УНИВЕРЗИТЕТ ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ - ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА - ГЕВГЕЛИЈА

Проф. д-р Трајко МИЦЕСКИ
Доц. д-р Златко ЈАКОВЛЕВ

М Е Н А Џ М Е Н Т В О Т У Р И З М О Т

Авторизирани предавања - скрипта за интерна употреба

Гевгелија - Штип - Скопје, 2011

Содржина

Вовед 6
1. *Теоретски аспекти на менаџментот* 7
1.1. *Поим и дефинирање на менаџментот* 7
1.2. *Комплексност на менаџментот* 10
2. *Менаџмент пристапи* 12
3. *Нивоа на менаџмент* 15
3.1. *Потребни способности за менаџерските нивоа* 17
4. *Менаџмент функции* 20
4.1. *Планирање* 22
4.1.1. *Комплексност на планирањето* 22
4.1.2. *Планирање на основните цели на организацијата* 23
4.1.3. *Неопходност од менаџерско планирање* 24
4.1.4. *Ефекти од планирањето* 25
4.1.5. *План* 26
4.1.6. *Разлики во планирањето* 26
4.1.7. *Процес на планирање* 28
4.1.8. *Пречки во планирањето* 29
4.1.9. *Средства за имплементација на плановите* 29
4.1.10. *Вреднување на плановите и нивното влијание* 30
4.1.11. *Цели на организациите (претпријатијата)* 30
4.2. *Организирање* 32
4.2.1. *Природата на организирањето* 32
4.2.2. *Организациона структура* 35
4.2.3. *Дизајнирање на организационата структура* 35
4.2.4. *Органограм* 38
4.2.5. *Предрасуди за организационите структури* 38
4.2.6. *Предизвици во формирањето на организационата структура* 39
4.2.6.1. *Специјализација на работите* 39
4.2.6.2. *Степенот на авторитетите дистрибуирани преку организацијата* 40
4.2.6.3. *Распон на контролата во организациската структура* 41
4.2.6.4. *Департманизација* 44
4.2.7. *Видови организациски структури* 44
4.2.7.1. *Класични или традиционални организациски структури* 44

4.2.7.2. Органски или адаптивни организациски структури 49
4.2.8. Селектирање на организационата структура 50
4.2.9. Организациона политика - организирање 50
4.2.9.1. Делегирање 51
4.2.9.2. Поделба на работата 51
4.2.9.3. Авторитет, пренесување и спроведување на донесените одлуки 51
4.2.9.4. Организирање на менаџерските и кадровските односи и
односите на вработените 52
4.2.9.5. Избор на менаџери по профитни центри 52
4.3. Координирање 56
4.3.1. *Поим и проблеми на координирањето 56*
4.3.2. Суштина на координирањето.. 57
4.3.3. Методи и инструменти на координирање 58
4.3.4. Начини на вршење на координирањето 59
4.4. Менаџмент на човечки ресурси 60
4.4.1. Кадри и кадрирање 60
4.4.2. Елементи на интелекуталниот капитал 61
4.4.3. Кадровско пополнување 62
4.5. Водење 63
4.5.1. Менаџмент и водење 63
4.5.2. Менаџерот и неговите карактеристики 66
4.5.3. Модели на раководење 67
4.5.4. Активности на менаџерот (лидерот) 68
4.5.4.1. Краток приод кон разбирањето на луѓето 68
4.5.4.2. Перцепција 69
4.5.4.3. Гледишта за однесувањето на луѓето во организацијата 70
4.5.4.4. Развој на личноста 72
4.5.4.5. Можности за однесувањето на луѓето 75
4.5.4.6. Стресот и разбирањето на стресот 78
4.5.4.7. Управување со стресот на работа 80
4.6. Комуникацијата како фактор во водењето 81
4.6.1. Процесот на комуницирање 82
4.6.2. Заблуди во текот на комуникацијата 83
4.6.3. Тек и начини на комуницирање 84
4.6.4 Некои аспекти на непосредниот (директниот)начин на комуницирање 86
4.6.5. Стилови на комуникација 90
4.6.6. Анализа на трансакции (трансакциона анализа-ТА) 93
4.6.7. Основни карактеристики на доброто комуницирање 96
4.6.8. Некои техники при комуникацијата 99
4.6.9. Менаџерите и нивните лидерски стилови 105
4.7. Мотивирање 113
4.7.1. Мотивација 113
4.7.1.1.Задоволството во работењето 116
4.7.1.2. Приврзаност 116
4.7.1.3. Мотиви и работење 122
4.7.2. Теории за мотивација 123

4.7.2.1. Теории за содржината на потребите 124
4.7.2.2. Процесни теории за мотивирање 137
4.7.2.3. Теорија на очекувања 138
4.8. Контролирање 143
4.8.1. Потребата од контролирање во работењето 143
4.8.2. Одвивање на системот на контролирање 145
4.8.3. Составни делови на контролата 146
4.8.4. Процес на контролирање 147
4.8.5. Форми на контрола 149
4.8.6.Системи на контрола 151
4.8.7.Финансиска контрола 152
4.8.7.1. Техники и методи на финансиска контрола 154
4.9. Одлучување 158
4.9.1. Природа на процесот на одлучување 159
4.9.2. Непрограмирани и програмирани одлуки 160
4.9.3. Одлучување во услови на извесност, ризик и неизвесност 162
4.9.4. Модел на рационално одлучување 162
4.9.5. Модел на ограничена рационалност 163
4.9.6. Хеуристички модел 163
4.9.7. Модел на креативно одлучување 163
4.9.8. Фази во процесот на одлучување 164
4.9.9. Одлучување по пројавен проблем 166
5.Етика во менаџментот 169
5.1. Некои разлики во етиката, моралот, економијата, туризмот и културата во развиените стопански земји 170
5.2. Германската етика и нејзиниот стопански успех 172
5.3. Француската култура и менаџмент-етиката на менаџерите (лидерите) во фирмите 174
5.4. Американска етика 174
5.5. Јапонската култура и менаџмент-етиката на менаџерите (лидерите) во фирмите 176
5.6. Етика на менаџерот 177
5.7. Етиката на бизнисот кон општествената одговорност 179
6.Управување со промените 182
6.1.Техники за иницирање на промени 183
6.2. Динамика на организациски раст и развој 186
6.2.1. Организациски развиток 188
7. Управување со операците и процесите 191
7.1. Управување со производните процеси 192
7.2. Управување со технологијата 194
7.3. Управување со материјалите, набавката и залихите 195
7.4. Управување со квалитетот 196
7.5. Управување со услугите 196
7.6. Управување со информациските состави 197

8. Менаџмент во туризмот 199

8.1. Улогата на туризмот во меѓународната економија 199
8.2. Менаџментот во туризмот значаен фактор за развој на Република Македонија ... 202
9. Современ менаџмент во туризмот 204
9.1. Нивоа на менаџмент во туризмот 204
9.1.1. Менаџмент на највисоко ниво во туризмот 204
9.1.1.1. Генерален менаџер во туризмот 204
9.1.1.2. Одговорности на генералниот менаџер во туризмот 205
9.1.1.3. Менаџмент на стратегиско ниво во туризмот 205
9.1.2. Менаџмент на средно ниво во туризмот 206
9.1.2.1. Маркетинг менаџер во туризмот 206
9.1.2.2. Финансиски менаџер во туризмот 209
9.1.2.3. Персонален менаџер во туризмот 210
9.1.2.4. Менаџер за набавка во туризмот 211
9.1.2.5. Менаџер за храна и пијалоци 212
9.1.2.6. Главен кувар 213
9.1.2.7. Менаџер за сместување 213
9.1.2.8. Менаџер за односи со јавноста 214
9.1.3. Менаџмент на најниско (оперативно) ниво во туризмот 215
9.2. Состојбата на туристичкиот менаџмент во Република Македонија 215
9.3. Потсетник за ефикасен и ефективен менаџер во туризмот 217
Литература - Библиографија 219

Вовед

Менаџментот, со оглед на неговото значење и важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите функции на работење, истиот се наметнува како императив. Огромниот интерес е производ на: општествениот карактер на менаџментот со кој се канализираат одговорностите во насока на ефикасно и ефективно реализирање на целите, фактот што менаџментот е базична карактеристика на индустриското општество, тоа што менаџментот е најзначаен орган во претпријатието со што тој останува фундаментална и доминантна институција се додека постои цивилизацијата. Во тој контекст, може да се истакне дека менаџментот е универзална активност која се применува и се наоѓа во сите видови организациони системи (влади, министерства, општини, универзитети, хотели, туристички агенции, комунални претпријатија, аеродроми, трговски центри, болници, компании, општествени организации, политички партии и друго) и е присутен во сите функции и хиерархиски нивоа на тие системи. Според тоа, може да се апострофира дека менаџментот е динамичен процес, бидејќи му дава живот на секој аспект на деловните активности.

Со оглед на тоа, што туризмот е најзначајна активност за економски раст и развој, неговото менаџирање е од круцијална важност за сите кои на непосреден или посреден начин се инволвирани во туризмот. Поконкретно, менаџментот во туризмот претставува голем мотив за носителите на туристичката понуда, а посебно деловните субјекти од угостителството, посредништвото, сообраќајот, трговијата, комуналните дејности и занаетчиството. Тоа значи за сите дејности кои го сочинуваат туристичкото стопанство. Познавајќи го фактот, дека туризмот не го добил местото кое го заслужува во вкупниот економски развој на нашата држава, активното партиципирање на сите деловни чинители од доменот на туризмот претставува една од главните одговорности на сите туристички субјекти.

ЛИТЕРАТУРА – BIBLIOGRAFIJA

Kirsch.T. 1988. Local area monitoring (LAM). *World Health Statistics Quarterly*, 41:19-25.

McMahon, R., Barton, E., Piot, M., Gelina, N., Ross, P. 1992. *On Being in Charge: A Guide to Management in Primary Health Care,* Second Edition. Geneva: World Health Organization.

Scott, R, W. 1992. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems,* Third Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Woodall, J. P. 1988. Epidemiological approaches to health planning, management and evaluation. *World Health Statistics Quarterly,* 41:2-10.

Aday, L. A., Begley, C. E., Lairson, D. R., Slater, C. H. 1993. *Evaluating the Medical Care System: Effectiveness, Efficiency, and Equity.* Ann Arbor, MI: Health Administration Press.

Adier, P. S. 1993. Time-and-motion regained. *Harvard Business Review,* January-February: 97-108.

Aguayo, R. 1990. *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality.* New York: Simon & Schuster.

Cohen, J. 1990. Health policy, management and economics. *In* Lambo, T., Day, S.B. (eds). *Issues in Contemporary International Health.* New York: Plenum.

Darr, K., Rakich, J. S. 1989. *Hospital Organization and Management,* Fourth Edition. Owings Mills, MD: National Health Publishing.

Donabedian, A. 1976. *Aspects of Medical Care Administration: Specifying Requirements for Health Care.* Boston: Harvard University Press.

Duncan, W. J. P., Ginter, P. M., Swayne, L. E. 1995. *Strategic Management of Health Care Organizations.* Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business.

Dutton, D. B. 1979. Patterns of ambulatory health care in five different delivery systems. *Medical Care,* 17:221-243.

Ellencweig, A. Y. 1992. *Analysing Health Systems: A Modular Approach.* Oxford: Oxford University Press.

Ezioni, A. 1964. *Modern Organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Glynn, J. J., Perkins, D. A. (eds). 1995. *Managing Health Care: Challenges for the 90s.* London: W. B. Saunders.

Griffith, J. R. 1993. *The Moral Challenges of Health Care Management.* Ann Arbor, MI: Health Administration Press.

Katzenbach, J. R., Smith, D. K. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality.* New York: Harper.

May, E. 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization.* Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Mintzberg, H. 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review,* January- February: 107-114.

Mooney, G. 1987. What does equity in health mean? *World Health Statistics Quarterly,* 40:296-303.
Reinke, W. A. (ed). 1988. *Health Planning for Effective Management.* New York: Oxford University Press.
Robbins, S. P. 1990. *Organization Theory: Structure, Design and Applications,* Third Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Shortel, S. M., Kazluny, A. D. (eds.). 1994. *Health Care Management: Organization Design and*
Behavior, Third Edition. Albany, NY: Delmar Publishers.
Sloan, M. D., Chmel, M. 1991. *The Quality Revolution and Health Care: A Primer for Purchasers and Providers.* Milwaukee, WI: ASQC Quality Press. Tarimo, E. 1991. *Towards a Health District: Organizing and Managing District Health Systems*
Based on Primary Health Care. Geneva: World Health Organization.
Taylor, C. E. 1992. Surveillance for equity in primary care: Policy implications from international experience. *International Journal of Epidemiology,* 21:1043-1049.
Taylor, F. W. 1947. Scientific Management. New York: Harper & Brothers, reprint.
Vaughn, J. P., Morrow, R. H. 1989. *Manual of Epidemiology for District Health Management.* Geneva: World Health Organization.
World Health Organization. 1994. *Information Support for New Public Health Action at the District*
Level. Report of a WHO Expert Committee. Technical Support Series 845. Geneva: World Health Organization.
Antoni De Melo, ,,Bu|enje” L.O.M. Beograd 1996
Dizdarevi} d-r Ismet, ,,Psiholo{kite pogledi na menaxmentot” ,,,Feniks” Skopje, 1995
Xerard Nirnbern „Ve{tina na pregovaraweto” „Kultura” Skopje, 1997.
Erich From, On disobedience and other essays, ed. Routledge and Kegan Paul, London, Melbourne and Henley, 1984. Erih From, „Za neposlu{nosta i drugite esei” Komunist-Skopje, 1989.
Konosuke Matsushita „ My menagement Philozophy” PHP Institute Inc. Japan, 1978 Glaven i odgovoren urednik Ilija Murgoski, MOKS Skopje,1994,
Metropolitan Anthony Bloom, School for Prayer” ,,Iris” Struga 1997
Novotni d-r Qubi{a, „Sudska psihijatrija” NIP „ Studentski zbor” Skopje, 1998.
Piter Drucker,, Lekcii od minatoto” Ekonomy Press, 10 noemvri,
Scott Peck,The road less travalled, Simon Shuster, inc, New York, Put kojim se re|e ide, JPJ, Copiright za Jugoslaviju, Mitar Miso Ninkovic, Beograd, 1995,
SVETO PISMO (BIBLIJA) BRITANSKO I INOSTRANO BIBLISKO DRU[TVO-LONDAN 1990.
Д-р Науме Мариноски: „Туристичка географија“ , Просветно дело - Скопје, Скопје, 1992 год.
Д-р Душан Нејков: „Политика на развој на туризмот во Југославија“ , Универзитет во Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Битола, 1983 год.
Д-р Митре Аврамоски: „Економика на туризам и угостителство“ - скрипта, Универзитет „Св. Климент Охридски“- Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 1997 год.
Д-р Горѓи Тоноски: „Социологија на туризмот“, Универзитет во Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Битола, 1993 год.

М-р Златко Јаковлев: „Анимацијата во туризмот - најзначаен сегмент на туристичката понуда“, Економија и бизнис, списание за теорија и практика, Еуро - Мак - Компани, Скопје, Април, 2000 год.
Hunziker i Krapf, цитат според д-р Никола Ацковски: „Политика за развој на туризмот“ , авторизирани предавања, Универзитет „Св Климент Охридски “- Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид.
М-р Васил Мојсоски и д-р Бобек Шуклев: „Планирањето и деловната политика во претпријатието“, Институт за истражување на туризмот - Охрид, Охрид, 1995 год.