

# *Основы менеджмента в сервисе*

**Тема №4:**

**Функции и принципы  
менеджмента в сервисе и  
туризме**

# Функции и принципы менеджмента в сервисе и туризме

## 1. Функции менеджмента

### 1.1 Планирование деятельности предприятия

- ◆ уровни планирования
- ◆ принципы планирования

### 1.2 Организационная функция менеджмента

### 1.3 Мотивация как функция менеджмента

- ◆ сущность мотивации
- ◆ современные теории мотивации (содержательные и процессуальные)

### 1.4 Контроль как функция менеджмента

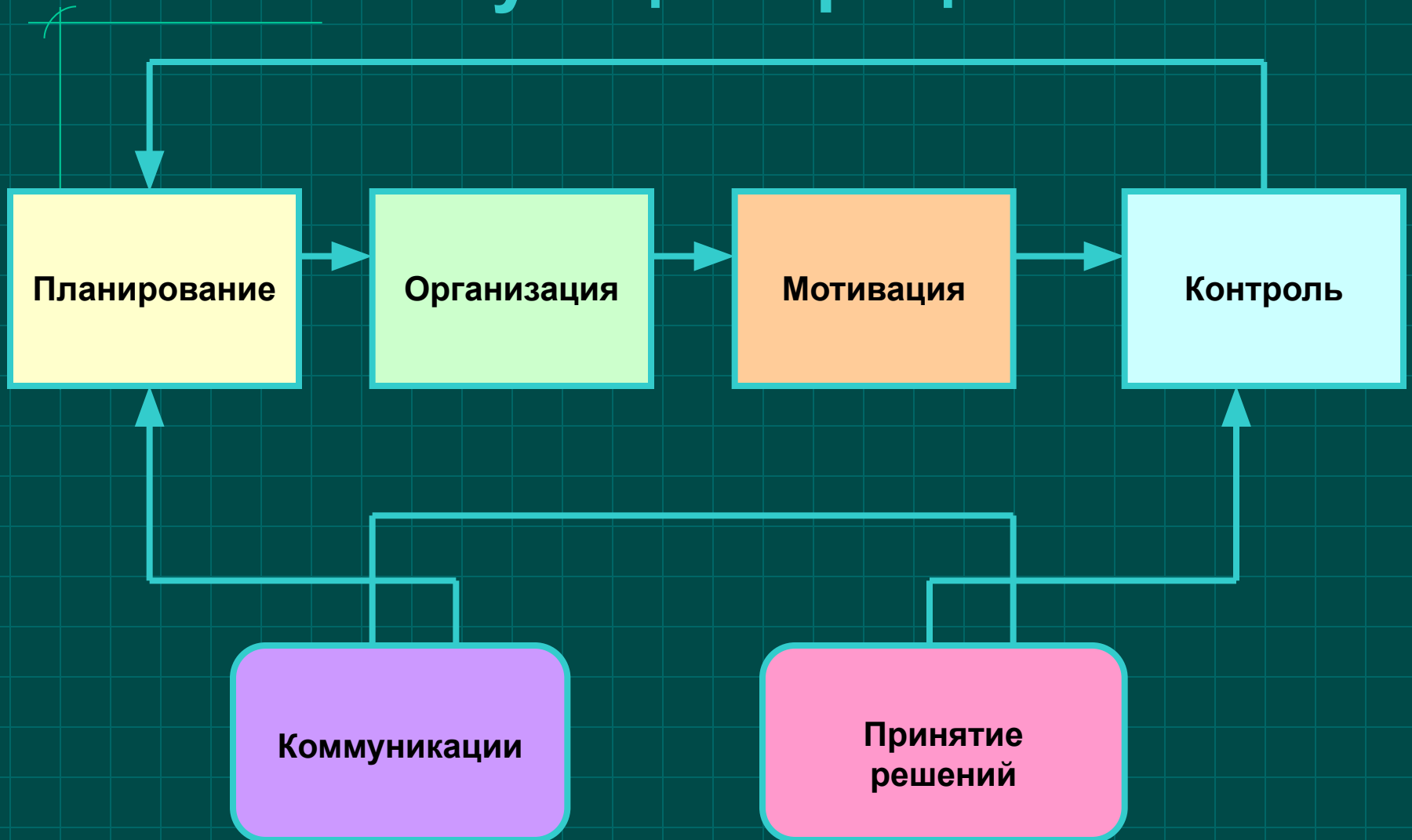
- ◆ требования к контролю
- ◆ этапы контроля
- ◆ виды контроля

## 2. Общие и частные принципы менеджмента

# Функции менеджмента

- 1) планирование
- 2) организация
- 3) распорядительство (командование)
- 4) мотивация
- 5) руководство
- 6) координация
- 7) контроль
- 8) коммуникация
- 9) исследование
- 10) оценка
- 11) принятие решений
- 12) подбор персонала
- 13) представительство и ведение переговоров

# Основные функции менеджмента и связующие процессы



# Основные функции менеджмента

**Планирование деятельности предприятия** - систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия

**План** - сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации

**Высший уровень управления - стратегическое планирование**

- определение того, как организация будет вести себя в своей рыночной нише в долгосрочной перспективе (10-15 лет)

**Средний уровень управления - тактическое планирование**

- определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач
- координация деятельности отдельных подразделений

**Нижний уровень управления - оперативное планирование =**

основа основ планирования

- определение системы стандартов деятельности, описание работ и т.п., при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации

# Основные принципы планирования

- **полнота** — учет всех событий и ситуаций, которые могут иметь значение для развития организации
- **точность** — использование таких современных методов, средств, тактик и процедур, которые обеспечивают точность прогнозов
- **ясность** — цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации
- **непрерывность** — планирование — это непрерывный процесс, а не одноразовый акт
- **экономичность** — расходы на планирование должны соизмеряться с выигрышем, получаемым от него

# Организационная функция менеджмента

- обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности предприятия
- нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей
- является средством достижения целей предприятия

## Организационная деятельность

- ведет к повышению эффективности работы предприятия (*с экономической точки зрения*)
- придает смысл работе и распределяет ее по исполнителям (*с точки зрения управления персоналом*)

# Принципы выполнения организационной функции

1. определение и детализация целей фирмы, выявленных в ходе планирования
2. определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей
3. поручение различных задач сотрудникам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения
4. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений: кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников!), что должно быть сделано и в какие сроки
5. единство цели — каждый член организации работает на общее благо, никто не должен работать против целей организации;
6. размах контроля/размах менеджмента/норма управляемости — каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников



# Организационная функция менеджмента

## Организация —

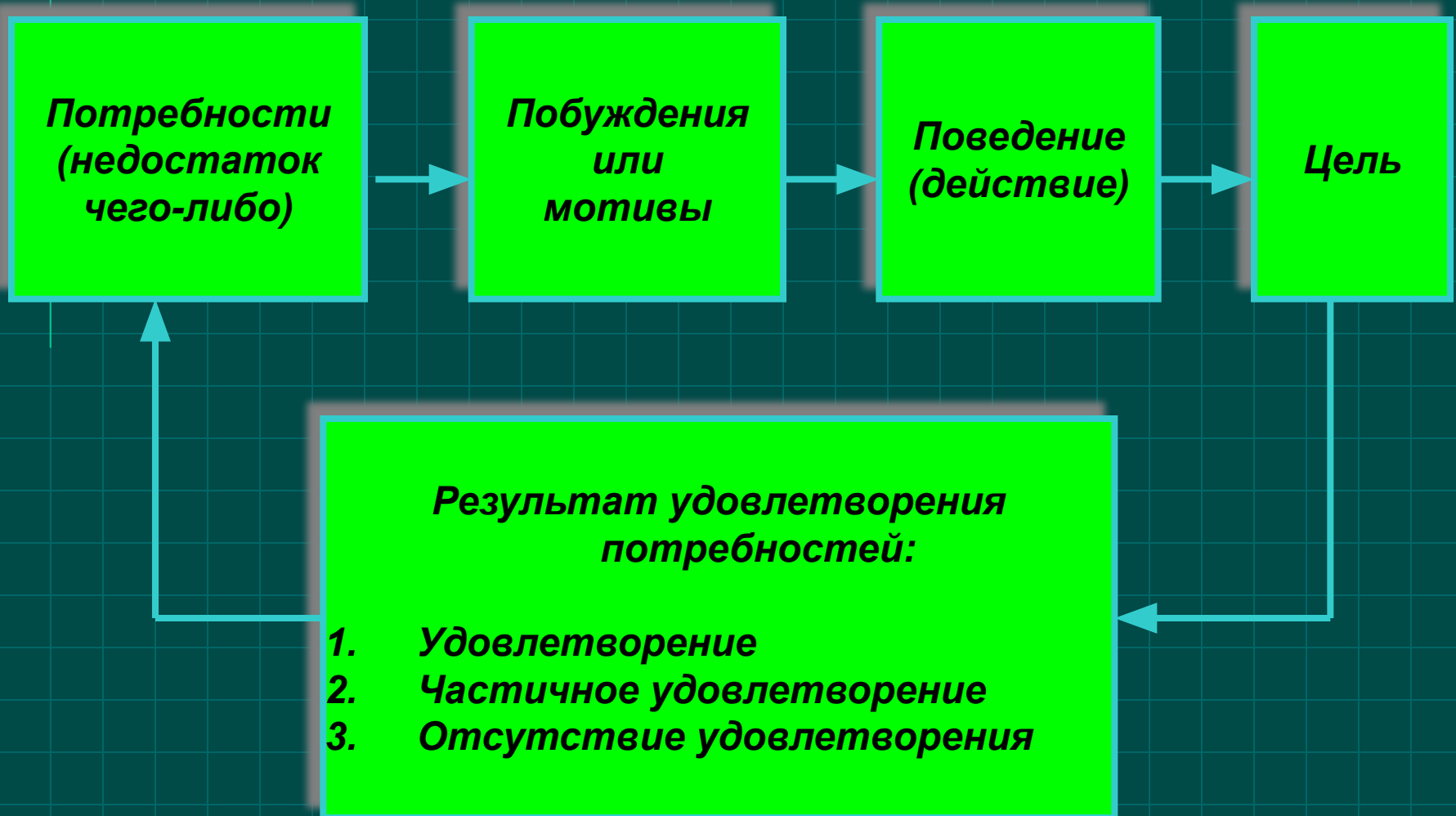
- система в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место тогда, когда люди объединены совместным трудом
- процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия

# Мотивация как функция менеджмента -

процесс побуждения к деятельности для достижения личных целей или целей организации, совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности

- **стимулирование** - побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов
- **мотивирование** - создание у работников внутреннего побуждения к труду

# Модель мотивации поведения через потребности



# Современные теории мотивации

- **содержательные** — основаны на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга )
- **процессуальные** — основаны на определении того, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель мотивации Л.Портера — Э.Лоулера)

# Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

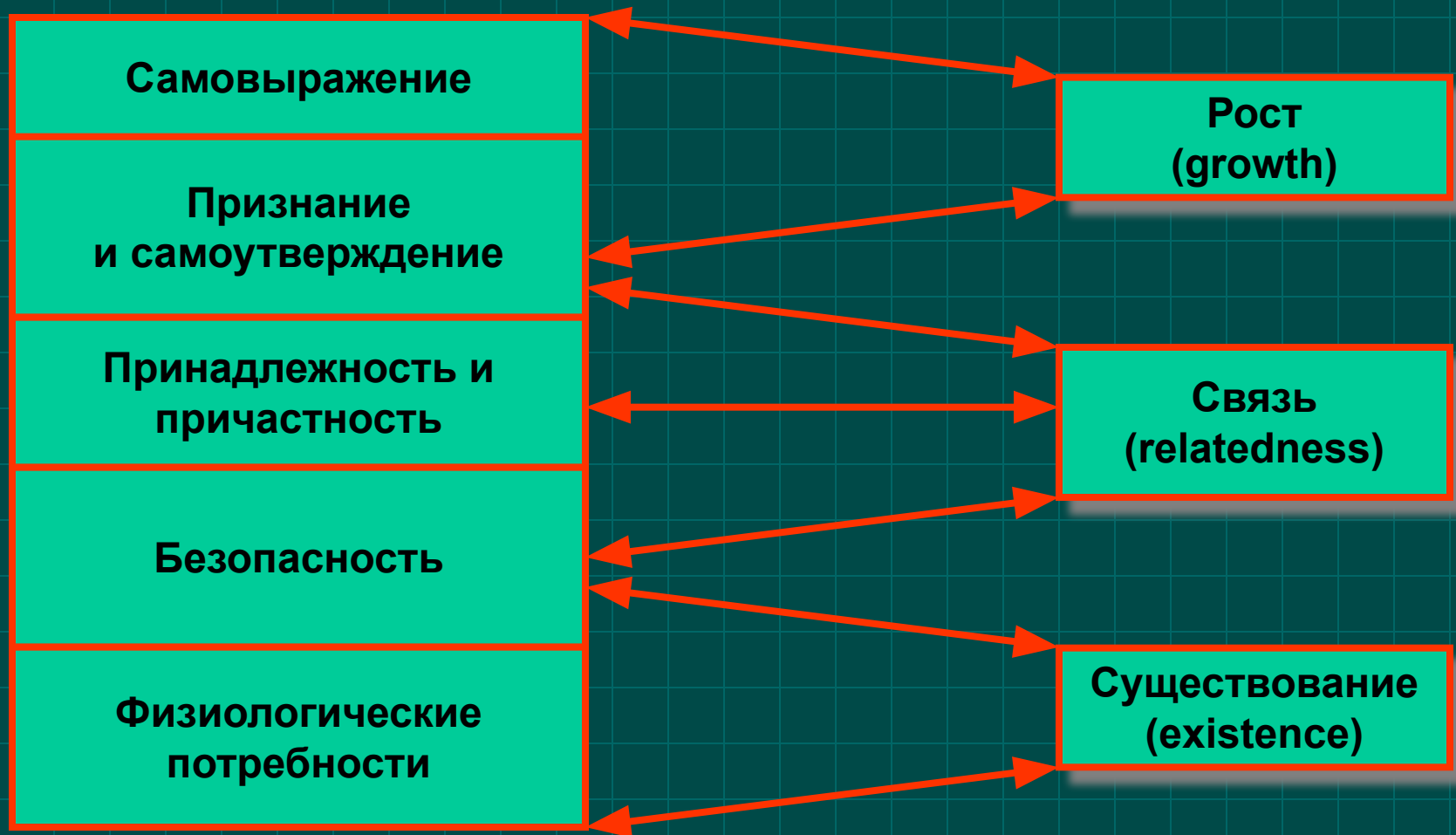


# Теория ERG Клейтона Альдерфера

потребности существования

потребности связи

потребности роста

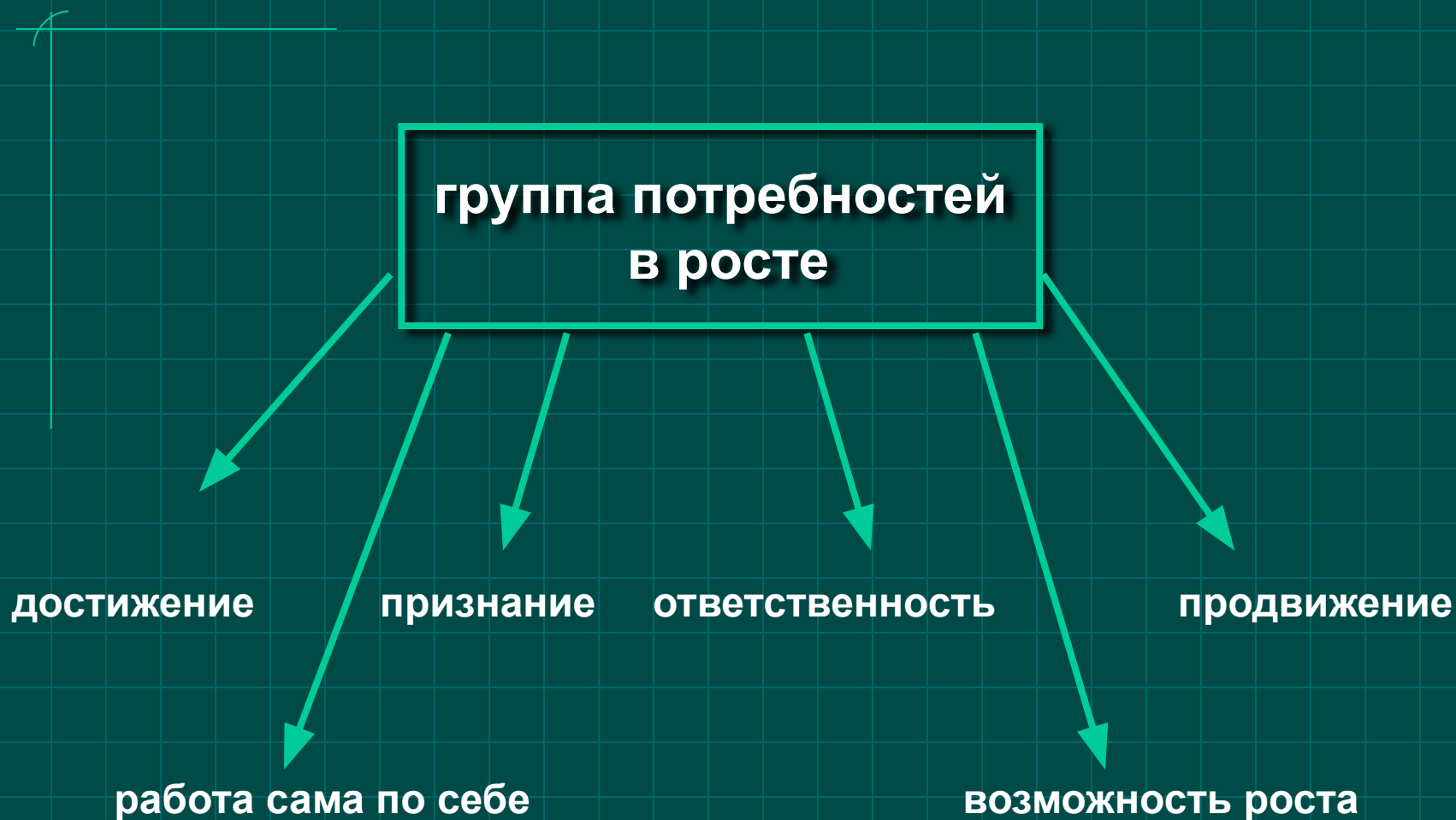


# Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

Эти потребности приобретены под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения

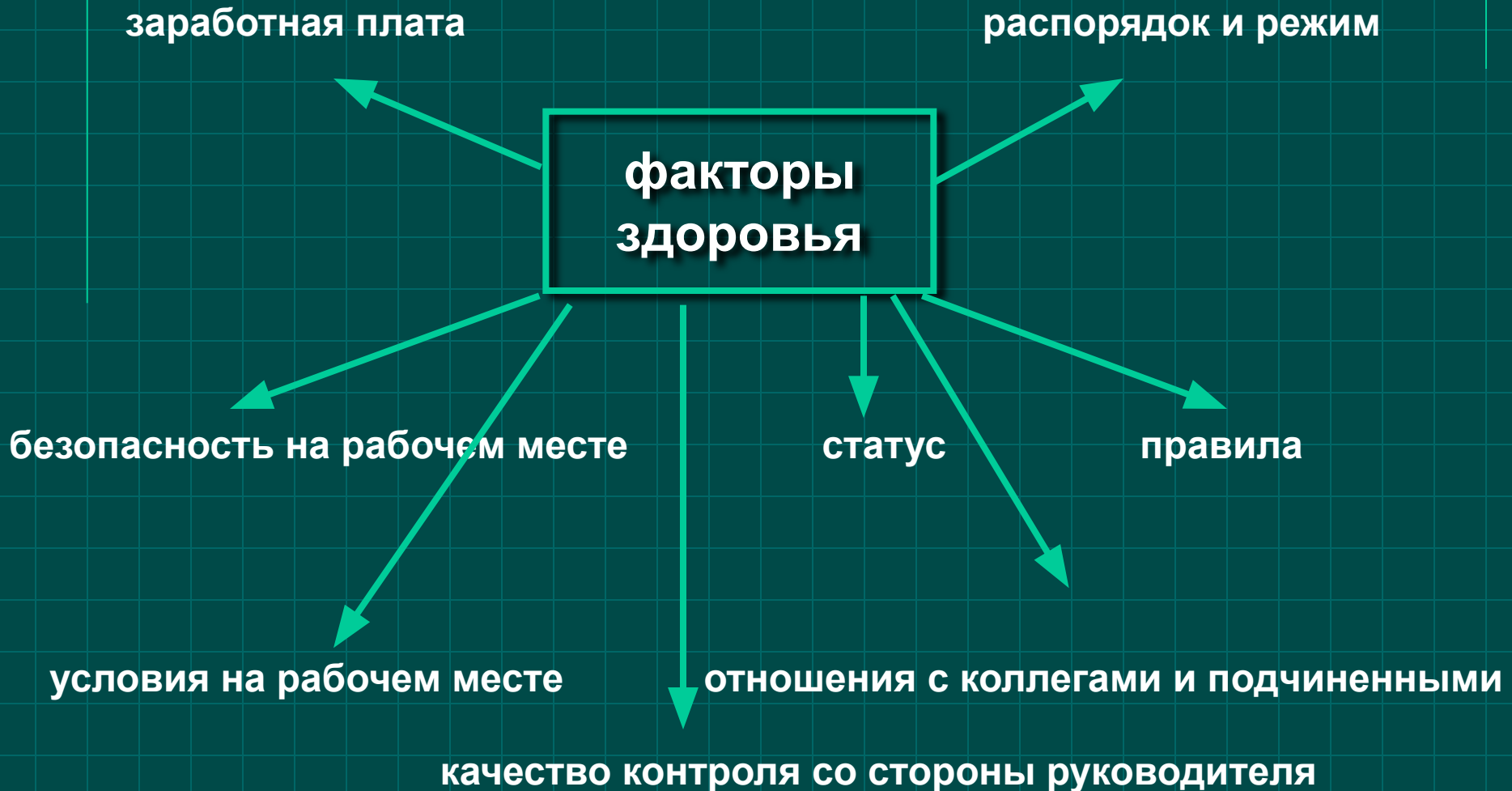
- потребность достижения
- потребность соучастия
- потребность власти:
  - 1 группа – «власть ради себя»
  - 2 группа – «власть ради группы»

# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1)





# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (2)



# Обобщенный взгляд на содержательные теории мотивации

## Теория Маслоу

Потребность  
самовыражения

Потребность признания  
и самоутверждения

Потребность  
принадлежности и  
причастности

Потребность  
безопасности

Физиологические  
потребности

## Теория Альдерфера

Потребность  
достижения

Потребность  
властвования

Потребность  
существования

## Теория МакКлелланда

Потребность роста

Потребность связи

Потребность соучастия

## Теория Герцберга

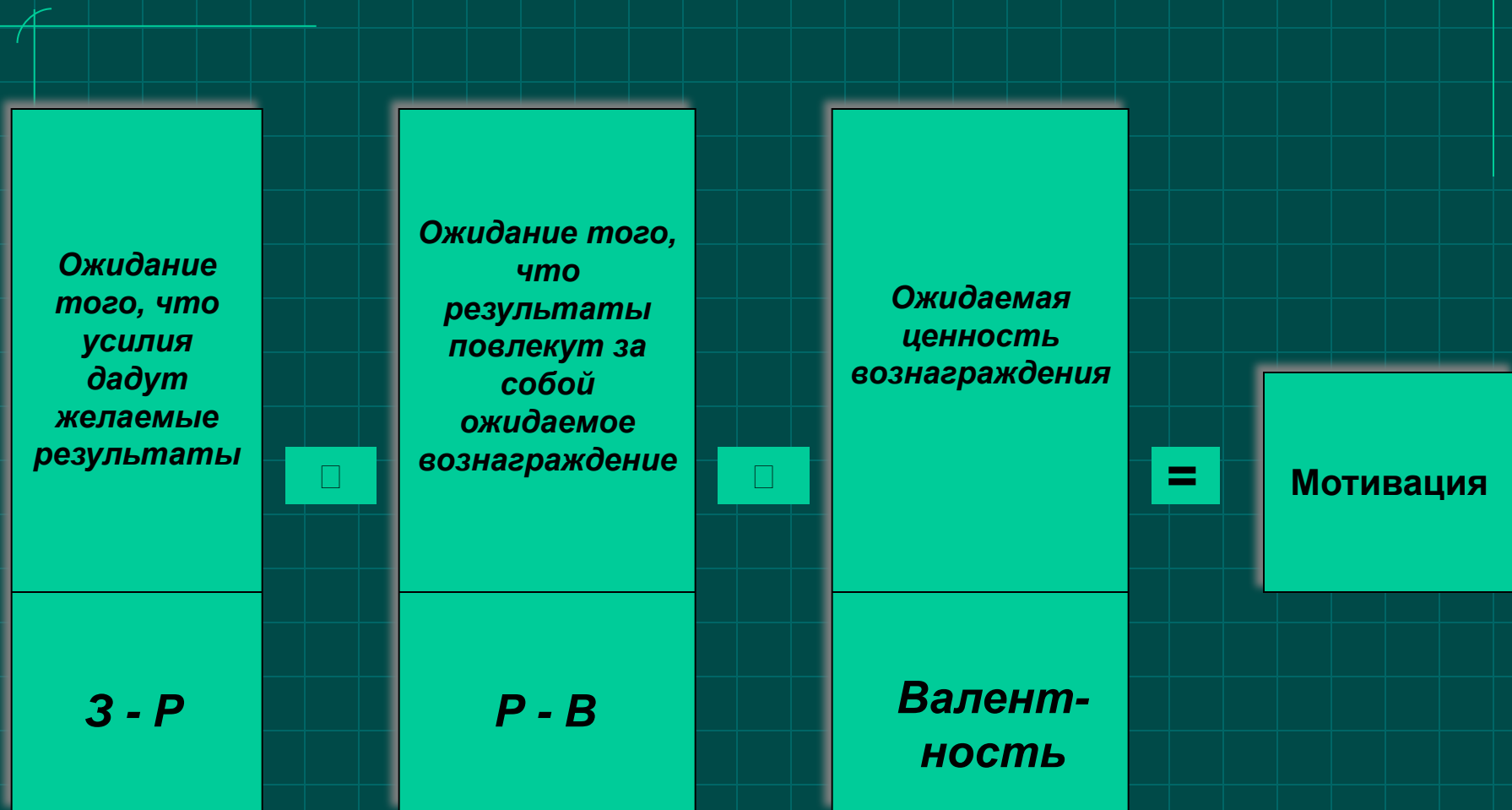
Мотивирующие  
факторы

Факторы  
здоровья

# Процессуальные теории мотивации

- потребности существуют, но поведение людей определяется не только ими, но и социальными мотивами
- поведение личности является функцией его восприятия, а также ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения
- человек распределяет свои усилия для достижения конкретных целей и выбирает конкретный вид поведения

# Теория ожиданий Виктора Врума



# Теория справедливости Стейси Адамса

- люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения и затраченных ими усилий: они сравнивают свой заработок с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, у человека возникает психологическое напряжение. Этого работника необходимо мотивировать, снять напряжение и для восстановления справедливости восстановить баланс:

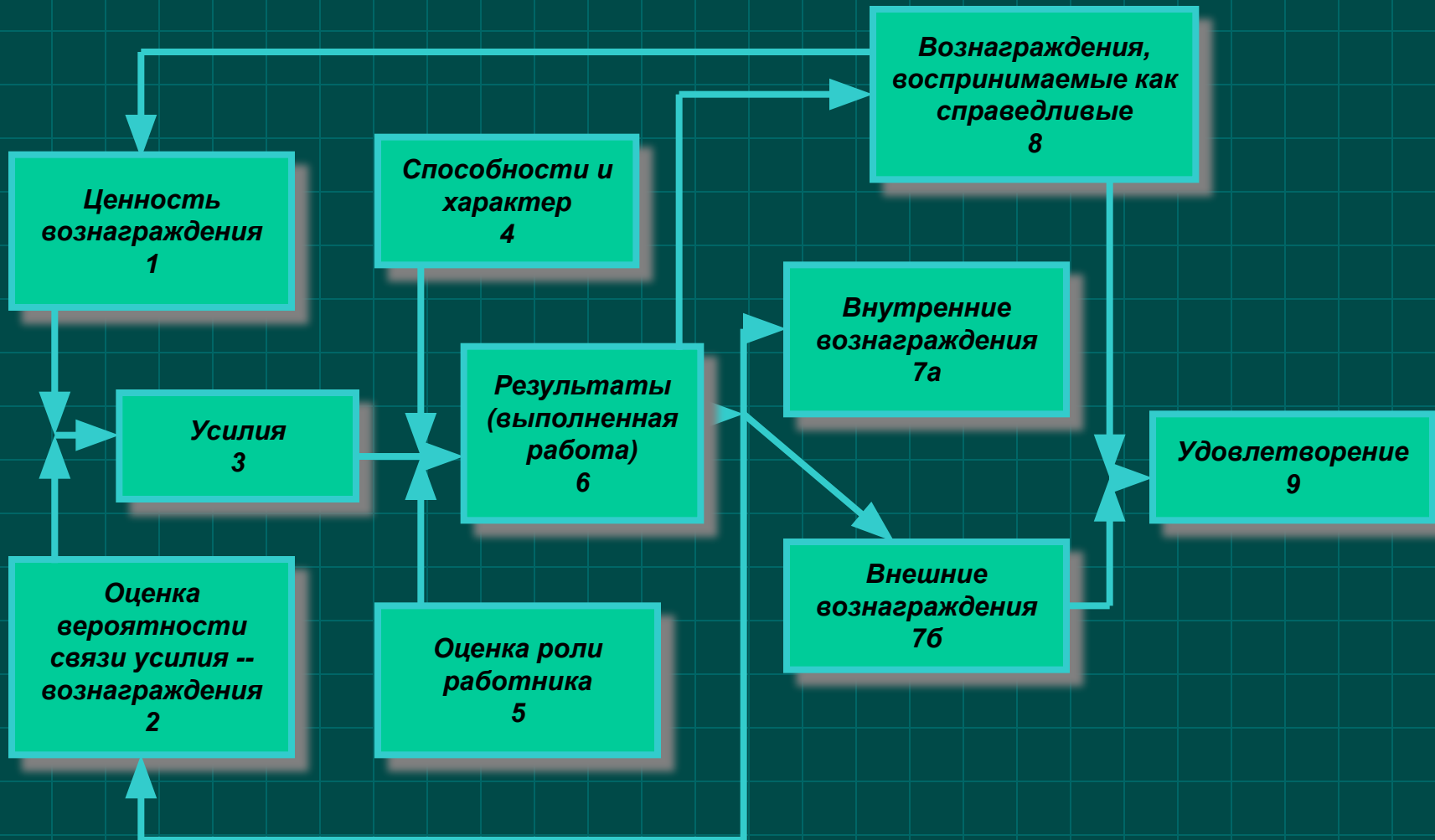
1. изменить уровень затрачиваемых усилий
2. изменить уровень получаемого вознаграждения

## **Вывод:**

1. пока люди будут считать, что они получают несправедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда
2. восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер
3. руководителям необходимо вести разъяснительную работу

# Модель Портера – Лоулера

5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения



# Пути мотивации работников

1. установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение работника
2. создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников
3. активно общаться со своими сотрудниками, чтобы они четко себе представляли, что от них ждут

## Принципы мотивации работников

1. **доступность** (демократичность и понятность условий стимулирования)
2. **ощутимость** (учет порога действенности стимула)
3. **постепенность** (постоянная коррекция в сторону повышения материального стимулирования)
4. **минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой** (учет одномоментности действия стимула)
5. **сочетание материальных и моральных стимулов** (учет целенаправленного воздействия на работника)

# Контроль как функция менеджмента

- процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными
- процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности

## Критерии-требования контроля

- стратегическая направленность
- ориентация на результаты
- соответствие видам деятельности
- своевременность
- гибкость
- простота
- экономичность



# Этапы процесса контроля

Определение объекта и субъекта контроля

Определение вида контроля  
(предварительный, текущий, заключительный)

Сопоставление достигнутых результатов  
с установленными стандартами

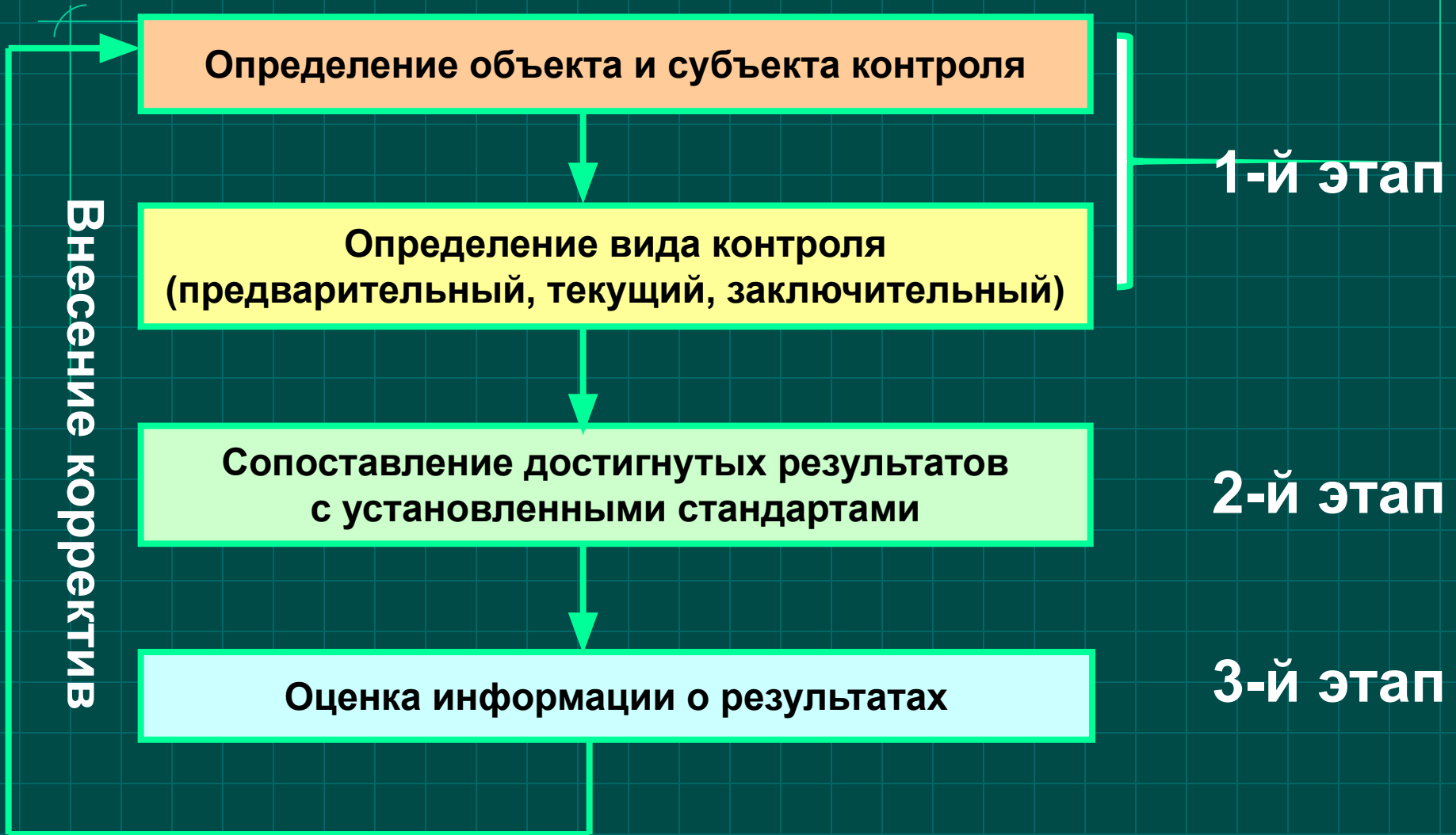
Оценка информации о результатах

1-й этап

2-й этап

3-й этап

Внесение корректив



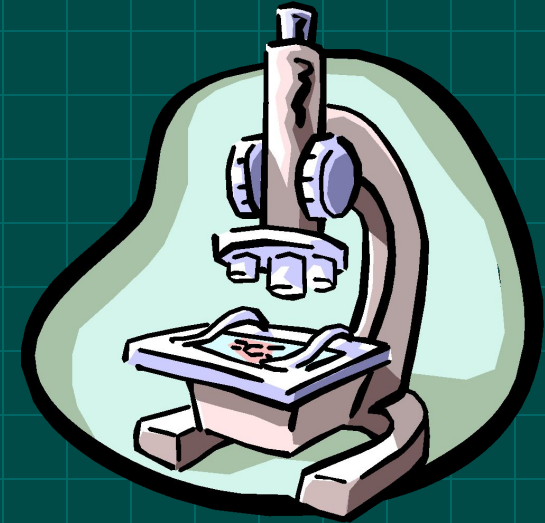
# Виды контроля

## Предварительный контроль

- диагностический
- терапевтический

## Текущий контроль

## Заключительный контроль



# Предварительный контроль

- осуществляется до фактического начала работ
- задача - реализация (не создание!) определенных правил, процедур и линий поведения
- контролируются человеческие, материальные и финансовые ресурсы
- имеет 2 разновидности:
- *диагностический контроль* - включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке
- *терапевтический контроль* - позволяет выявить отклонения от нормативов и принять исправительные меры

# Текущий контроль

- осуществляется непосредственно в ходе проведения работ
- объект - сотрудники, субъект - непосредственный начальник
- основан на измерении фактических результатов работы, направленной для достижения поставленных целей
- задача – оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений от намеченных планов и инструкций
- дает возможность своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы

# Заключительный контроль

- осуществляется после завершения работ
- цель — предотвратить ошибки в будущем
- функции:
  - предоставление информации для планирования дальнейших действий
  - обеспечение измерения результативности и определение необходимого вознаграждения сотрудников

# Рекомендации по проведению эффективного контроля

- устанавливайте объективные стандарты, которые воспринимаются сотрудниками
- устанавливайте двустороннее общение с подчиненными
- избегайте чрезмерного контроля
- устанавливайте жесткие , но реальные стандарты
- вознаграждайте за достижение стандарта

# Общие принципы менеджмента

- применимость
- системность
- многофункциональность
- интеграция
- ориентация на ценности

# Специфические принципы менеджмента

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации
- единоначалие и коллегиальность
- научная обоснованность
- плановость
- сочетание прав
- частная автономия и свобода
- иерархичность и обратная связь
- мотивация
- демократизация
- государственная законность системы менеджмента
- органическая целостность объекта и субъекта управления
- устойчивость и мобильность системы управления