МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЧЕРНОМОРСКАЯ ГУМАНИТАРНАЯ АКАДЕМИЯ

#### Кафедра психологии

##### **ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**Тема:** **Влияние типологических особенностей менеджеров на стиль руководства гостиничного хозяйства**.

Исполнитель: ст-ка пятого курса

###### Псих.фак-та очная форма обучения

Юрина Анна Валерьевна

Научный руководитель: д.п.н. проф.

Зимовина Ольга Алексеевна

Работа допущена к защите

### Решением заседания кафедры

От « » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2002 г.

Зав. кафедры: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата защиты: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Г.Сочи 2002г.

**Содержание.**

**Введение -------------------------------------------------------------------------------**3

**Глава I. «Теоретический анализ исследований посвященных проблеме менеджмента в гостиничном хозяйстве».**

* 1. Сущность и структура менеджмента -----------------------------------6
	2. Управленческие роли в системе менеджмента--------------------------9

**1.3** Особенности менеджмента в гостиничном хозяйстве ---------------13

**Глава II. «Характеристика типологических особенностей темперамента».**

* 1. Определение темперамента в психологической литературе--------22
	2. Характеристика типов темперамента и его особенностей ----29

**Глава III. «Влияние типологических особенностей менеджеров на характер управленческой деятельности».**

**3.1** Учет индивидуально - психологических особенностей менеджеров в организации управленческого процесса -----------------------------------------35

**3.2** Исследование типологических особенностей менеджеров, влияющих на стиль управления в гостиничном хозяйстве -------------------------------43

**3.3** Стили управления в деятельности менеджеров -------------------------51

**Заключение -------------------------------------------------------------------------**60

**Используемая литература**  -------------------------------------------------------63

**Введение**

 Актуальность: В середине 19 века бизнес приобрел новые формы, началось развитие капитализма, именно тогда начал стремительно развиваться менеджмент. Эволюция теории и практики менеджмента нашла свое применение в многообразных направлениях. Но все эти теории отличает стремление соединить научные исследования организационно – технических проблем.

 Вся история развития менеджмента была связанна с двумя подходами к управлению (техническая сторона производственного процесса и мотивация и стимулирование человеческой деятельности).

 Существуют несколько основных школ управления и вклад наиболее известных представителей теории и практики менеджмента в развитии управления: Школа научного управления – классическая (Ф.У.Тейлор, Г.Л.Ганнт, Давис, Г.Форд, Ф.и Л.Гилберт, Л.Урвик, Г.Черч) - основные принципы: научное управление, функции управления, хронометраж. Школа администрирования (Г.Эмерсон, А.Файоль, М.Блюмфилд) – основные принципы управления, административное управление. Школа человеческих отношений (Э.Мэйо, М.Фоллет, П.Друкер) – прикладная мотивация, профессиональные менеджеры, пыталась соединить три школы. Школа поведенческих наук - бихевиористская (А.Маслоу, Бернард, П.Друкер, Макгренер, Чермен) - теория потребностей А.Маслоу, которая по сей день используется в менеджменте. Современные теории менеджмента (Райфо, Д.Макгрегор, У.Оучи).

 Эволюция теории и практики менеджмента нашла свое применение в многообразных направлениях. Но все эти направления отличает стремление соединить научное исследование организационно – техническую проблему управления отдельным предприятием с решением коренных проблем рыночной системы хозяйствования.

 Эти принципы управления достаточно актуальны в сегодняшнем Российском бизнесе.

 Исследованиями в области психологии, а в частности изучением индивидуально – типологическими особенностями занимались И.П.Павлов, В.Д.Небылицин, В.М Русалов, А.Н. Леонтьев, П.Ф.Лесгафт, Э.Кречмер, У.Шелдон и др. и работ в этих областях достаточно для того, чтобы разрабатывать область посвященную влиянию типологических особенностей на стиль руководства менеджеров.

 К тому же в условиях современного состояния уровня гостеприимства в рекреационной зоне Российской Федерации, возникла потребность в более эффективной деятельности сферы обслуживания.

 Так, наше исследование, посвящено проблеме влиянию типологических особенностей на стиль руководства менеджеров гостиничного хозяйства. Те вопросы, которым уделено внимание в нашей работе затрагивает, по меньшей мере, актуальную для экспериментальной базы, специфику гостиничного туризма.

**Объект исследования**: Индивидуально – типологические особенности менеджеров гостиничного хозяйства.

**Предмет исследования**: Влияние особенности темперамента менеджеров на стиль управления

**Цель исследования**: Определение типологических особенностей менеджеров влияющих на стиль управления в гостиничном хозяйстве.

Задачи исследования:

1. Проанализировать исследования по проблеме менеджмента в гостиничном хозяйстве.
2. Изучить типологические особенности и дать характеристику типов темперамента и их особенностей.
3. Экспериментальное исследование типологических особенностей менеджеров влияющих на стиль управления гостиничного хозяйства.

 **Гипотеза:** Особенности стиля управления менеджеров гостиничного хозяйства не находится в прямой зависимости от индивидуально - типологических особенностей личности.

**Методы исследования:**

* Наблюдение
* Беседа
* Тестирование
* Методы математической статистики
* Анализ литературы

**Научная новизна исследования:** Состоит в определении типологических особенностей типов темперамента менеджеров гостиничного хозяйства, которые имеют специфические характеристики присущи только данному типу темперамента. Так, сангвинический тип темперамента характеризуется: повышенной психической активностью, энергичностью, работоспособностью и быстротой движений. Флегматики обладают низким уровнем психической активности, работоспособен. Холерический тип темперамента имеет такие особенности как: высокий уровень психической активности, инициативностью, работоспособностью.

**Практическое значение:**  Результаты исследования могут быть использованы практиком для эффективности управленческой деятельности менеджеров гостиничного хозяйства.

**Глава 1. «Теоретический анализ исследований по проблеме менеджмента, в гостиничном хозяйстве».**

1.1 «Определение понятия менеджмента, сущность, структура, управленческие роли в менеджменте».

 Английский термин «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а менеджер как «руководитель».

 **Менеджмент** – обязательное управление хозяйственной деятельностью. Он выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности.

 В качестве объекта менеджмента выступает хозяйственная деятельность, предприятие в целом или ее конкретная сфера.

 Менеджмент охватывает деятельность промышленных предприятий, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов. Одной из главных задач менеджмента является определение целей деятельности организации.

 **Менеджер** - специально подготовленный профессионально управляющий, который знает, что он принадлежит к особой профессии, а не является специалистом в какой – либо области. Это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным вида деятельности организации функционирующей в рыночных условиях.

 Специфика труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию руководства. При этом перед ним стоит задача – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия ее звеньев.

 Важнейшей **обязанностью менеджера** является обеспечение согласованности и единства системы управления как целого.

 Менеджмент осуществляется в экономическом, социально – психологическом, правовом и организационно – техническом направлениях.

 Содержанием экономическогонаправления является управление производственным процессом. Деятельность менеджера сосредотачивается на координации материальных и трудовых ресурсов, чтобы достичь поставленных целей при наименьших затратах.

 Социально – психологическое направление менеджмента – это прерогатива менеджеров всех уровней. На низовом уровне и среднем уровнях управления усилия менеджеров направлены на создание дружественных производственных отношений между, коллективом и отдельными работниками, при которых их способности могли бы полно реализоваться. На высшем уровне управления социально – психологическую функцию осуществляет ряд лиц, используемых власть, авторитет, положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными.

Социально – психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе (уровень образования, культура, традиции, обычаи).

 Правовая база менеджмента, которая отражается в законодательстве и других правовых актах, вырабатываемых государственными, экономическими и политическими структурами: правовое положение по созданию фирм и предприятий, таможенная и налоговая политики, государственное регулирование предпринимательства и другое.

 Огромный удельный вес в общем объеме занимает организационно – техническая работа менеджера, которая охватывает многие стороны управления: постановки целей и задач, обеспечение ресурсами, организация работы, контакты с исполнителями и контроль за их деятельностью, стимулирование труда работников, проектирования новых производственных процессов.

 Специалисты в этой области различают три стадии управления:

1. Стратегическое управление. Характеризуется выработкой целей менеджмента, прогнозированием (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективным планированием.
2. Оперативное управление – охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре).
3. Контроль - включает анализ результатов на пути достижения цели, проверку неиспользованных ресурсов производства.

В результате выше перечисленного можно определить главную задачу менеджмента: обеспечение прибыльности, а значит эффективности работы всех подразделений предприятия.

1.2 «Управленческие роли в системе менеджмента».

 Работа менеджеров имеет много общих характеристик. Хотя общие аспекты управленческой деятельности трудно просматриваются, управленческая деятельность по своей сути значительно отличается от неуправленческой.

 Общей чертой управленческой работы является исполнения ролей руководителя. Все менеджеры управленческой иерархии организации, а именно это определяет их служебное поведение, заставляет их вести себя определенным образом занявший должность (роль) руководитель не влияет на ее содержание, хотя как личность может по-разному исполнять эту роль.

 Американский теоретик в области менеджмента Генри Минцберг определяет десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители разной степени. Г. Минцберг подразделяет их на три больших класса:

1. Межличностные роли.
2. Информационные роли.
3. Роли по принятию решений.

Все три класса взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого вследствие чего, складываются объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает.

 Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Они основываются на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой он с одной стороны, может выступать в информационной роли, а с другой – в роли центра обработки информации.

 Выполняя межличностные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения роли, связанной с принятием решений, которая способно оказывать прямое влияние на ход производственного процесса и достижения целей организации.

Классификация ролей руководителей по Г. Минцбергу дает представления о той работе, которую выполняет менеджер. Эта классификация дополняется рядом функций, которые в обязательном порядке выполняет любой руководитель в любой организации. Эти функции следующие: планирование, организация, мотивация и контроль

Управленческие роли по Г. Минцбергу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Роль | Описание | Характер деятельности |
| 1 | 2 | 3 |
| Межличностные роли |
| Руководитель | Символический глава в обязанности которого, входит выполнение обя –занностей правового и социального характера. | Церемониалы, действия связанные с положени – ем. |
| Лидер | Ответственный за мо – тивацию и активизацию подчиненных, набор и подготовка персонала. | Все управленческие действия с участием подчиненных. |
| Связующее звено  | Обеспечивает работу само развивающейся сети внешних контакт- ов и источников информации, которые предоставляют инфор – мацию и оказывают услуги.  | Переписка, участие в совещаниях на сторо – не, работа с внешними организациями и лица- ми. |
| Информационные роли |
| Приемник информации | Разыскивает и получает разнообразную инфор- мацию, текущую, специализированного характера, которой пользуется в интересах дела, выступает как центр внешней и внутренней информа- ции поступающей в ор-ганизацию. | Обработка почты, осу – ществление контактов связанных с получени- ем информации (пери-одические издания, оз- накомительные поезд- ки). |
| Распространитель инфо-рмации | Передает информацию полученную из внешних источников или от других подчи- ненных, членами организации, часть этой информации носит фактический характер, др. требуют анализа отдельных факторов для формирования политики организации.  | Рассылка почты по ор-ганизациям с целью получения информацииПроведение обзоров, бе-сед. |
| Представитель | Передают информацию внешних пользователей, касающихся планов, политики, действий, результатов работы ор-ганизации, действует как эксперт по вопросам данной отра-сли. | Участие в заседаниях, почтовые отправления, устные выступления, включая передачу ин – формации внешним данным. |
| Роли по принятию решений |
| Предприниматель | Изыскивает возможнос- ти внутри самой организации и за ее пределами, разрабаты- вает и осуществляет проекты по совершенс-твованию деятельности, контролирует разработ-ку отдельных проектов. | Участие в совещаниях с обсуждением стратегииОбзоры ситуаций, включающие в разрабо-тку проектов соверше-нствование деятельнос-ти. |
| Устраняющий наруше – ния | Отвечает за корректи-ровку действий, когда организация оказывает-ся перед необходимос-тью принятия важных решений. | Обсуждение стратеги-ческих и текущих воп-росов. |
| Распределитель ресур – сов | Ответственный за рас – пределение всевозмож-ных ресурсов организа- ции, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений. | Составление графиков, составление и выпол – нение бюждетов, прог-раммирование работы подчиненных.  |
| Ведущий переговоры | Ответственный за представительство ор-ганизации на всех зна-чительных и важных переговорах. | Ведение переговоров. |

1.3 «Особенности менеджмента в гостиничном хозяйстве».

 Согласно толковому словарю Уэбстера, «индустрия гостеприимства – эта сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям». Следовательно, индустрию гостеприимства можно рассматривать как разнообразие форм предпринимательства специализирующуюся на рынке услуг связанном с приемом и обслуживанием гостей.

 Существует четыре основных функции менеджмента в гостиничном хозяйстве.

**Функция планирования.**

 Управленческая система туризма должна базироваться на стратегическом (спроецированном в будущем) видении и предвидение. На основе видения (своего рода «рисунков», которые показывают нас в будущем), является ведущей идеей менеджмента, разрабатывается политика туристкой фирмы, которая представляет общие цели и нормы отношений, обеспечивающие жизнеспособность и развитие этой структуры.

 Формирование политики предприятия осуществляется чаще всего на высшем уровне управления. Все положения политики туристской фирмы представляются в виде туристского образа.

* Участие в разработке устанавливаемых целей для развития туризма в регионе.
* Текущий анализ конкурентно - способности места.
* Разработка стратегии конкурентно – способности региона, его особой позиции.

Под планированием деятельности туристского предприятия понимается систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования и управления развития предприятия в процессе планирования принятия решений о том, каким должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

 Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Стратегическое планирование (высший уровень).

 Главная задачи планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

 На среднем уровне управления – занимаются тактическим планированием, определять промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути, сходно со стратегическим. Идеи, рожденные при стратегическом планировании. Третий уровень – оперативное планирование – стандарты деятельности, описание работ. Эта такая система, при которой каждый направляет свои усилия на достижения общих и главных целей организации.

 С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с этой проблемой и более эффективно реагировать на нее.

**Организационная функция.**

 Функция организации управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально – психологической и правовой сторон деятельности любого туристского предприятия (организации). Она нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей.

 С экономической точки зрения организационная деятельность ведет к высокой эффективности работы предприятия. С точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям. На примере туроператоров - можно представить организационную функцию управления туризмом. Так туроператоры решают производственную, торговую, информационную задачи. По каждой из них менеджер распределяет обязанности и устанавливает ответственность, то есть, речь идет об установления постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определенного порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств, для достижения поставленных фирмой целей.

 Организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом, которой выступают люди. Процесс организации структурирует и формирует подразделения исходя из размера предприятия, его целей. Технологии и персонала, существенный ряд элементов, которые необходимо структурировать для того, чтобы организация могла выполнить свои планы и тем самым, достичь свои цели.

 Высшие руководители управляют не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут контролировать гораздо большим числом сотрудников. В связи с этим можно выделить два важных фактора, определяющие нормы управляемости (количество сотрудников которым может эффективно управлять один менеджер) – время и частоту, то есть, сколько времени менеджеру нужно проводить с каждым сотрудников и как часто это делать. Этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс.

 Таким образом, организация процесса – вторая функция управления. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используется два определения:

1. Организация – структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место тогда, когда люди объединены совместным трудом.
2. Организация – это процесс, посредствам которого создается и сохраняется структура предприятия.

**Мотивация как функция управления**.

 При рассмотрении этого вопроса менеджмент ориентируется на два аспекта этой проблемы: мотивацию (мотивы) путешествий и мотивацию трудовых отношений.

 Мотивы путешествий – цель поездки, причины, информация о путешествии. Например: путешествующая группа имеет только одну основную цель посещения и также может быть и свои мотивы путешествий. В связи с этим для менеджмента важно получить ответ на вопрос о том, каким образом может быть систематизированы причины (мотивы) путешествия.

Мотивация путешествий может быть:

1. Физическая мотивация - отдых для тела, лечение спорт.
2. Психологическая мотивация - отдых для ума, новые впечатления.
3. Межличностные мотивы – новые знакомства, общество, социальные контакты.
4. Культурная мотивация – знакомство с чужими странами, искусство, спорт.
5. Мотивация престижа – личное развлечение, признание в обществе.

 Мотивация трудовых отношений совокупность стимулов, побуждающих персонал к активной трудовой деятельности, то есть после проведения организационных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы.

* Стимулирование (материальное и моральное).
* Собственно стимулирование (внутреннее побуждение к труду).

 Главным здесь является заинтересованность в труде.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – это ресурсы, активы, которые должны эффективно работать. В результате менеджер ежедневно сталкивается с тем, как мотивировать деятельность персонала, то есть, как направлять их энергию на выполнение определенной работы.

 Также существуют и современные теории мотивации, которые можно разделить на две группы:

1. Содержательные теории мотиваций основываются на идентификации внутренних побуждений личности (потребности) которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теория А. Маслоу, Ф. Герцберга и т.д.)
2. Процессуальные теории мотивации – базируются на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (теория ожидания, теория справедливости и модели мотивации Портера – Лоцлера).

 Практика управления подтверждает, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

1. Установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника.
2. Создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих.
3. Активно общаться со своими сотрудниками, так как обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

**Функция контроля.**

 Контроль – процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. В процессе контроля менеджер не столько отдает приказы сотрудникам, сколько оценивает успешность выполнения намеченных организаций планов и удовлетворение потребностей внутренней и внешней среды.

 Функция контроля в классическом менеджменте – вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами.

 Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управленческой деятельности.

 Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля. Менеджеры же более низкого уровня (линейные), заняты больше подбором кадров и организацией труда.

 Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям результативности: возможность достичь желаемого результата и эффективности, возможность достичь этого результата с наименьшими затратами.

 Не существует идеальной и единой модели менеджмента, но все решения обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию.

 Для каждого коммерческого предприятия, менеджмент является уникальным. Есть лишь общие закономерности и черты, которые используются, как правило, всеми.

 В современных условиях, система управления должна быть простой и гибкой, чтобы быть конкурентоспособной. Оно должно иметь такие характеристики как.

* Небольшое число уровней управления.
* Небольшое подразделение, укомплектованное квалифицированными специалистами.
* Производство услуг и организация работы, ориентированная на потребителей.

 **Все гостиницы** имеют четкую, **иерархию менеджмента**, в рамках которой все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом.

 В **низшей части иерархии** находятся люди, которые заняты непосредственно работой, к ним относится производственный персонал гостиницы, так называемые индивидуальные участники. Над ним возвышается многослойная пирамида менеджеров, в которой выделяют три уровня:

1. Менеджеры, руководящие деятельностью только отдельных сотрудников, они не контролируют деятельность менеджеров.
2. Менеджеры, управляющие работой других менеджеров, которые находят методы решения наиболее важных задач.
3. Менеджеры высшего звена, отвечающие за постановку глобальных задач, формирование стратегии развития и внутренних ценностей гостиничного предприятия. Они ответственны перед руководством гостиницы.

Существует **пять базовых операций** в работе **менеджеров,** какой бы деятельностью в индустрии гостеприимства они не занимались:

1. Менеджер устанавливает цель, определенные конкретные задачи в каждой группе целей, делает их эффективными через сообщения их другим сотрудникам предприятия (гостиница, ресторан, турфирма), чья работа необходима для достижения данных целей.
2. Менеджер выполняет организационную функцию, анализируя деятельность и принимая решения необходимые для достижения целей. Он группирует в организационную структуру и выбирает персонал для их выполнения.
3. Менеджер выполняет функцию анализа оценки и интерпретации результатов работы каждого сотрудника предприятия.
4. Менеджер поддерживает постоянную коммуникацию в коллективе, забывая про приемы мотивации.
5. Менеджер способствует росту людей, включая самого себя.

 Ответственность за принятие общих управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но вмести, они имеют одну общую цель – удовлетворение потребностей клиентов.

 Подразделения могут быть ориентированны:

* На производство продукции (прачечная или кухня).
* На предоставление услуг (служба горничных или ресторана).
* На информационное обслуживание (служба бронирования, служба портье).

 Чем крупнее предприятие, тем более разветвленную структуру управления оно имеет, так как там существуют промежуточные звенья, основной функцией которой является контроль.

 Общие решения стратегического характера принимаются владельцами предприятия или генеральным директором. Генеральный директор является посредником между владельцами предприятия и управляющим персоналом, с одной стороны и гостиничного предприятия с другой. Эта функция может быть охарактеризована как функция перевода общих задач в конкретные управленческие решения.

 Кроме того, на генеральном директоре лежат решения задач связанных с общими направлениями деятельности предприятия, в том числе проведение финансовой политики.

 Руководство высшего звена принимает решения, какую систему расчетов с клиентами использовать на предприятии. Но часть этих вопросов может быть передана на расширение нижестоящих управления, если на генерального директора возложено слишком много полномочий и обязанностей.

 Также в крупных гостиничных предприятиях в дополнение к руководству высшего звена используют такую организационную форму, как исполнительный комитет, который состоит из руководителей главных функциональных подразделений (служб) гостиницы. В него входят руководители таких направлений, как размещение, питание, маркетинг ( коммерческая служба), административно – хозяйственная работа. Каждый из руководителей за эти направления несет ответственность за решение стоящих перед ним задач.

 Руководители среднего звена (руководители структурных подразделений), обладают полномочиями принятия оперативных решений в рамках своих подразделений.

Как уже было сказано выше, менеджмент как токовой, не имеет четкой иерархической системы управления.

Менеджмент в любой организации (предприятии) выполняет четыре основные функции (планирование, организация, мотивация, контроль), без которых управление организации не будет осуществляться на должном уровне.

Помимо основных функций менеджмент имеет главную задачу, которая обеспечивает прибыльность, а значит эффективность работы всех подразделений.

Гостиницы и отели мирового стандарта имеют свою определенную структуру менеджмента, которая осуществляется с помощью определенных служб. Каждая служба имеет менеджера, заместителя менеджера, супервайзера и хостеса - это среднее управленческое звено отеля и гостиницы. Но судьбоносные решения для организации принимает только высшее звено руководства в иерархии управления.

Чтобы управление на местах было более эффективным нужно иметь небольшое число уровней управления и подразделения (службы) должно быть минимальным.

**Глава 2. «Характеристика типологических особенностей темперамента».**

 2.1 « Определение темперамента в психологической литературе».

 Античные авторы полагали, что психический склад человека, индивидуальные особенности его проявления определяются соотношением четырех жидкостных сред организма – кровь, желчь, черная желчь и слизь ( флегма ) – и предполагалось, что для здоровья необходимо их оптимальное соотношения ( Гиппократ 5 в. до.н.э ).

 Римские врачи, работавшие несколькими столетиями, для обозначения пропорций в смешении жидкостей стали использовать слово « **temperamentum»,** что означает, надлежащее соотношение частей, от которого и происходит термин «темперамент».

 Римский анатом К. Галлен 2 в.до н.э. впервые дал классификацию разных типов темперамента.

 Смешение жидкостей в организме характеризуется преобладанием крови – **сангвинический темперамент**, смешение при котором преобладает слизь **– флегматический,** смешение с преобладанием желтой желчи – **холерический**, смешение черной желчи – **меланхолический темперамент**.

 В течение многих столетий, пришедших со временем античной науки, выдвигались новые гипотезы, стремившееся объяснить причину динамических проявлений психики.

 Философ Кант придавал большое значение индивидуальным особенностям крови, а русский физиолог П.Ф. Лесгафт – свойствам кровеносных сосудов.

 Немецкий психиатр Э. Кречмер и американский ученый У. Шелдон считали, что психический склад индивидуума определяется телосложением, его общей телесной конституцией.

 Исследования показывают, что в процессе длительной эволюции некоторые черты строения высших организмов оказались, сцеплены с особенностями строения и функций нервной системы, которая сказывается на особенностях поведения.

 Революционным моментом в истории изучения естественно - научных основ индивидуальных различий явилось учение И.П. Павлова о типах нервной системы человека и животных. Поскольку высшая нервная ( психическая ) деятельность, определяя внешнее реализуемое поведение, есть функция головного мозга, именно в «тонких» деталях деятельности мозга следует искать причину индивидуальных различий психики и поведения.

 В подходе И.П.Павлова к этой проблеме можно выделить:

1. Микроуровенъ – свойства процессов возбуждения и торможения нервных клеток – сила, уравновешенность и лабильность коры (подвижность ). Основывая свою классификацию на свойствах возбуждения и торможения – путь от элементарных нервных процессов к внешне реализуемому поведению лежит через взаимодействие макроструктур различных функционально - специализированных отделов головного мозга.
2. Макроуровень – взаимодействие различных отделов головного мозга.
3. Уровень анализа высшей нервной деятельности, деятельности мозга в целом, обогащенной индивидуально приобретенным опытом, аккумулированным в системе прижизненно возникающих условно -рефлекторных связей.

 Благодаря второй сигнальной системы (речевой) субъект присваивает опыт предшествующих поколений, достижения культурной эволюции человека. Именно на этом уровне целостной деятельности мозга Павлов рассматривал темперамент как составляющие индивидуально неповторимой личности.

 Учение И.П. Павлова о типах высшей нервной деятельности имеет существенной значение понимания физиологических основ темперамента. Правильное его использование предполагает учет того, что тип нервной системы является строго физиологическим понятием, а темперамент понятие психофизиологическое и выражается он не только в моторике, в характере реакций, их силе, скорости, впечатлительности и эмоциональной возбудимости т.д. Темперамент – прирожденное свойство.

 Анализ индивидуальности на микроуровне взаимодействие мозговых структур И.П. Павлова подвергся дальнейшей разработке в трудах советских (В.М. Теплов, В.Д. Небылицин) и английских (Г. Айзенк и Дж. Грей) исследователей.

 Теплов и Небылицин говорили о свойствах нервной системы комбинация, которой характеризует ту или иную индивидуальность. Темперамент понимается как специальная проблема внутри проблем характера. В.М. Теплов ввел понятие, динамическая характеристика психической деятельности заключается в том, что оно отграничивает темперамент от содержания духовной жизни личности (мировоззрение, идеалов, убеждений и так далее). Темперамент, с одной стороны как психическое проявление свойств нервной системы имеет прямое отношение природной основы характера. С другой стороны типологическое свойство нервной системы не менее близкое отношение к природной основе способностей, к тому, что обычно называют задатками. Свойства темперамента формально-динамические (психодинамические). Под свойствами темперамента в психологической традиции понимаются лишь эмоциональные или эмоционально-волевые свойства. Между тем психодинамическими свойствами являются, активность и реактивность (В.Д Небылицин), а такими особенностями характеризующими отдельные психологические процессы. К ним относятся свойства, в которых интенсивность протекания психической деятельности. К индивидуальным проявлениям психодинамические свойств, следует отнести и те, в которой выражается направленность на специфическую ситуацию, например: эктраверсия – инторверсия, понимание как субъективирующая и объективирующая направленность, тревожность как ожидание угрожающей ситуации, экстропунитивность – как направленность реакции во фрустрирующей ситуации.

 По всем признакам понятие психодинамические свойства значительно шире, чем традиционное понимание темперамента как эмоционально – волевых свойств – индивидуальные свойства, определяющие динамику психической деятельности со стороны скорости, интенсивности «вектора» и образующие системы (типы), гоморфные общим типам нервной системы человека.

 Центральное значение имеют психодинамические свойства характеризующиеся «вектором»- эктраверсия, интроверсия, тревожность, экстропунитивность при фрустрации. Так как каждое из них характеризуется направленностью, то они более всего сходные с общительностью – замкнутостью. Тревожность сходна с тревожностью ожидания при общении. Экстропунитивность при фрустрации сходна с отношениями личности существует у психодинамических свойств имеющих «вектор».

 В.М. Русалов утверждал, что существуют формальные и содержательные свойства личности.

 К формальным свойствам относится: темперамент (общая активность, эмоциональность), системные качества, которые формируются по законам генетики, общей конституции.

 К содержательным свойствам относится: природные предпосылки, которые формируются под влиянием конкретных социальных факторов, действующих опосредованно через внутренние биологические механизмы.

 Ориентировочно можно наметить семь отличительных черт формальных свойств личности (темперамента) от содержательных характеристик личности. К темпераменту следует отнести, только такое психическое свойство личности, которое:

* Наследуется
* Высоко коррелирует со свойствами нервной системы других биологических подсистем (гуморальной, телесной и др.).
* Устойчиво в течение длительного периода жизни человека.
* Универсально и проявляется во всех сферах деятельности и жизни.
* Характеризует меру активного напряжения человека.
* Отражает обобщенное отношение человека к миру, обществу и себе.
* Относительно не зависит от содержания деятельности общения и познания.

#  Формальные свойства личности (темперамент) не существует само по себе, а включается в более высокоорганизованные структуры личности. Темперамент следует рассматривать как задатки второго уровня: характеристики активности и эмоциональности – важнейшие компоненты интеллекта, характера и других свойств личности.

#  А.Н Леонтьев, исходя из принципа социальной детерминации личности, определил, что свойства индивида (в том числе темперамента) взяты сами по себе, и не парализуют свойства личности.

# Свойства нервной системы и темперамент – необходимая предпосылка развития личности.

#  С.Л. Рубинштейн и В.Н. Мясищев свойства темперамента относили к свойствам личности, характеризующие ее динамическую сторону. Свойства темперамента обусловленные только свойствами общего типа нервной системы, но и содержательной характеристикой личности.

 Наиболее распространена точка зрения рассматривать свойства темперамента одновременно, как одну из областей свойств личности и как ее природную основу (Б.Г. Ананьев, А.Г. Ковалев, К.К. Платонов). Соотношение физиологического и социально обусловленного в личности понимается как соотношение степени влияния на развитие наиболее общественно значимых свойств личности.

 В зарубежной психологии распространен взгляд на психодинамические свойства. Некоторые авторы полагают, что именно первые определили все остальные свойства личности и в своем соотношении характеризуют тип личности.

 Г. Айзенк утверждал, что индивидуальные особенности взаимодействуют и восходят от (активирующей) ретикулярной формации определяют вариации силы или слабости нервной системы по Павлову, а также параметр экстра или интровертированности, нейротизма и психотизма (степени реактивности). Поскольку психодинамические свойства генетически и конституционально обусловлены, – что все свойства личности, начиная от установок, черт характера и кончая социальными аттитюдами, политическими убеждениями, генетически и конституционально детерминированы.

 Психодинамические свойства Г. Айзенк рассматривал как генотипическое ядро каждого свойства. Отношение между конституциональной наследственностью и социальной обусловленностью свойств личности он рассматривал по общему образцу отношения наследственности и среды в биологическом развитии.

 Таким образом, утверждения однозначной зависимости свойств личности от психодинамических свойств, в конечном счете, означает отрицание или недооценку социальной детерминации личности.

 У У. Шелдона свойства темперамента не отождествляются со свойствами личности, как у Г. Айзенка, а понимается как определенный уровень личности – выше физиологических функций и ниже приобретенных аттитюдов и убеждений. Но теоретический смысл его концепций остается тем, что и у Айзенка, так как к низшему уровню относится такие проявления отношений к людям, как «безразличная любезность», «склонность к вежливым церемониям», «ориентация на людей».

 Существует и такая точка зрения, что психодинамические свойства лишь один из многих факторов определяющих структуру личности. Таков взгляд Р.Кеттела, если судить по его многофакторной концепции личности. Почти всех выделенных им симптомокомплексов свойств личности, или факторах в качестве компонентов содержаться и психодинамические свойства.

 Помимо психодинамических, в каждом факторе есть множество мотивационных свойств темперамента, которые выступают не как более обобщенные ядерные факторы второго порядка, а как условия того же порядка что и мотивационные.

 В зарубежной психологии игнорируют роль свойств темперамента в развитии и структуре личности. Эта тенденция выражена в персоналистических и гуманистических теориях Г. Олпорта, К. Роджерса, А. Маслоу. В их концепциях личность характеризуется только мотивационными свойствами и всеми производными – стилевыми (Г. Олпорт), концепция Я ( К. Роджерс ), сверхпотребностями (А. Маслоу ). Что касается свойств темперамента, то они выступают в двоякой роли как экспрессивные проявления свойств личности и как почва, на которой развивается личность. Темперамент – род сырого материала, из которого складывается характер. Темперамент относится к «химическому климату или внутренней погоде», в которой развивается личность. В каждой из этих ролей как экспрессивное проявление и как «сырой материал» темперамент не определяется содержанием свойств или черт личности. Темперамент в соответствии сучением И.П. Павлова понимается как обусловленный свойствами общего типа нервной системы социально обусловленного в личности.

 2.2 «Виды темперамента и их особенности».

 Важной индивидуальной характеристикой человека является его темперамент. **Темперамент** – соотношение устойчивых особенностей личности, характеризующих различные стороны динамики психической деятельности. К **свойствам** темперамента относится индивидуальный темп и ритм психических процессов, степени устойчивости чувств, напряженность волевого усилия и др.

 Тип темперамента, как и врожденный тип нервной системы, может несколько изменяться в зависимости от условий жизни и воспитания.

 Существует **три свойства нервных процессов,** определяющих тип темперамента по И.П. Павлову:

1. Сила – способность нервной системы выдерживать сильные раздражители.

2. Уравновешенность, характеризуется соотношением процессов возбуждения и торможения.

3. Подвижность как показатель быстроты смены процессов возбуждения и торможения.

 Эти **свойства** определяют **четыре типа высшей нервной деятельности:**

1. Сильный, уравновешенный, подвижный, живой тип – сангвинический тип темперамента.
2. Сильный, уравновешенный, инертный, спокойный, медленный тип – флегматический тип темперамента.
3. Сильный, неуравновешенный, с преобладанием возбуждения над торможением, возбудимый, безудержный тип – холерический тип темперамента.
4. Слабый тип – меланхолический тип темперамента.

 Нет темпераментов хороших и плохих. Темперамент не определяется социальной ценностью человека. Темпераменты в абсолютно чистом виде встречаются довольно редко. Обычно человек лишь приближается, к какому – то темпераменту. Особенности темперамента имеют генетическую природу. Однако подобно другим свойствам психики человека они зависят от жизненного опыта.

**Характеристика типов темперамента**.

**Сангвинический темперамент** – субъект, обладающий этим видом темперамента, характеризуется повышенной психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события, общителен. Эмоции преимущественно положительные быстро возникают и быстро сменяются. Сравнительно легко и быстро он переживает неудачи. У них возбудительный и тормозной процессы достаточно сильны, уравновешенны и подвижны. При неблагоприятных условиях и отрицательных влияниях подвижность может вылиться в отсутствие сосредоточенности, неоправданную поспешность поступков, поверхностность, легко переживает неудачи и неприятности, быстро отзывается на окружающие события.

 **Флегматический тип темперамента** - субъект характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Они трудно переключаются с одного вида деятельности на другой, и приспосабливается к новой обстановке, спокойное и ровное настроение. Чувства и нестроение обычно отличаются постоянством и глубиной чувств, равномерность действий и речи со слабым внешним выражениям душевных состояний. При неблагоприятных условиях у флегматика может развиться вялость, бледность эмоций, склонность к выполнению однообразных привычных действий.

 **Холерический тип темперамента** – характеризуется высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений их быстрым темпом, порывистостью. Холерик склонен к резким сменам настроения, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам, иногда бывает агрессивным – сильный очень живой тип, способен отдаваться с особой страстностью, движения стремительные. При отсутствии надлежащего воспитания недостаточная эмоциональная уравновешенность может привести к неспособности контролировать свои эмоции в трудных жизненных обстоятельствах.

 **Меланхолический тип темперамента** – характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью. Меланхолика отличают повышенная эмоциональная сензетивность, глубина и устойчивость эмоций при слабом внешнем выражении, причем преобладают отрицательные эмоции. Впечатлителен, с глубокими переживаниями, легко раним, но внешне слабо реагируемого на окружающих. Движения сдержанны и приглушенная речь.

 Каждому типу темперамента присуще свое соотношение психических свойств, прежде всего разная степень активности и эмоциональности, а также тех или иных особенностей моторики. Определенная структура динамических проявлений и характеризует тип темперамента.

 **Центральное место** в характеристике темперамента занимает **общая психическая активность** – энергетический уровень поведения. Установлено, что динамические проявления активности определенным образом обусловлены свойствами типа нервной системы. Психическая активность как черта темперамента зависит от особого свойства нервной системы – активированности (Голубева).

 Таким образом, в динамических чертах психики, как особенности стремлений действий, так и переживаний. Сфера проявления темперамента – общая психическая активность и эмоциональность.

 В психологии определенное признание классификация темпераментов, основанная на учете таких психологических особенностей которые, обозначаются терминами **эктраверсия и интроверсия** (К.Г. Юнг).

 Для **экстравертированного** типа людей характерно, направленность на взаимодействие с внешним миром, тяга к новым впечатлениям, импульсивность, общительность, повышенная и речевая активность.

 Для **интровертированного** типа характерно, фиксация интересов на своем внутреннем мире, склонность к самоанализу, затрудненность к социальной адаптации, замкнутость, которая заторможенность движений и речи.

 В дальнейшем различии по экстра – интроверсии изучали в связи с различиями по свойствам нервной системы (Г. Айзенк).

 Признак экстраверсии, как признаки эмоциональности, устойчивости, имеют в своей основе менее реактивную нервную систему, тогда как признаки интроверсии, как эмоциональная тревожность, является более высокой реактивности.

 В результате с новой стороны наметился подход к основным типам темперамента: сочетание экстраверсии и эмоциональной устойчивости ( сангвинический темперамент ), сочетание экстраверсии и эмоциональной неустойчивости ( холерический темперамент ), сочетание интроверсии и эмоциональной устойчивости ( флегматический темперамент ), сочетание интроверсии и эмоциональной неустойчивости ( меланхолический тип темперамента ).

 Также существуют смешанные типы темперамента. Различия по темпераментам это - прежде всего различия по уровню возможностей психики, а по своеобразию ее проявлений. Каждый темперамент имеет положительные и отрицательные стороны. Черты темперамент, то есть, особенности динамической стороны психики являются только одной из предпосылок развития тех важнейших свойств психики, которые составляют характер.

 Э. Кречмер дал классификацию четырех постоянно повторяющихся типов строения тела. Главная идея заключалась в том, что люди с определенным типом телосложения имеют определенные особенности:

* Лептосоматик – характеризуется крупным телосложением, высоким ростом, плоской грудной клеткой, плечи узкие, ноги длинные.
* Пикник - выражается жировой тканью, малый или средний рост, круглая голова на толстой шее, большой живот.
* Атлетик - человек с развитой мускулатурой, крепким телосложением. Для него характерен высокий или средний рост, широкие плечи и узкие бедра.
* Диспластик - человек с бесформенным строением.

 Э. Кречмер также выделил три типа темперамента:

1. Шизотимик – имеет астеническую фигуру, замкнут, податлив, склонен к колебаниям эмоций, упрямый, меняет взгляды, с трудом приспосабливается к окружающим.
2. Иксотимик - атлетическое телосложение, мало впечатлителен, сдержанные жесты, мимика, не высокая гибкость мышления.
3. Циклотимик - имеет пикническую фигуру, его эмоции колеблются от радости к печали, реалистичен.

 Существует также теория У. Шелдона, которая получила в 40х годах популярность в США. Он утверждал, что структура телосложения определяет темперамент. Описал три типа темперамента:

1. Эндоморфный – (эндодерма, внутренние органы). Людям с этим типом свойственно относительно слабое телосложение с избытком жировой ткани.
2. Мезоморфный – (мезо - мышечная ткань). Стройное крепкое тело, физическая, устойчивая сила.
3. Эктоморфный – (эктодерма – кожа, нервная ткань). Люди имеют хрупкий организм, длинные ноги, плоскую грудную клетку.

Рассмотрение такой индивидуально – психологической характеристике личности как темперамента занимались многие ученые, которые внесли большой вклад в мировую психологию.

Они положили основу для формирования и сомоактуализации личности.

Но главным постулатом в изучении этой проблемы явилось учения И.П.Павлова о типах нервной системы. В основу своей классификации положил три критерия - силу, уравновешенность и лабильность нервной коры, по этим критериям и исследованиям в области условных рефлексах, дал определение четырем типам темперамента (холерический, меланхолический, сангвинический, флегматический), которыми и по сей день апеллирует зарубежная и отечественная психология.

 Глава 3. «Влияние типологических особенностей на характер деятельности менеджеров».

3.1. «Учет индивидуально – психологических особенностей личности в организации управленческого процесса».

 Неумение учитывать темперамент приводит к серьезным ошибкам в общении.

 Так, **сангвинический тип темперамента** характеризуется: энергичностью, жизнерадостностью, деловитостью. В то же время часто не доводит начатое дело до конца, склонен себя переоценивать. Быстро схватывает новое. Неустойчив в интересах и склонностях, легко приспосабливается к разным обстоятельствам, новым людям. С увлечением берется за новое дело, но быстро остывает, если оно перестает его интересовать. Однако тяготится будничным, кропотливым трудом. Общителен и отзывчив, не чувствует скованности с новыми людьми. Вынослив и работоспособен. Для него характерна громкая, быстрая, отчетливая речь, выразительная мимика, жесты. Сохраняет самообладание в неожиданных и сложных ситуациях.

 У сангвинического темперамента высокий порог чувствительности ( очень слабые звуки и световых раздражителей не замечает ).

 Сангвиник – работоспособен, может долго работать не утомляясь. Его легко дисциплинировать. Хорошо сдерживает проявления своих чувств и непроизвольные реакции. Обладает быстротой ума, находчивостью, экстравертирован.

 Учет сангвинического типа темперамента может осуществляться в следующих аспектах. Сангвинику сложно заниматься одной и той же деятельностью, к ней быстро пропадает интерес, работа начинает выполняться не качественно. Целесообразно, по возможности, ставить перед ним новые интересные задачи, систематически контролировать его деятельность, особенно качество работы.

 Если руководитель имеет сангвинический тип темперамента, то он может строить отношения с людьми и на деловой и на эмоциональной основе.

 **Холерический тип темперамента** обладает - неусидчивостью, суетливостью, несдержанностью, вспыльчивостью, нетерпеливостью. Решителен, инициативен, упрям, находчив в спорте. Работает рывками, склонен к риску, авантюризму. Походка стремительная, речь быстрая, страстная, со сбивчивыми интонациями, легко приходит в состояние аффекта. Часто агрессивен, нетерпим к недостаткам других людей. Обладает выразительной мимикой, жестами, очень громко смеется. Движения резкие, порывистые, склонен к резким сменам настроения. Настойчив в достижении цели, но обычная устойчивость стремлений и интересов выше чес у сангвиника. Холерик вынослив, работоспособен, экстравертирован.

 Учет холерического типа темперамента целесообразно осуществлять по следующим направлениям.

* Для холерика трудно деятельность, требующая мелких, плавных движений.
* В малой контактной группе – он обычно неформальный лидер.
* Холерику нельзя делать замечания в резкой форме, поскольку он легко приходит в состояние аффекта, поэтому ответить еще более раздражительно. Легко идет на контакт.

 Руководитель, обладающий холерическим темпераментом, может строить отношения с людьми и на деловой и на эмоциональной основе. Существенно, что холерики не чувствуют опасность, вследствие чего ему противопоказана деятельность связанная с риском для жизни. Холерики легко пускаются в авантюры и здесь за ними должен быть дополнительный контроль.

 **Флегматический тип темперамента** характеризуется мало эмоциональностью, его трудно рассмешить, разгневать или опечалить. Бедная мимика и жесты. Однако он обладает высокой работоспособностью. У него медленный темп движений и речи. Очень трудно адаптируется к новым условиям, новым людям, в то же время хорошо устойчиво контактирует с окружающими, хотя повышенная общительность отсутствует. Флегматик интровертирован.

 Необходимо иметь в виду, что флегматик трудно переключается с одного вида деятельности на другой, тем более быстро. Однако это оптимальный темперамент, для выполнения какой – то монотонной деятельности, которая требует высокого темпа.

 Если руководитель обладает флегматическим типом темперамента, целесообразно строить общение с людьми на деловой, а не на эмоциональной основе.

 **Меланхолический тип темперамента**, может быть подвижным или инертным, высокочувствительным, для него характерна неадекватная реакция на раздражители. Длительные переживания вызываются любым неприятным событием. Часто мнителен, застенчив, необщителен. Плохо адаптируется к изменяющимся условиям. На него плохо влияет новая обстановка, новые люди, часто бывает, обидчив, слезлив.

 Для него характерны низкая активность и работоспособность, повышенная утомляемость, он часто не уверен в себе, серьезная трудность заставляет опускать руки. Может быть, недостаточно энергичен и настойчив. У меланхолика легко отвлекаемое, неустойчивое внимание, интровертирован.

 Учет данного темперамента может осуществляться по следующим направлениям.

* Его нельзя критиковать, делать замечания в явной форме, поскольку деятельность, при этом полностью расстраивается.
* Нельзя делать замечания в присутствии посторонних – это вызывает очень длительные и болезненные переживания.
* Меланхолику необходимы, более частые перерывы в работе.

 Если руководитель имеет такой темперамент, нельзя переутомляться, велика вероятность возникновения неврозов.

 Итак, темперамент достаточно сильно влияет на совместимость людей. Установлено, что в общении лучше контактируют два разных темперамента, а в деятельности контактируют два одинаковых темперамента.

 В малой контактной группе, если ее деятельность в значительной степени связанна с общением, лидером обычно становятся холерики.

 В работе менеджера сангвиники и холерики достаточно часто добиваются значимых результатов. Они могут работать с максимальной отдачей, со взрывной энергией неделю, две, три, когда это необходимо для выполнения особенно важной задачи. Однако, при этом бывают периоды «застоя», когда работа приобретает для них для него рутинный характер.

 В темпераменте личность проявляется со стороны их динамических характеристик.

 Еще существует несколько характеристик типологических особенности в управленческой деятельности менеджеров. Первая из них классификация Э. Кречмера, которой определял динамическую характеристику индивида (в данном случае менеджера) по конституции тела: атлетический, астенический, пикнический, которые соответствуют трем разным темпераментам:

* шизотимический (астеноидный тип),
* циклотимический (пикноидный),
* искотимический.

 Астеники, в данном случае мужчины имеют высокий рост, узкие плечи, длинная плоская грудная клетка. Телосложение хрупкое, длинная тонкая шея, вытянутое худое лицо. Женщины - внешне похожи на мужчин, ни имеет малый рост.

 Шизотимики обладают замкнутостью, холодностью в общении. Молчаливы, бескомпромиссны, им присуще отчужденность, неприветливость, идеалистичность, аккуратность и упрямство.

 Им нравится работа, связанная с логическим мышлением, систематизацией информационных массивов, сменой простых и сложных действий. Они устойчивы к стрессу, но испытывают затруднения в установлении коммуникаций с членами коллектива, им лучше выполнять операции по обработке информации, изготовлению изделий, операторскую деятельность.

 У этих людей наблюдается затруднения в личной жизни. Среди них часто встречаются способные даже талантливые прокуроры, художники, электронщики, ученые, писатели – трагики.

 Люди пикнического типа (мужчины и женщины ) – наделены средним и малым ростом, наличием жира, короткой шеей, круглой головой, широким лицом.

 Циклотимический (пикноидный тип) - полная противоположность шизотимику. Они наделены стеническими положительными эмоциями. Весел, разговорчив, общителен, склонен к сотрудничеству и компромиссам, легко приспосабливается к новой обстановке. Они отзывчивы, добросердечны, консервативны, практичны и привлекательны. В отличие от астеников, пикники могут быстро переключаться с одного дела на другой. Легко устанавливают контакты, результативно и оперативно решают текущие задачи. Они могут быть успешными адвокатами, актерами, менеджерами.

 Пикники устойчивы к стрессу, чем астеники. Женщины этого типа не испытывают трудностей в личной жизни в связи с хорошей коммуникацией.

 Атлетики обладают крепкой мускулатурой, спортивным телосложением, высоким или средним ростом, хорошо развитым плечевым поясом, узкими бедрами.

 Иксотимик (атлетоидный) тип, внешне спокоен, впечатлительный, имеет сдержанные жесты и слабую мимику. Ему присуще невысокая гибкость мышления, слабая приспособляемость к новой обстановке. Управленцы с атлетическим типом сложения обладают лидерскими наклонностями, поэтому они стремятся к доминированию в общении и отношениях с людьми.

Иногда их поведение вызывает протест в коллективе со стороны других людей. Жестокость во взаимоотношениях часто порождает трудности в деловых контактах и в быту. При наличие практического опыта, они могут успешно справляться с функциями менеджера.

 И.П. Павлов выделил человеческие типы, полярные которые называются:

* художественный тип,
* мыслительный тип.

 Для людей художественного типа свойственно – эмоциональность, преобладание чувств над рассудком, склонность к фантазиям и приукрашиванию действительности, решительность, иррациональность, не всегда высок уровень добросовестности и строгое противодействие недостаткам. Острые переживания при неудачах, недостаточная организованность и непоследовательность в действиях. Любят музыку, стихи, дипломатичны, речь выразительна, образна. Производят положительное впечатление. Хорошо развита интуиция, обладают высокой степенью внушаемости, ориентация на авторитет. Механическая память преобладает над логической. Стремление к материальной обеспеченности, свободе творчества, взглядов.

 Лица художественного типа наделены стрессовозбудимостью и после жесткого порицания или наказания падает производительность труда.

 Мыслительный тип руководствуется рассудком, чем чувствами. Логичен, сдержан в эмоциях, нерешителен, рационален, непримирим к недостаткам, склонен к абстрагированию, математик, часто отыскивает новаторские решения. Организованность, сдержанность, слабая внушаемость, справедливость, правдивость. Логическая память преобладает над механической. Речь монотонна, спокойна. Стресс влияет на продуктивность деятельности.

 Вторая типология, основанная на использование трехкомпонентной структуре человеческого поведения, в которой реализуется возможность психики.

1. Когнитивный
2. Аффективный
3. Практический

 В случае превосходства познавательного, информационного компонента (когнитивного начала), у работника в нем реализуется тип «мыслителя», наличие качеств - чувствительность, эмоциональность, переходящая в аффективное начало вследствие чего проявляется тип «собеседника». Преобладание преобразующего, практического начала, выявляют тип «практика».

 Для мыслителя характерно познание внутреннего и внешнего мира, постоянное рассуждение, размышления о мире и так далее. Иногда уходит в себя, увлечен внутренним миром, что приводит к необщительности, решает организационные проблемы.

 «Собеседник» всегда нацелен на общение, установление контактов с другими. Часто бывает душой компании, любит шутить, легко привыкает к незнакомой обстановке. Они способны к обучению, успешно работают в общественных организациях, в сфере обслуживания людей, в кадровых службах.

 «Практик» стремится к завершению любых начатых дел, не любит волокиты, долгих, абстрактных ощущений, легко вступает перед обширной аудиторией и является хорошим организатором, для решения различных задач и проблем активно привлекает членов коллектива и свои решения основывает на их мнении, а принятое решение последовательно отстаивает до конца.

«Практик» в трудную минуту предпочитает действовать, эмоции не сдержанные, речь четкая, твердая. Энергичная походка, уверенная осанка, решительная жестикуляция, выразительная мимика.

3.2 «Диагностические исследования типологических особенностей влияющих на стиль управления».

 Согласно действующим в Российской Федерации нормативным законам по туризму и гостеприимству, классификация гостиниц вместимостью не менее 10 номеров, осуществляется по категориям, категория соответствующая звездам, количество которых увеличивается с повышением уровня обслуживания.

Гостиницы классифицируют по 5 категориям:

* 5 звезд – соответствуют высшей категории,
* 1 звезда – низшей категории,

 По формам собственности в организации управления гостиничным предприятием Российская Федерация, подразделяют на 4 классификационные группы:

1. Муниципальные предприятия, которые являются собственностью города.
2. Акционерные общества
3. Совместные предприятия с участием иностранного капитала.
4. Ведомственные гостиничные предприятия.

 К категории 4 звезды и формам собственности совместного предприятия с иностранным капиталом относится «Radisson SAS Lazurnayа Hotel».

Компания «Radisson Hotels International» начавшая свое шествие по странам и континентам из Миннеаполиса, Миннесоте 37 лет назад, на сегодняшний день располагает 500 личными объектами в США, Канаде, странах Европы, Карибского бассейна, в Мексике, на Среднем и Дальнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

 Отели системы «Radisson» обязаны своим именем известному французскому исследователю Пьеру Эсприту Радиссону, путешествующему по территориям США и Канады в 18 веке.

 **Менеджмент в «Radisson SAS Lazurnayа Hotel» осуществляется с помощью:**

1. Высшее управленческое звено – владельцы предприятия, генеральный директор и его заместитель (генеральный менеджер).
2. Генеральный директор – является посредником между владельцами предприятия и управляющим персоналом с одной стороны и гостями с другой. Эта функция может быть охарактеризована как функция перевода общих постановочных задач, определяющими владельцами в конкретные управленческие решения.
3. Управленческая структура включает заместителя генерального директора (генерального менеджера), который находится на уровне принятия оперативных решений, постоянно находившимся на предприятии.
4. Руководители структурных подразделений (и их заместители), которые обладают полномочиями принятия оперативных решений в рамках своих подразделений.

### **Менеджер номерного фонда:**

* Менеджер службы приема (Front Office)
* Менеджер службы посыльных
* Менеджер службы горничных (House keeping)
* Менеджер прачечной (Maintenance)
* Менеджер инженерной службы
* Менеджер службы охраны (Security)

**Менеджер по питанию:**

* Шеф повар
* Менеджер службы ресторанного обслуживания
* Менеджер по банкетам
* Сменные повара.
* Менеджер отдела питания (F&B menders)

**Менеджер по маркетингу:**

* Менеджер коммерческой службы
* Менеджер Business – Center
* Региональные и коммерческие менеджеры.

**Менеджер финансовой службы:**

* Главный бухгалтер
* Менеджер кадровой службы (Human Resource)

**Менеджер Fitness Center**

 За время прохождения преддипломной практики было продиагностированно 30 менеджеров (главных служб отеля) и их заместителей (супервайзеры, хостесы).

 Диагностические исследования проводились по 4 методикам, определяющим взаимосвязь индивидуально – психологических особенностей со стилем руководства менеджеров.

1. Методика диагностики темперамента Я. Стреляу. Тест – опросник направлен на изучение трех основных характеристик нервной деятельности: уровня процессов торможения и возбуждения и подвижности нервных процессов. Содержит три шкалы, которые реализуются в виде перечня из 134 вопросов.
2. Тест - опросник Г.Айзенка EPI адаптирован А.Г. Шмелевым. Тест предназначен для изучения индивидуально - психологических черт личности: искренности, экстра – интроверсии и нейротизма. Опросник содержит 57 вопросов.
3. Тест «Стили руководства», позволяет определить наиболее близкий испытуемому стиль управления над персоналом. Содержит 40 вопросов.
4. Методика «Стили управления» определяет характер деятельности руководителя. Тест состоит из 15 вопросов.

Результаты диагностических исследований отображены в Таблице № 1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Я. Стреляу | Г. Айзенк EPI | С/Р №1 | С/Р №2 |
| 1 | Х | Х | Д | Д |
| 2 | Х | Х | Д | Д |
| 3 | Х | Х | Д | Д |
| 4 | Х | Х | Д | Д |
| 5 | Х | Х | Д | Д |
| 6 | Х | Х | Д | Д |
| 7 | Х | Х | Д | Д |
| 8 | Х | Х | Д | Д |
| 9 | Х | Х | А | А |
| 10 | Х | Х | А | А |
| 11 | Х | Х | А | А |
| 12 | Х | Х | А | А |
| 13 | Х | Х | А | А |
| 14 | С | С | Л | Л |
| 15 | С | С | Л | Л |
| 16 | С | С | Л | Л |
| 17 | С | С | Л | Л |
| 18 | С | С | Д | Д |
| 19 | С | С | А | А |
| 20 | Ф | Ф | Д | Д |
| 21 | Ф | Ф | Д | Д |
| 22 | Ф | Ф | Д | Д |
| 23 | Ф | Ф | А | А |
| 24 | М | М | Л | Л |
| 25 | М | М | Л | Л |
| 26 | М | Х | Д | А |
| 27 | Х | М | Д | А |
| 28 | С | Х | Д | А |
| 29 | Х | С | А | Д |
| 30 | Х | С | Д | Л |

Где, Х - холерический тип темперамента,

 С - сангвинический тип темперамента,

 Ф - флегматический тип темперамента,

 М - меланхолический тип темперамента.

 Д – демократический,

 А - авторитарный,

 Л - либеральный стили управления.

Все результаты диагностических исследований были преображены в процентное соотношение.

Таблица №2 отображает, сколько процентов испытуемых из 100% имеет свой тип темперамента. Следовательно, 43,3% испытуемых обладает холерическим типом темперамента.

|  |  |
| --- | --- |
| Тип темперамента | % соотношение |
| Х | **43,3%** |
| С | 20% |
| Ф | 13,3% |
| М | 6,7% |
| С/Ш | 16,7% |

Таблица №3 показывает, что 40% испытуемых – менеджеров обладает демократическим стилем управления .

|  |  |
| --- | --- |
| Стиль управления | % соотношение |
| Д | **40%** |
| А | 23% |
| Л | 20% |
| С/Ш | 16,7% |

Таблица №4. В этой таблице отображены данные с табл.№1,2,3. Это свидетельствует о том, что большинству испытуемых присущ холерический тип темперамента и преобладает демократический стиль управления. Эти испытуемые выработали демократический стиль в связи со спецификой работы - это имеет прямое отношение к стажу работы (7 –10 лет). Сангвиническому (их стаж работы на предприятии не превышает 3-5 лет) и меланхолическому типу темперамента - присущ либеральный стиль управления. Флегматики управляют с помощью демократического стиля. Флегматики обладают демократическим стилем руководства.

|  |  |
| --- | --- |
| Т/Т | СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ |
| А | Д | Л |
| Х | 16,7% | **26,7%** | 0% |
| С | 3,3% | 3,3 | 13,3 |
| Ф | 3,3% | 10% | 0% |
| М | 0% | 0% | 6,7% |
| С/Ш | 16,7% | 16,7% | 16,7% |

Стиль управления менеджеров гостиничного хозяйства не предполагает прямой зависимости от их типологических особенностей. Именно в гостиничном менеджменте он проявляется по-разному. Такие проявления не имеют зависимость от типологических особенностей личности менеджера.

В проведенном экспериментальном исследовании было выявлено, что 43.3% холериков обладают демократическим (26,7%) и авторитарным (16,7%) стилем управления, следовательно, такой тип темперамента как холерический может детерминировать не только авторитарный стиль управления как принято считать в силу его особенностей нервной системы холериков (неусидчивость, раздражительность, несдержанностью и тд), но и демократический. При порицании следует принимать во внимание ситуацию, характер и темперамент порицаемого (например: реакция специалиста имитирующий темперамент холерика и находящийся в состоянии возбуждения, раздражения), может иметь прямо противоположный ожидаемому эффект.

20% испытуемых с сангвиническим типом темперамента обладают либеральным стилем руководства, а значит люди обладающие сангвиническим типом темперамента не могут обуславливать либеральный стиль руководства, что может быть частично, противоречить некоторым особенностям нервной системы сангвиников (неустойчив в интересах, переоценивает себя, но и дисциплинированность, т.е. стремление к организации), что противоречит либеральному стилю.

13,3% флегматиков обладают демократическим стилем, для не характерен этот стиль управления, поскольку для флегматика характерны такие черты, как отсутствие прямого подтверждения реакции на стимул. У них недостаточно развит уровень комммуникативности, недостаточно уделяется внимание требовательности, так как особенности нервной системы флегматика говорят о такой особенности как инертность нервных процессов.

 6,7% менеджеров - меланхоликов характеризуется либеральным стилем руководства (низкая работоспособность, активность, переживания), что вполне может характеризовать меланхолика как либерального руководителя, так как руководитель - либерал нуждается в развитом уровне компетенции в общении, а также в определенной пластичности, уровне социальной адаптации к меняющимся условиям внешней среды.

Такие полученные данные получились в результате исследования проведенного на базе «Radisson SAS Lazurnaya Hotel», что говорит о наличие на этом предприятие таких принципов организации рабочей деятельности персонала (в частности среднего управленческого звена менеджеров), как создание тренинговых занятий, коррекционных мероприятий, просветительских бесед, условий стимулирования, мотивации к успешной деятельности и избежанию неудач, а также создание единственной в Краснодарском крае школы подготовки профессиональных кадров.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что субъекты характеризующиеся теми или иными типологическими особенностями (темперамент) обладают разным стилем управления, тем более результаты исследования можно считать достоверными, так как эксперимент проводился на базе организации международного класса имеющей определенную специфику рабочей деятельности, которая и может изменить доминирование того, или иного стиля управления независимо от типа темперамента.

3.3. «Стиль управления в деятельности менеджера».

 Слово **«стиль»** – греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Следовательно, стиль руководства своего рода «почерк» в действиях менеджера.

 Более полное определение **стиля руководства** – относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

 Под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

 Все определения стилей управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть стиль – это система постоянно применяемых методов руководства.

 Стиль и метод руководства существует в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно – психологическими характеристиками.

 Каждому из сложившихся методов руководства адекватен определенный стиль управления. Каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того метод управления является, более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих решений, чем стиль руководства.

 Стиль, как явление производственного порядка, в определенной мере, отстает от развития и совершенствования методов управления, и в связи с этом может выступать с ним в противоречия. То есть, вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

 Менеджер с присущим только ему стилем руководства и своей деятельности используют различные методы управления экономические, организационно – административные (распорядительные), социально – психологические.

Матрица иллюстрирует взаимосвязь между стилями руководства и методами управления.

|  |  |
| --- | --- |
| Методы управления | Стили управления |
| Автократический | Демократический | Либеральный |
| Экономические | + + | + + | + + + |
| Организационно-распорядительные | + + + | + + | + |
| Социально – психологические | + | + | + |

Число знаков «+», характеризует степень предпочтительности методов

 Автократический стиль управления - явно тяготеет к организационно- распорядительным методам, более ярко выражающим императив власти, принуждение. Даже экономические методы, такой руководитель больше подчиняет распорядительным отношениям, чем экономическим оценкам целесообразности. Социально – психологические методы не развиты, и для этого нет оснований. Психологические контакты с коллективом развиты очень мало.

 Либеральный стиль руководства существенно тяготеет к социально – психологическим методам управления возможно даже в ущерб правам и ответственности. Экономический метод, также оказывается, деформирован, поскольку экономические рычаги и стимулы больше подчинены психологическим контактам, чем экономическим результатам. Наибольшие потенциальные возможности использовании методов управления у демократического стиля управления.

 Стиль руководства явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решений, именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

 Впервые вопросы о стилях руководства был рассмотрен К. Левином, который выделил три стиля руководства:

1. Авторитарный ( автократический ).
2. Демократический.
3. Либеральный (анархический, попустительский).

 Для **авторитарного (автократического)** стиля – характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Стилю присуще ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными.

Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда что - не будь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит.

 Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

 Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. То есть вся власть сосредоточенна в руках руководителя автократа. Даже размещения людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии. Это создает напряженную обстановку, так как в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Место руководителя автократического стиля.

 Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную структуру.

Место руководителя демократа при проведении деловых совещаний.

Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства.

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики | Стили руководства |
| Авторитарный(директивный) | Демократический |
| «Кредо» принцип | Руководитель – повели-тель, руководимый – подчиненный. | Руководитель – коорди-натор, руководимый – партнер. |
| Авторитет | По должности (форма-льный) | По работе (реальный) |
| Степень организован-ности  | Детальная организация исполнения работ | Гибкие организацион-ные рамки исполнения работ |
| Вид решения | Единоличные решения | Коллегиальные решения |
| Виды распоряжений | Приказ | Просьба |
| Делегирование полно-мочий  | Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них | Делегируется общая задача и общая ответст-венность  |
| Вид контроля | Контроль исполнения | Контроль результата. |

 Данный стиль не стимулирует подчиненных, а наоборот, часто наказуем автократом, что делает невозможным высокой эффективности работы организации. Под началом автократа не принято работать, ибо увольнение «неугодных» является делом его управленческой деятельности.

Менеджер, использующий преимущественно **демократический стиль,** стремиться, как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке и реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

 Демократический менеджер при проведение деловых совещаний размещается, как правило, в середине группы. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

 Руководитель с **либеральным (невмешательским)** стилем управления практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить раннее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличие либералов – безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

 Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либералов занимают уговоры и просьбы. При выполнение управленческих функций пассивен, можно сказать, «плывет по течению».

 Менеджер либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. Мягкость в обращении с людьми мешает приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчиненными крайне не значительна. В конечном счете, руководитель либерального стиля не проявляет выраженных организационных способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

 В конечном итоге всего сводится к технологии принятия управленческих решений, в частности менеджер:

1. Единолично принимает решения и извещает о нем («чистый автократ»).
2. Внушает решения.
3. Высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы.
4. Предлагает пробные решения в качестве опытного образца ( модели ) для решения.
5. Раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения («чистый демократ»).
6. Устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решения.
7. Позволяет подчиненным действовать без ограничений установленных руководством «свыше» («чистое не вмешательство»).

 Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивались в течении трех лет. Самые высокие результаты у коллективов, где преобладает демократический стиль управления, и самый низкий – либеральный и авторитарный стили управления.

 Исследовались: производительность труда, психологический климат в коллективе и так далее. Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречаются очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, что использовались преимущественно каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Эффективность различных стилей работы руководителя.

( 1 – авторитарный, 2 – либеральный, 3 – демократический ).

**Дополнительные стили управления**.

* **Патернализм (матернализм).** Данный стиль управления характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, дополняющим его. Матернализм отличается от патернализма только полом (мужской, женский) руководителя.

 Руководитель патернализма является единственным человеком, принимающим решения, которое не принимается, а выдается как команда. При этом используется обучение и тренировка подчиненных. Таким образом, руководитель кажется грубым и жестоким, а наоборот добрым мягким и полезным. Персональная обратная связь, является односторонней – от руководителя к подчиненному, то есть, он считает частью организационной семьи.

 Распознавание патерналистского поведения: великодушный диктатор, снисходительный, постоянной дает советы, выполняет обязательства, ожидает слепой лояльности, снисходительно предъявляет требования, ревностно отстаивает прерогативы, руководит, проявляя вдохновения, энтузиазм, управляет толпой, заставляет чувствовать себя виноватым того, кто с ним не согласен, мучитель, моралист, покровитель, терпим к конфиденциальному высказыванию нес согласия, но не терпит публичных возражений.

* **Оппортунизм.** Каждое действие такого руководителя осуществляется «тактическими» причинами и является средством для достижения личного успеха.

Желает быть исключительным человеком, его поведение непредсказуемо. Движение «вверх», способны достижения целей зависят от того с кем, он имеет дело (месть, порабощение, увольнение и так далее), предпочитает избегать конфликтов всеми возможными способами, но не прячется, когда конфликт возникает. Если все же он возникает с человеком более высокого ранга, он первым делает шаг к примирению. Когда возникает конфликт с подчиненными, позиция оппортуниста заключается в капитуляции или уходе подчиненного.

 Проявление инициативности на основе точно рассчитанного риска. Инициатива направлена на эгоистические интересы с дальнейшим прицелом. Самовлюбленная звезда, часто подчеркивает личную значимость, хвастается своими достижениями.

 Избегает обратной связи, которая может указать на его слабость, ограниченность или ошибки руководителя оппортуниста. Просит высказать критические замечания только в том случае если предполагает, что отзыв будет благоприятен.

 Признаки оппортунистического поведения: стремление угодить всем и каждому, надменность к тем, кто стоит ниже по рангу, оказывает внимание, ставя условия, льстив, хвастовство знаменитыми людьми, заранее обдумывает каждое действие, знает слабости людей и использует их в своих целях, обещания выполняет тогда, когда это ему выгодно, считает, что важно быть первым номером.

* **Фасадизм**. Имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад). Избегает раскрывать свои мысли, хотя создает впечатление, что он честный и откровенный. Уловки руководителя – фасадиста, могут изменяться в зависимости от того, чтобы скрыть стремления к контролю, господству и власти.

 Создатель фасада не только избегает раскрывать свои намерения, ни и создает позитивную репутацию, помогающую поддерживать обман. Он не избегает конфликтов. Однако цели заключаются не в их разрешении, а получении определяет выгоды. Для создателя фасада является то, что он, действуя, проявляя инициативу, а продолжает действия. Таким образом, до тех пор, пока не будет обеспечен успех. Возможность критики между руководителем и подчиненным неприятна фасадисту, который использует обратную связь как метод контроля посредствам похвалы и наказания. Критика в его адрес ему не приятна.

 Распознавание поведения фасадиста: неясные амбиции, расчет, предпочитает окольные пути, постоянно играет роль, чтобы произвести эффект. Хитрый, тайно упивается властью, лицемер, уклончив, манипулятивный, охотно слушает похвалы, но не выносит критики, чрезмерно развито чувство личной власти, склонен к обману, дорожит своей положительной репутацией, нарушает законы, боится разоблачения, фальшивый фасад.

**Заключение.**

 Анализ результатов теоретико-практического исследования позволил сделать следующие выводы:

 Менеджмент в гостиничном бизнесе, если рассматривать эту проблему в общих чертах имеет, четкую управленческую структуру, она осуществляется с помощью четырех базовых функций и менеджера (руководителя) организации (гостиницы) который управляет этим предприятием:

1. Планирование - основа будущего предприятия. Разработка политики, намеченных целей, анализ конкурентно – способности на рынке услуг, стратегия организации.
2. Организация - обеспечивает упорядочение экономической, социально - психологической, правовой и технической стороны деятельности гостиницы или организации.
3. Мотивация. Для менеджмента в гостиничном хозяйстве, эта функция имеет очень большое значение - это мотивы поездки и мотивация трудовых отношений.
4. Учет и контроль - оценка достигнутых результатов и целей с намеченными.

 Управленческая иерархия в «Radisson SAS Lazurnaya Hotel» имеет стандартную систему управления, которую используют отели и гостиницы морового масштаба.

 В составе менеджеров есть люди с разным индивидуальными особенностями в частности типом темпераментом (холерический, меланхолический, сангвинический, флегматический), который может повлиять на стиль руководства, что имеет весомое значение в управленческой деятельности.

 Так, темпераментом, а в научной психологической литературе - это формально - динамическая (психодинамическая) характеристика личности, занимались многие ученые, которые доказали мировой общественности, что прежде всего темперамент - прирожденное свойство которое устойчиво в течение всей жизни индивида, проявляется во всех сферах жизнедеятельности.

 Стиль управления менеджеров гостиничного хозяйства не предполагает прямой зависимости от их типологических особенностей. Именно в гостиничном менеджменте он проявляется по-разному. Такие проявления не имеют зависимость от типологических особенностей личности менеджера.

В проведенном экспериментальном исследовании было выявлено, что 43.3% холериков обладают демократическим (26,7%) и авторитарным (16,7%) стилем управления, следовательно, такой тип темперамента как холерический может детерминировать не только авторитарный стиль управления как принято считать в силу его особенностей нервной системы холериков (неусидчивость, раздражительность, несдержанностью и тд), но и демократический.

20% испытуемых с сангвиническим типом темперамента обладают либеральным стилем руководства, а значит люди обладающие сангвиническим типом темперамента не могут обуславливать либеральный стиль руководства, что может быть частично, противоречить некоторым особенностям нервной системы сангвиников (неустойчив в интересах, переоценивает себя, но и дисциплинированность, т.е. стремление к организации), что противоречит либеральному стилю.

13,3% флегматиков обладают демократическим стилем, для не характерен этот стиль управления, поскольку для флегматика характерны такие черты, как отсутствие прямого подтверждения реакции на стимул. У них недостаточно развит уровень комммуникативности, недостаточно уделяется внимание требовательности, так как особенности нервной системы флегматика говорят о такой особенности как инертность нервных процессов.

 6,7% менеджеров - меланхоликов характеризуется либеральным стилем руководства (низкая работоспособность, активность, переживания), что вполне может характеризовать меланхолика как либерального руководителя, так как руководитель - либерал нуждается в развитом уровне компетенции в общении, а также в определенной пластичности, уровне социальной адаптации к меняющимся условиям внешней среды.

Список используемой литературы.

1. Абчук В. «Азбука менеджмента». СПб. СОЮЗ 1998г. 154с.
2. Аверьянов Б.И «Путь к звездам отеля» Сочи. 2000г. – 231с.
3. Анисимов О.С, Деркач А.А «Основы общей и управленческой акмеологии». – М.- Новгород: Изд-во С.Е.Т.,1995г.
4. Беляцкий Н.П. «Техника работы менеджера». Уч.пособие. МН:. 1998г. 282с.
5. Берулава М.Н. «Психология и педагогика менеджмента». Уч.пособие Бийск. НИЦ БиГПИ 1995г.
6. «Бизнес» – международный журнал для менеджеров.
7. Бизюкова И.В «Кадры: подбор и оценка». – М,: Московский рабочий 1984г.
8. Браймер Р.А. «Основы управления в индустрии гостеприимства». Пер. с англ. М:. Аспект Пресс 1995г. 525с.
9. Вершигора Е.Е. «Менеджмент». Уч.пособие – 2-ое изд.перераб. и дополн. – М:. ИНФРА – М, 2001г. 283с.
10. Дубинина Т.И., Яворская А.О. «Зарубежный опыт малых гостиниц» / Методич.мат-лы. Вып.№3 1997г. – 154с.
11. Кабушкин Н.И, Бондаренко Г.А. «Менеджмент гостиниц и ресторанов». Уч.пособие. МН:, БГЭУ. 1997г. 370с.
12. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». Уч.пособие 4-ое изд. МН:, Новое издание 2001г. – 336с.
13. Кабушкин Н.И. «Менеджмент туризма». Уч.пособие МН:, БГЭУ 1992г.
14. Карпов А.В. «Процессы принятия решений структуры управленческой деятельности» // Психологический журнал Т 21, №1 2000г. стр. 63 –77.
15. Кречмер Э. «Строение тела и характер». М:, Педагогика – Пресс (Серия «Психология: Классические труды). 1995г. 608с.
16. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент» М:, 1995г 284с.
17. Лебедев О.Т, Каньковская А.Р «Основы менеджмента». Уч.пособие под ред.д-ра эконом.наук.проф. Лебедева О.Т. Изд. 2-ое дополн – Дизайн.обл Андреев А.С – Спб:, ИД «МиМ» 1998г. – 192с.
18. «Международное гостиничное хозяйство». Уч. Под. ред. проф.д-ра эконом наук Чудновского А.Д. – М:, Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС 2000г.
19. «Международное гостиничное хозяйство» / По материалам зарубежных публикаций – М:, Высшая коммерческая школа по иностранному туризму. 1992г.
20. Мерлен В.С. «Психология индивидуальности». Изб.труды – М.: Воронеж. Изд-во «Ин-т практической психологии. НПО «МОДЭК» Психология отечества. 1996г. 448с.
21. Михайлов Г. Статья «Мотивация как функция управления» // Прикладная психология и психоанализ» №2 2002г. стр. 15 – 30.
22. Переверзева И.А. «Проблемы доверия в сфере бизнеса»// Иностранная психология, 12/2000 стр. 84 – 93.
23. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Под ред. Райгородской Д.Я. Уч.пособие – Самара. Изд.дом «БАХРАХ» 1998г. 672с.
24. Психология личности в трудах отечественных психологов. Составитель: Куликов Л.В. СПб:, Изд-во Питер 2000г. 480с.
25. Психология. Словарь./ Под обш.ред. П.Р.Петровского М.Г.Ярошевского – 2-ое изд.иапр.и дополн – М:, Политиздат 1990г. 494с.
26. Рубинштейн С.Л. «Основы общей психологии», СПб:, Питер 1998г. ( Серия «Мастера психологии») 688с.
27. Сапрунова В. «Туризм: эволюция, структура, маркетинг» - М:, Ось – 89, 1998г.
28. Симонов В.П, Ершов П.М «Темперамент, характер, личность» М.: Наука. (Серия «От молекулы до организма»). 1984г. 161с.
29. Соловьев Б.Л, Толстова А.А. «Менеджмент гостеприимства» - М:, Аспект Пресс – 1995г.
30. Столяренко Л.Д, Самыгин С.И. «Психология управления». Уч.пособие.- Ростов н\Д.: Изд-во «Феникс», 1997г. 512с.
31. Стреляу Я. «Роль темперамента в психическом развитии».
32. Угланова Е.Б. «Основы управления в индустрии гостеприимства». М:, Аспект Пресс – 1995г.
33. Фахутдинов Р.А. «Производственный менеджмент». Уч. М:, ЮНИТА 1997г.
34. Чернышев В.Н., Двинин А.П. «Человек и персонал в управлении» СПб:, Энергоатомиздат 1997г.