

Задание:

1. Изучить материалы конспекта
2. Выполнить тестовые задания

Тема 2.1: Сущность и функции современного менеджмента

Лекция 1: Основные понятия, сущность менеджмента

Рассматриваемые вопросы:

1. Сущность и характерные черты современного менеджмента.
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта.
4. Основные принципы менеджмента.
5. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности общественного питания.

1. Понятие и сущность менеджмента

Менеджмент – специфический вид деятельности, который занимается управлением.

Управление – осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды: общества, живой и неживой природы.

Сущность менеджмента – управлять всем: производством, финансами, кадрами, ресурсами для упорядочения системы управления, от исходной ситуации – к улучшению результатов.

Элементы, на которые направлена управленческая деятельность, образуют объект управления, направитель управленческой деятельности называется субъектом управления, им может быть отдельный человек или группа людей

Менеджмент изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом. Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление (производством и коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);
- регулирование процессов;
- сбор и обработка информации;
- анализ информации,
- подведение итогов работы.

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективность работы всего предприятия во многом зависит от способности ее владельцев и управляющих принимать своевременные и обоснованные решения.

Множество руководителей в условиях быстро развивающейся конкуренции, научно-технического прогресса, а также нестабильной экономической и политической обстановки приспосабливаются к ситуации.

Приспособление организации к окружающей среде является неотъемлемой составляющей ее существования в связи с тем, что именно от внешней среды она получает ресурсы, необходимые для ее функционирования, такие как сырье, рабочая сила и капитал.

Ни одна организация не может быть самодостаточной, так как ресурсы являются частью природы, работники – частью общества, а капитал – результатом взаимодействия первого и второго.

В случае, когда связь предприятия с внешней средой по каким-либо причинам разрывается, т. е. в рыночных условиях оно прекращает ориентироваться на рынок и на потребителей, оно вскоре прекращает и свое существование. Предприятию необходимо развивать умение адаптироваться к изменениям окружающей среды, активизировать работу маркетинговой службы.

Предприятие, целью которого является, как минимум, удержание своих позиций на рынке, должно разрабатывать долгосрочные (стратегические) планы всестороннего развития своей деятельности.

Эти планы должны в себя включать основные моменты относительно взаимодействия организации с окружающей средой, пути, по которым должно развиваться предприятие. Они составляют основу тактического решения.

В зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением, выделяют организацию с механическим типом управления и организацию с органическим типом управления.

Характерными чертами механического типа управления являются следующие:

- 1) четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- 2) консервативная, негибкая структура;
- 3) командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;
- 4) власть проистекает из иерархических уровней и из позиции в организации;
- 5) иерархическая система контроля;
- 6) сопротивление изменениям;
- 7) содержание коммуникаций: распоряжения, инструкции и т. п.

Характерными чертами органического типа управления являются следующие:

- 1) самоконтроль и контроль коллег;
- 2) динамичные, не жестко определенные задачи;
- 3) готовность к разным видам изменений;
- 4) власть базируется на знании и опыте;

- 5) гибкая структура;
- 6) многонаправленность коммуникаций.

2. Цели и задачи менеджмента.

Главной целью менеджмента является управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку.

Целью менеджмента является выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени. Если рассматривать менеджмент как науку, то в его задачи входят: разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающее устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума путем выпуска конкурентоспособного товара.

Основная цель менеджмента - достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия.

Конечная цель менеджмента - обеспечение прибыльности, или доходности деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса.

Основными задачами менеджмента являются:

- 1) организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей;
- 2) использование работников, обладающих высокой квалификацией;
- 3) стимулирование сотрудников организации путем создания для них комфортных условий труда и системы его оплаты;
- 4) определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- 5) разработка стратегии развития организации и реализация;
- 6) определение целей развития организации;
- 7) выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- 8) осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Субъект менеджмента представляет собой человека или группу людей, осуществляющих управленческие воздействия в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Объект менеджмента – все то, на что направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента в рамках организации и для реализации ее целей и задач.

Объекты менеджмента:

- 1) человеческие ресурсы организации;
- 2) поставщики ресурсов для организации;

- 3) конкуренты организации (реальные и потенциальные);
- 4) информационное обеспечение;
- 5) финансы организации (т. е. непосредственно финансово-денежные потоки) и управление ими.

3. Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта.

Функции менеджмента - виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.

I. ПЛАНИРОВАНИЕ:

Планирование - функция управления, определяющая цели и задачи деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных условиях.

По содержанию и периоду планы могут быть:

- оперативными, краткосрочными (на 1 год и менее);
- тактическими, среднесрочными (от 1 года до 5 лет);
- стратегическими, долгосрочными (на 5 и более лет).

II. ОРГАНИЗАЦИЯ:

ФУНКЦИЯ Организация - обеспечение всем необходимым для нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

Организация - процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Организовать - значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Для успешной реализации функции организации необходимо учитывать требования следующих локальных принципов:

1. Принцип цели. Организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;
2. Эластичности организации. При определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;
3. Устойчивости. Систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;
4. Непрерывного совершенствования. Предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;
5. Прямой соподчиненности. Любой работник должен иметь одного начальника;
6. Безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных;
7. Соразмерности ответственности данным полномочиям;

8. Исключения. Решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;
9. Приоритета функций. Управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;
10. Комбинирования. Необходимо обеспечивать наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

III. МОТИВАЦИЯ:

Мотивация - побуждение эффективно трудиться для достижения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимулирования и создание условий для проявления творчества.

Это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и (или) личных целей. (Теории мотивации – Маслоу, Макклеланд, Герцберг, Врум, справедливости, Портера-Лоурера).

Мотивирование - это процесс влияния на человека с целью побуждения его к определенным действиям посредством активизации в нем определенных мотивов.

Прежде, чем приступить к решению этих задач, следует проанализировать:

1. Процесс мотивации в организации;
2. Индивидуальную и групповую мотивации и зависимость между ними;
3. Динамику мотивации деятельности каждого работника;
4. Как мотивация соотносится с результатами деятельности сотрудника.

IV. КОНТРОЛЬ:

Контроль - функция пресса управления, целью которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы. На основании его данных производится корректировка ранее принятых решений и нормативов.

Виды контроля:

1. Предварительный (осуществляют до начала деятельности организации с целью проверки его готовности к предстоящей работе).
2. Текущий (осуществляется непосредственно в ходе производственно - коммерческой деятельности).
3. Заключительный (итоговый) (связан с оценкой выполнения организацией всех разделов бизнес - плана, и поэтому требует всестороннего анализа сильных и слабых аспектов деятельности организации за истекший период - с целью получения необходимой информации для последующих этапов планирования).

Контроль осуществляется путем наблюдения, учёта и анализа всех сторон деятельности организации.

По данным контроля:

1. Устраняются выявленные ошибки;
2. Проводится корректировка ранее принятых решений, норм, нормативов, показателей бизнес-плана.

4. Основные принципы менеджмента

Общие принципы управления

При исследовании принципов для начала необходимо обратиться к общим принципам управления, действие которых можно обнаружить в любой сфере управленческой деятельности, на любом уровне и в любой период жизнедеятельности системы управления.

К таким принципам относятся:

1. **Принцип целенаправленности** - это направление деятельности любой организации на достижение общих целей и выполнение поставленных плановых задач.

2. **Принцип учета потребностей и интересов** - удовлетворение потребностей и интересов работников организации с целью достижения общих целей.

3. **Принцип научности** - предполагает построение всей системы управления на новейших достижениях управленческой науки. Побуждает органы управления внедрять инновации в управленческий процесс.

4. **Принцип взаимозависимости** - предполагает взаимозависимость внутренних переменных организации (структура, цели, ресурсы, технологии, работники). При этом на внутреннюю среду организации постоянно влияют факторы внешней среды и вызывают соответствующее влияние с ее стороны.

5. **Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления** - направлен на то, чтобы сформировать оптимальный уровень делегированием вышестоящим управленческим руководством нижшим уровням своих полномочий с целью достижения благоприятного психологического климата в организации и высоких конечных результатов ее деятельности. То есть, этот принцип направлен на решение проблемы распределения полномочий по принятию решений на каждом уровне субпідрядності. Он призван сформировать оптимальный вариант, при котором централизованно принимаются стратегические решения, а оперативное управление осуществляется децентрализованно, когда полномочия делегируются более низкому уровню управления.

6. **Принцип единоначалия** - предполагает наличие единого органа управления, который осуществляет руководство и управленческую деятельность с целью достижения общей цели организации. Согласно этому принципу каждый сотрудник должен получать распоряжения только от одного руководителя-управленца и подчиняться только ему одному. При этом каждый работник должен строго отвечать за вверенный ему участок работы. Но всю полноту ответственности за деятельность организации несет одно лицо - руководитель, управленец.

7. **Принцип мотивации** - побуждает руководителей-управленцев к повышению эффективности программы мотивации.

8. **Принцип правильного подбора и расстановки кадров** - предусматривает подбор кадров только по деловым качествам на основе правил официального отбора.

9. **Принцип экономичности** - предусматривает сбалансированность затрат, повышение эффективности и производительности труда, максимизации прибыли при минимальных затратах.

10. **Принцип объективности.** Предполагает определенное воздействие субъекта управления на объект с целью познания и использования объективных

закономерностей функционирования объекта и его развития в интересах обеспечения необходимого функционирования системы управления.

11. Принцип системности. Принцип основан на исследовании объекта управления как целого, состоящего из отдельных элементов, связанных между собой таким образом, что изменение свойств одного элемента или нескольких влечет изменение других элементов и системы управления в целом.

12. Принцип комплексности. Можно представить как специфическую форму конкретизации системности. Так, комплексный принцип способствует проведению исследований и оценок, экспертизы принимаемых решений с позиции разных отраслей знаний и опыта, обеспечивая их взаимное согласование и интеграцию.

13. Конкретно-исторический принцип. Связан с исследованием возникновения, формирования и развития проблем в управлении в хронологической исторической последовательности с учетом влияющих на управление факторов и условий.

14. Принцип состязательности. Состязательность как проявление жизнеспособности любой социальной системы оказывает влияние на степень жизнеустойчивости элементов системы. Принцип состязательности необходимо шире применять – как между системами управления, так и внутри систем управления (к примеру, при отборе кадров).

15. Принцип главного звена. Решение той или иной управленческой проблемы сопряжено со множеством фактов, событий и др. Выявление главного звена является важнейшей частью процесса управления. Принцип главного звена представляет собой поиск основной задачи из множества других задач, решение которой позволит разрешить все вопросы управления.

Принципы, обеспечивающие функционирование объекта управления

К таким принципам относятся следующие:

1. Принцип правовой защищенности управленческого решения. Этот принцип требует от руководства организацией знаний и намерений соблюдения действующего законодательства. Главным аспектом является умение принимать решение с учетом соответствия решений правовым актам.

2. Принцип оптимизации управления. Здесь подразумевается разумное сочетание централизации, имеющей преимущество при решении глобальных стратегических задач, однако подавляет инициативу исполнителя, и выявление оптимальной нормы управляемости, колебания которой происходят в пределах 3-7 исполнителей, подчиненных руководителю.

3. Принцип делегирования полномочий. Предусматривается передача руководством части своих функций подчиненным сотрудникам без активного вмешательства в их действия, предоставление им самостоятельности. Освобождение времени от менее сложных повседневных дел дает возможность руководителю сконцентрировать свои усилия на решении задач сложного управленческого уровня.

4. Принцип соответствия. Принцип призывает к проявлению большего внимания при определении типа работ для определенных сотрудников, т. к. выполняемая работа должна соответствовать их интеллектуальным и физическим

возможностям. Таким образом, достойная задача человека – это стать тем, кем он может стать. Руководитель должен помочь в этом своим подчиненным, с одновременным обращением этого принципа на самого себя.

5. Принцип автоматического замещения отсутствующего. Согласно принципу должно происходить автоматическое замещение отсутствующих сотрудников (причины: болезнь, отпуск, командировка и др.) в соответствии с действующими служебными должностными инструкциями.

Принципы, обеспечивающие развитие системы

К принципам, обеспечивающим развитие и самосовершенствование управляемой системы, относят такие принципы, как:

1. Принцип первого руководителя. Контроль по исполнению работ должен принадлежать первому руководителю, т. к. охватывая всю проблему, стоящую перед организацией в целом, только он имеет право принимать организационные решения на основе глубоко знания целей и задач, сложных мест в работе.

2. Принцип одноразового ввода информации. Данный принцип свидетельствует о том, что в деятельности руководителя оперативность и достоверность полученной информации играет решающую роль, являясь предметом, средством, продуктом управленческого труда. Однажды введенная в долговременную память компьютера информация, может иметь неоднократное использование для решения управленческих задач. На основании необходимой информации создаются базы и банки данных, являющиеся ценным инструментом получения руководителем и коллективом организации объективных достоверных данных о ходе процесса управления.

3. Принцип новых задач. В управленческой деятельности часто приходится встречаться с новыми заданиями. Руководство должно быть готово к сопротивлению инновациям со стороны сотрудников. Менеджер должен знать причины, формы, эффективные механизмы внедрения инноваций.

4. Принцип повышения квалификации персонала. Достижение эффективного управления не может обойтись без постоянного, тотального повышения квалификации персонала организации, необходимо подготавливать и переподготавливать кадры, применяя при этом лучшие формы и методы, зарекомендовавшие себя в мировой практике. Существуют еще частные принципы, сфера действия которых локальна. К таким принципам относятся принципы управления отдельными организациями.

Все названные принципы менеджмента взаимосвязаны. Их нельзя делить на более и менее важные. Упущения или недостаточный учет одного из них в процессе управления может привести к снижению эффективности управленческих решений. Таким образом, законы, закономерности и принципы менеджмента формируют основы управленческой науки, ее развитие в современных условиях.

5. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности общественного питания.

Теперь рассмотрим отдельный вид менеджмента-менеджмент общественного питания.

Общественное питание представляет собой отрасль народного хозяйства, основу которой составляют предприятия, характеризующиеся единством форм организации производства и обслуживания потребителей и различающиеся по типам, специализации.

Предприятия общественного питания выполняют три взаимосвязанные функции:

- производство кулинарной продукции;
- реализация кулинарной продукции;
- организация ее потребления.

Если раскрыть определение “менеджмента” более глубоко, то отметим, что в это понятие входит:

- изучение рынка (спроса, потребления), то есть, маркетинг и прогнозирование;
- производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Менеджеру общественного питания нужно знать и уметь следующие позиции

1. Современный менеджер во всем мире воспринимается как эффективный, инновационный **руководитель = лидер + власть + стиль работы + карьера**. Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, факторов корпорации и их взаимодействие с внешней средой. Он должен иметь высокие общечеловеческие качества и психологические способности, обладать умением идти на разумный и взвешенный риск, уметь осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и осуществлять бизнес-план. Умение осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей и занятие в нем новых инновационных ниш.

Менеджер предприятий общественного питания

- Осуществляет контроль за рациональным оформлением зала, барных стоек, витрин, и т.д.
- Осуществляет проверку выписанных счетов и производит расчет с посетителями.
- Принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
- Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия.
- Принимает заказы и разрабатывает планы проведения и обслуживания юбилейных торжеств, свадеб, банкетов.
- Контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.
- Информировывает руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.
- Составляет график работы официантов, хостесов, барменов и гардеробщиков.

- Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Личные качества менеджера. Менеджеру необходимо иметь:

- жажду знаний, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе;
- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- психологические способности влиять на людей;
- коммуникабельность и чувство успеха;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- энергичность и жизнестойкость;
- склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;
- ответственность за деятельность и принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.

Тестовое задание 1

Тема 2.1 Основные понятия, сущность менеджмента

	<i>Задание:</i>	<i>Ответ:</i>
1	Рассмотреть в сравнительном плане понятия «управление», «руководство», «менеджмент», «предпринимательство», «бизнес». Какое понятие шире: «управление», «менеджмент», «руководство»? Какое понятие шире: «управление», «менеджмент», «руководство»	Управление – Руководство - Менеджмент - Предпринимательство — Бизнес -
3	Каковы используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента применительно к окружающей среде	
4	Какие основные задачи решает менеджер?	
5	Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?	
6	Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?	
Контрольное (творческое) задание.		
7	Сформулируйте 5 определений понятию "МЕНЕДЖМЕНТ"	

Тестовое задание 2. Основы менеджмента

1. Управление – это:

1. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
2. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
3. эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

2. Менеджмент – это:

1. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
2. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
3. эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

3. Выберите правильные функции менеджмента:

1. планирование;
2. координирование;
3. распределение;
4. стимулирование;
5. все ответы верны.

4. Планирование – это:

1. управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
2. перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
3. обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

5. Сформулируйте задачи планирования:

1. обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
2. создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.
3. перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;

6. Необходимость планирования заключается в определении:

1. конечных и промежуточных целей;
2. задач, решение которых необходимо для достижения целей;
3. средств и способов решения задач;
4. правильного ответа нет.

7. Организация – это:

1. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
2. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
3. это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

8. Выберите основные принципы организации менеджмента:

1. непрерывного совершенствования;
2. ритмичность;
3. надежность;
4. все ответы верны.

9. Назовите функции менеджмента:

1. ритмичность;
2. мотивация;
3. законность;

10. Задачи контроля:

1. сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности;
2. оценка состояния и значимости полученных результатов;
3. разработка и принятие решений.

11. Выберите правильные соотношения определений:

1. Организация	А – процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления.
2. Мотивация	Б – процесс приобщения рабочих до высокопроизводительности труда.
3. Координация	В – процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе.
4. Контроль	Г – система наблюдения и проверки функционирования предприятия.

12. Ответственность – это:

1. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.
2. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.
3. Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.

13. Управленческое решение это:

1. Формы влияния на исполнителей.
2. Организационный инструмент в руках работников управления.
3. Разрешение.
4. Творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения.

14. Выберите правильные соотношения определений:

1. Власть	А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему.
2. Влияние	Б – способность вести за собой.
3. Лидерство	В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих.
4. Обычаи	Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.

15. Какие качества должны быть присущи менеджеру?

1. Знание по специальности.
2. Практичность ума.
3. Спонсорство.
4. Любовь к чтению художественной литературы.