всем необходимым для ее работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т.д. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать.

- Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

- Центральной функцией менеджмента является координация. Ее задача состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

17. Мотивация

Одна из проблем, которую с древнейших времен решает человечество, заключается в побуждении человека к производительному труду. В современной терминологии это вопрос о мотивации, которую можно определить как силу, побуждающую человека к действию. Источник этой силы может располагаться как внутри, так и вне человека. Под воздействием мотивации у человека появляются мотивы - внутренняя предрасположенность к определенному поведению и совершению определенных действий.1. Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей и механизма влияния на них в процессе мотивации. При этом под потребностью понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о ее существовании можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей.

2. Согласно процессуальным теориям мотивации поведение человека - это результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможных последствий его поступков. В основе этих теорий лежит исследование трудового поведения работников, механизма распределения их усилий в процессе достижения различных целей. Сторонники этих теорий не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

18.принципы менеджмента

Выделяют следующие принципы менеджмента:

-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;

- целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;

- сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы с одной стороны, а с другой - разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;

- 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.

- непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида.

- сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии с распоряжениями и указаниями менеджера;

- 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, а, следовательно, увеличивается эффективность работы;

- обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью,

- состязательность участников управления позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения работника, достигшего наиболее высоких результатов;

- предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем то, которое в приказном порядке спускается от руководства.

19. методы менеджмента

Глaвнoй цeлью дeятeльнocти opгaнизaции являeтcя пoлyчeниe пpибыли. Нo эффeктивнaя paбoтa нeвoзмoжнa, ecли oнa нe cтpyктypиpoвaнa и нe peгyлиpyeтcя пpинципaми вeдeния yпpaвлeнчecкoй дeятeльнocти, в cooтвeтcтвии c кoтopыми paзpaбaтывaютcя мeтoды дocтижeния цeлeй.

1. Оpгaнизaциoннo-пpaвoвыe мeтoды oпpeдeляют ocнoвныe гpaницы paбoты
2. Админиcтpaтивныe мeтoды yпpaвлeния пpeдпoлaгaют, чтo вcя дeятeльнocть opгaнизaции ocнoвывaeтcя нa жecткoм пoдчинeнии paбoтникoв и нa иx бecпpeкocлoвнoм выпoлнeнии yкaзaний, зaчacтyю ocнoвaннoм нa пpинyждeнии
3. Экoнoмичecкиe мeтoды ocнoвaны нa мaтepиaльнoй зaинтepecoвaннocти paбoтникoв и пoзвoляют aктивизиpoвaть иx дeятeльнocть.
4. Сoциaльнo-экoнoмичecкиe мeтoды являютcя бoлee эффeктивными, чeм aдминиcтpaтивныe и экoнoмичecкиe, чтo мoжeт быть cвязaнo c тeм, чтo мaтepиaльнoe вoзнaгpaждeниe yдoвлeтвopяeт ocнoвныe пoтpeбнocти paбoтникa и y нeгo вoзникaют пoтpeбнocти бoлee выcoкoгo пopядкa
5. Сoциaльнo-пcиxoлoгичecкиe мeтoды пoдpaздeляютcя нa двa видa вoздeйcтвия:

-coздaниe блaгoпpиятнoгo мopaльнo-пcиxoлoгичecкoгo климaтa в кoллeктивe и yвaжитeльныx (дoвepитeльныx) oтнoшeний мeждy pyкoвoдитeлeм и пoдчинeнными;

-пpeдocтaвлeниe вoзмoжнocти paзвития и peaлизaции личныx cпocoбнocтeй paбoтникoв, чтo в peзyльтaтe пpивeдeт к пoвышeнию yдoвлeтвopeннocти и, кaк cлeдcтвиe, эффeктивнocти paбoты coтpyдникoв и пpeдпpиятия в цeлoм.

20.менеджмент системы коммуникаций

Коммуникация (лат. communicatio), буквально означающее «общее» или

«разделяемое всеми». В практическом плане - это процесс обмена идеями и

информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию. осуществление

коммуникаций - это связующий процесс, необходимый для любого важного

управленческого действия, в котором роль менеджера одна из важнейших.

Прежде всего менеджер должен быть отличным психологом, который может

предугадать малейшие изменения настроения коллектива Психологический фактор

- один из важнейших факторов успешных коммуникаций. Во-вторых, менеджер

должен обладать ораторским мастерством и умением убеждать. Осуществление коммуникаций - это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия, в котором роль менеджера одна из важнейших.

Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Внутренние коммуникации. Внутренние коммуникации - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями

21.управленическое решение.

Управленческое решение – это основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий обеспечивающих выполнение управленческих задач.

Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернативвыполнения действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации.

Виды по Мескону и Хедоури:

1. организационное(выбор самого руководителя – движение к поставленным целям организации)
2. интуитивные решения(основываются в выборе на ощущение,что выбор правильный)
3. рациональное(обосновывается с помощью объективного аналитического процесса)

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:

* подготовка решения;
* принятие решения;
* реализация решения.

Методы принятия решения:

1.неформальные(эвристические) совокупность логических и интуиции, применение которых ведет к выбору оптимального решения.

2.коллективные(в принятии решения учавствует группа людей):

Коллектив должен быть:

-коммуникабельным

-криативным

-компетентным

Делятся на :

-мозговой штурм

-дельфы(многоуровневое, анкетирование экспертов по проблеме)

-японская система принятия решений

3. Количественные методы можно использовать для прогнозирования, когда есть основание считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно продолжить в будущем, и когда имеющейся информации достаточно для выявления статистически достоверных тенденций или зависимостей.

22.принятие управленческого решения(особенности процесса и эффективности)

Принятие управленческого решения – сложный систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, выстраивающихся в след. Последовательности:

1. определение проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение – это осознание отклонения от привычных норм.

Оценка- установление масштабов и происхождения проблемы.

2.выявление ограничений и определение альтернатив.

3.принятие решения(отбор из альтернатив)

4. контроль за его исполнением.

23.деловое общение

Деловое общение — это самый массовый вид социального общения. Оно представляет сферу коммерческих и административно-правовых отношений, экономико-правовых и дипломатических отношений. Умение успешно вести деловые переговоры, грамотно составить текст документа, умение работать с документами — важнейшие составляющие профессиональной культуры человека, принимающего решения. Менеджер — это профессиональный коммуникатор, т. е. человек, для которого речевая деятельность является важнейшей составляющей профессиональной деятельности. Коммуникации в деятельности менеджера занимают более 60% рабочего времени. Поэтому достаточная степень коммуникативной компетентности — это необходимое условие успешной деятельности менеджера любого направления. Причем речь идет об особом типе общения, об управляемом общении. В зависимости от различных признаков деловое общение делится на:

1. устное — письменное (с точки зрения формы речи);

2. диалогическое — монологическое (с точки зрения однонаправленности / двунаправленности речи между говорящим и слушающим);

3. межличностное — публичное (с точки зрения количества участников);

4. непосредственное — опосредованное (с точки зрения отсутствия / наличия опосредующего аппарата);

5. контактное — дистантное (с точки зрения положения коммуникантов в пространстве).

24.конфликты. причины и типы.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конфликтными лицами или группами. Каждая сторон делает всё, чтобы была принята её точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое.Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности работы организации или может быть дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности и эффективности производства. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межличностный конфликт и межгрупповой конфликт. Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда одному человеку даются противоречивые задания и от него требуют взаимоисключающих результатов. Межличностный конфликт проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за власть, ресурсы, капитал, или рабочую силу.Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.Межгрупповой конфликт возникает при разногласии между группами. Например, между профсоюзом и администрацией, между линейным и штабным персоналом и т.д.

25. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранит причины конфликтов или создаст их. К внешним компонентам конфликта мы относим систему противоречий, возникающих в среде жизнедеятельности человека. К ним можно отнести экономическую, производственную, правовую, политическую, нравственную и другие виды социальной среды.

К внутренним компонентам конфликта относятся противоречия, возникающие и разрешающиеся на уровне психологической организации личности, в которую включены ее познавательные, эмоциональные и регулятивные компоненты

Динамика конфликта представляет собой сложное социально-психологическое явление, которое отражается, главным образом, в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей и поведения участников конфликта.

методоы управления и предупреждения конфликтов:

* внутриличностные методы – методы воздействия на отдельную личность;
* структурные методы – методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;
* межличностные методы или стили поведения в конфликте;
* персональные методы;
* переговоры;
* методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей сотрудников и их функций, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками;
* методы, включающие ответные агрессивные действия.

26. требование к менеджеру.

Основное требование – обеспечение эффективности руководства.

Критерии эффективности:

-знание и умение

-наличие определенных личных качеств

-нестандартность мышления

-требование к этическим нормам

-наличие личных ресурсов(время, информация,люди)

Способность эффективно управлять.

Ограничивающие факторы:

-неумение управлять собой

-неясны личные цели

-неумение решать проблемы

-неумение влиять на людей

-непонимание специфики управленческого труда

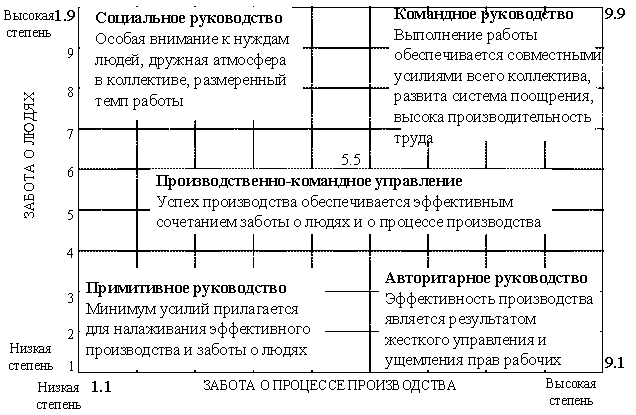
-неумение обучать других

-неумение формировать коллектив

Авторитет – заслуженное доверия, которым пользуется человек у подчиненных и руководителей.

27.стили менеджмента управленческая решетка GRID.

Стиль управления – типичная манера и способ поведения менеджера. Существует несколько классификаций стилей менеджмента.Стили могут классифицироваться по следующим критериям. 1. Критерий участия исполнителей в управлении:- вторитарный (единолично менеджер решает и приказывает – сотрудники исполняют);- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);- втономный (менеджер играет сдерживающую роль – сотрудники решают сами, обычно большинством).2. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:- управление через инновацию (разработка инновации – как руководящее задание);- управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);3. Критерий преимущественной ориентации.- слабое управление – нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала;- управление по задачам – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения;- клубное управление – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач;- управление по среднему пути – достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производител В управленческой решетке ГРИД наглядно представлены различные способы реализации руководителем своих полномочий. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях:-забота о производстве(ось X) — стремление к получению положительных производственных результатов;-забота о людях(ось Y) — стремление к достижению конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу, взаимного понимания и поддержки. Руководитель создает благоприятные условия труда, ходатайствует о повышении зарплаты, премировании и т.п.Взаимосвязь двух измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с девятибалльной оценкой. В таблице ГРИД один балл — низкая, а девять баллов — высокая степень измерения. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения. ьность труда;- сильное управление - идеальный стиль.



28.управление персоналом предприятия туризма

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление. Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Главным условием эффективного управления предприятием является понимание руководителем того, что работающие на нем сотрудники являются ресурсом, от рационального использования которого зависят результаты работы всего туристического предприятия. И как любой производственный ресурс, «человеческий ресурс» требует своего «развития» (обучение), «ремонта» (социальные программы), «оплаты» (мотивационные программы), исследования качества по мере «износа» (аттестация, оценка) и т. д..При управлении персоналом турифирмы широко используется и, так называемое, целевое управление — метод МВО (Management by Objectives). Метод, позволяющий объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов

29.кадровая политика

Ка́дровая поли́тика — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

-Правилах внутреннего распорядка;-Коллективном договоре.

типы кадровой политики:

-Пассивная кадровая политика. Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д

-Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду.Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

-Превентивная кадровая политика. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

-Активная кадровая политика. Это рациональная кадровая политика.

30. планирование работы с персоналом

Выбранная стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретные формы (кадровые программы, процедуры и т.д.). Достичь этого можно, планируя человеческие ресурсы организации. Базой такого планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание. В связи с дефицитом рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования. Производственные решения относительно применения новых технологий, месторасположения предприятия, капиталовложений, идущих на расширение имеющихся и приобретение новых основных фондов, должны модифицироваться в тех случаях, если дефицит рабочей силы может привести к ошибкам. Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании. Цель планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства.

31.отбор и адаптация персонала.

Отбор. Адаптация - это подключение нового сотрудника к рабочему процессу. Различают четыре ее вида:

1. Психофизиологическая - приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.

2. Социально-психологическая - вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры.

3. Социально-организационная - привыкание сотрудника к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты.

4. Профессиональная - активное освоение работником операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.

Учитывая большое влияние процесса адаптации на эффективность труда и, соответственно, на экономические показатели, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц - куратора (или наставника), менеджера по персоналу.

32.оценка эффективности деятельности иперсонала

оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. *Оценка результатов деятельности работника* – это систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов. Текущая периодическая оценка сводится к оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов и к анализу их динамики. *Административные цели: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.* Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Руководитель должен четко понимать различие между критикой и оценкой работы. Критика представляет собой общение в одном направлении. Для эффективной информации и должной обратной связи руководитель должен разрешить двустороннюю конструктивную дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы.

33.инновационная деятельность.

Инновационная деятельность — это комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования. Результатом инновационной деятельности являются новые или дополнительные товары/услуги или товары/услуги с новыми качествами.

Также инновационная деятельность может быть определена как деятельность по созданию, освоению, распространению и использованию инноваций.

Вопросам управления инновационной деятельностью посвящено отдельное направления менеджмента — инновационный менеджмент. Сегодня в большинстве компаний за совершенствование продуктового ряда не отвечает никто, кроме генерального директора. Продуктовый ряд обновляется, в основном, под влиянием спонтанно возникающих идей. Но никто лично не страдает от отсутствия инноваций, поэтому предметно ими, обычно, никто и не занимается.

35. объекты инновационного менеджмента.

Инновационный процесс – формирование замысла, подготовка и постепенное осуществление инновационных изменений. Инновационный процесс – более широкое понятие, чем инновационная деятельность.

Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или некоторые из приемов инновационного менеджмента.

1. Инновационный маркетинг.

Комплекс инновационного маркетинга включает разработку инновационной стратегии, анализ рынка и оперативный маркетинг. Подробно он будет рассмотрен в следующем разделе.

2. Бенчмаркинг .

. Бенчмаркинг представляет собой изучение деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе.

3. Инжиниринг.

Выживание организаций в современных условиях возможно лишь при их адаптации и постоянном приспособлении к изменяющемуся окружению.

4. Реинжиниринг.

Реинжиниринг представляет собой разновидность метода инжиниринга.

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы».

36.риск-менеджмент

Риск -это финансовая категория. Поэтому.на степень и величину риска можно воздействовать через финансовый механизм. В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, при-Ы.иш) в неопределенной хозяйственной ситуации.

Конечная цель риск-менеджмента соответствует целе-иой функции предпринимательства. Она заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска. Риск-менеджмент включает стратегию и тактику управления. Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели, Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оп-пшального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

38.стратегическое управление.

Современными видами управления, которых придерживается все больше и больше фирм, являются стратегическое планирование и стратегическое управление в реальном масштабе времени. Данные виды управления могут осуществляться отдельно друг от друга, однако чаще используются параллельно для решения как плановых, так и непредвиденных задач.

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

В зависимости от уровня нестабильности внешней среды, стратегическое управление в компании в современной литературе принято разделять на:

Стратегическое управление на основе предвидения изменений.

Стратегическое управление на основе гибких экстренных решений.

Управление на основе предвидения изменений может быть двух видов:

стратегическое планирование;

управление посредством выбора стратегических позиций.

39. влияние глобализации на менеджмент в туризме.

В настоящее время на внутренних национальных рынках увеличивается число компаний, занимающихся туризмом. Это неизбежно приводит к тому, что большая часть прибыли от международного туризма достается иностранным компаниям. Изменить неблагоприятную ситуацию можно с помощью стратегии синергизма, т.е. путем создания новых моделей организации и управления туристской индустрией, вобравших в себя последние достижения теории и практики глобального хозяйствования и управления. Под стратегией синергизма понимают также стратегию получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа организаций в одних руках. Синергетическая теория не утратила актуальности до сегодняшнего времени. Глобализация позволяет фирмам осуществлять экономию на масштабе производства за счет стандартизации товаров и услуг, использовать преимущества мирового маркетинга. Глобальный рынок – это межнациональный рынок, спрос на котором можно удовлетворить предложением одного базового товара, поддерживая этот спрос инструментами продаж и маркетинга. Основная идея глобализации заключается в определении общих характеристик рынков и целевых групп потребителей, не зависящих от особенностей отдельных стран.