

ЛЕКЦИЯ 1

Тема №1:

 Специфика менеджмента
сервиса

Тема №2:

Основные этапы развития
менеджмента как теории
и практики управления

Менеджмент –

управление хозяйственной деятельностью, т.е. социально-экономическими явлениями и процессами или системами

Менеджер –

специально подготовленный профессиональный управляющий, который знает, что он принадлежит к особой профессии, а не только является специалистом в какой-либо области

Менеджмент –

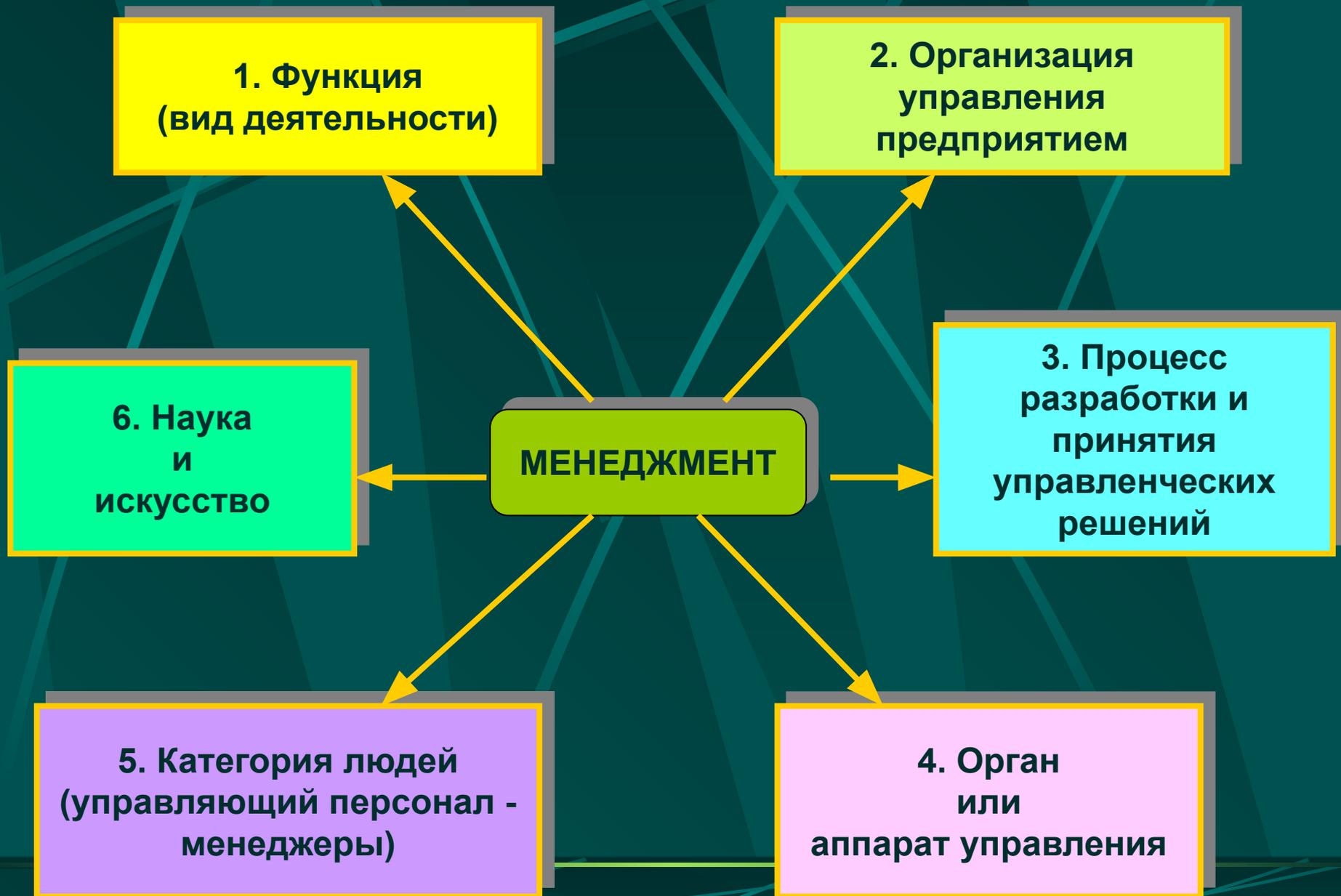
- наука и искусство побеждать
- целенаправленное воздействие на людей
- использование всех человеческих возможностей

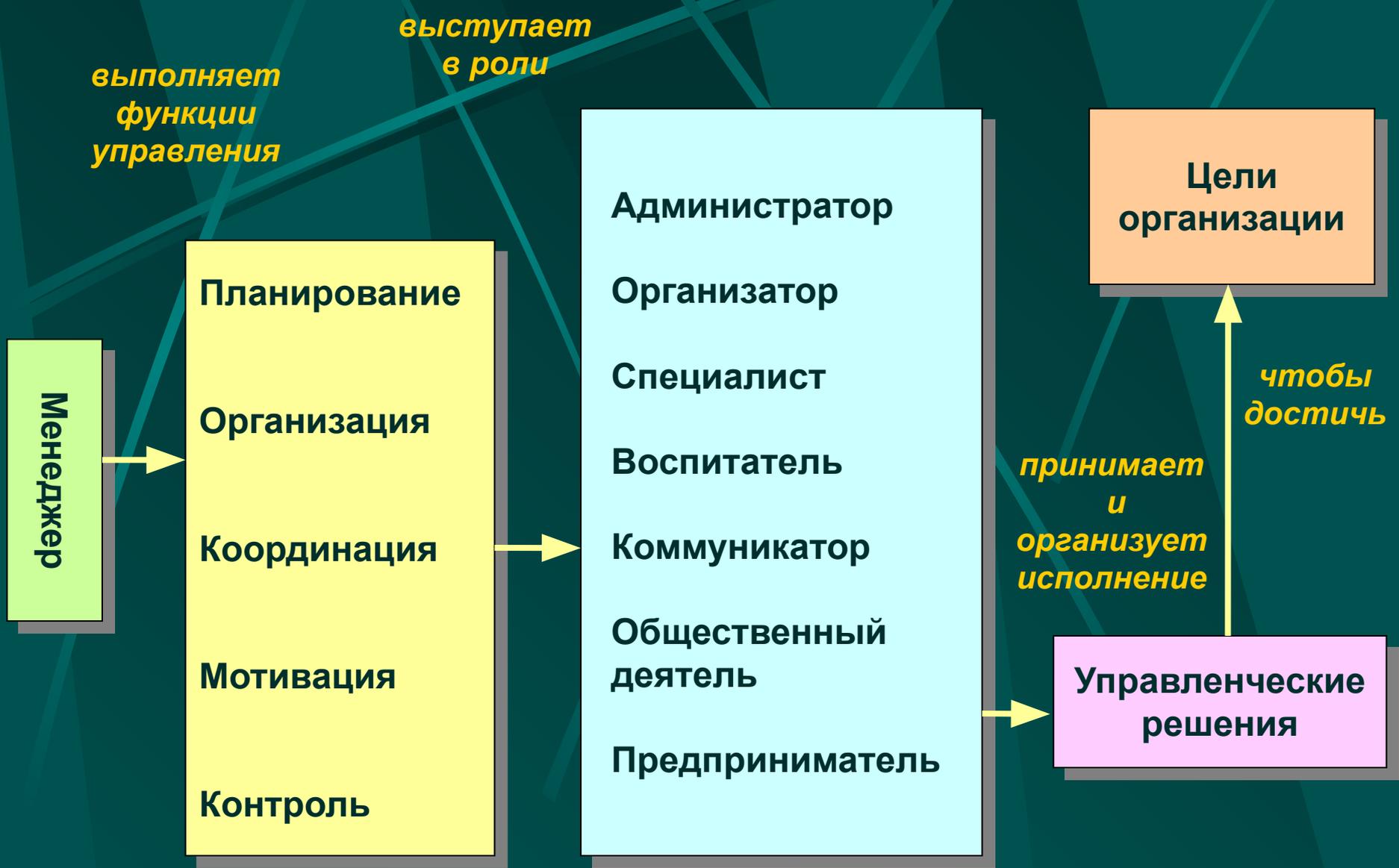
Управление организацией в условиях рыночной экономики

- 1. расширяются права и ответственность организаций**
- 2. необходима их адаптация к изменениям в окружающей среде:**
 - возникают новые цели и задачи**
 - создаются новые предприятия**
 - меняются формы собственности**
 - налаживаются новые хозяйственные связи**
 - формируются рыночные механизмы управления**

Задачи менеджмента организации:

- **методы управления** -
экономические
- **ориентир организации** -
спрос и конъюнктура рынка
- **ориентир производства** -
потребности рынка
- **цель** -
оптимальные результаты + минимальные
затраты
- **виды товаров** -
спрос у покупателей + гарантия получения
большой прибыли





Развитие теории и практики менеджмента

- I период – древний период (9-7 тыс.лет до н.э. – XVIII век)
- II период – индустриальный (1776-1890)
- III период – период систематизации (1856-1960)
- IV период – информационный (1960 – н.вр.)

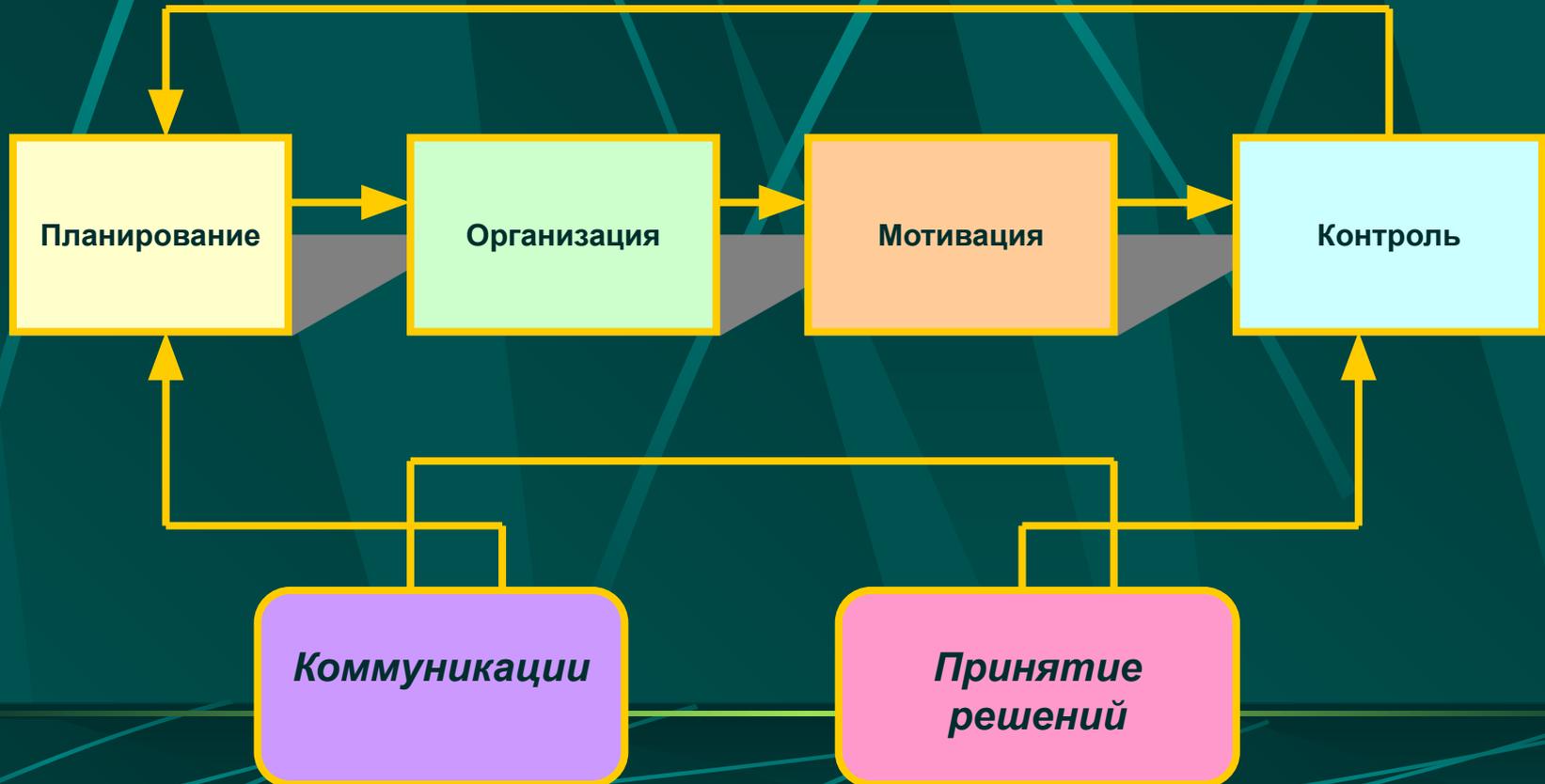
Эволюция управленческой мысли

Основные направления научной мысли (школы и подходы)	1885	Годы XX столетия							
		20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е
Научный менеджмент и классическая школа									
Школа чел. отношений и поведенческие науки									
Количественный и системный подходы									
Ситуационный и новые подходы									

Процесный подход в менеджменте

Процесс управления –

система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций



Системный подход в менеджменте

Организация как «открытая система»

ВХОДЫ

ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

ВЫХОДЫ

*Информация,
материалы,
капитал,
трудовые
ресурсы*

*Обработка и
преобразование
входов
(зависит от
эффективности
управления)*

*Продукция или
услуги,
прибыль,
доля рынка,
рост организации,
удовлетворение
сотрудников*

Ситуационный подход в менеджменте

Ситуация –

это конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время

Руководитель должен:

- освоить средства профессионального управления
- научиться предвидеть вероятные «+» и «-» применения конкретной методики и концепций
- уметь правильно интерпретировать ситуацию
- уметь увязать конкретные приемы управления с конкретными ситуациями

Лекция 2



Тема №3:

**Внутренняя и внешняя
среды организаций и
методы их анализа**

Основные внутренние переменные организации

ЦЕЛИ

ЛЮДИ

СТРУКТУРА

ТЕХНОЛОГИИ

ЗАДАЧИ



ЦЕЛИ – конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив



Критерии:

- достижимость
- конкретность
- измеримость
- ориентированность во времени
- взаимоподдерживаемость

Specific
Measurable
Area bound
Realistic
Time bound

Линейная организационная структура



Функциональная организационная структура

Главный менеджер



```
graph TD; GM[Главный менеджер] --- FR_A[Функциональный руководитель А]; GM --- FR_B[Функциональный руководитель Б]; FR_A --- I1[Исполнитель]; FR_A --- I2[Исполнитель]; FR_B --- I3[Исполнитель]; FR_B --- I4[Исполнитель];
```

The diagram illustrates a functional organizational structure. At the top is the 'Главный менеджер' (Chief Manager). Below them are two functional managers: 'Функциональный руководитель А' (Functional Manager A) and 'Функциональный руководитель Б' (Functional Manager B). Each functional manager is connected to two of the four 'Исполнитель' (Executives) at the bottom level, resulting in a total of four direct reports for each functional manager.

Функциональный
руководитель А

Функциональный
руководитель Б

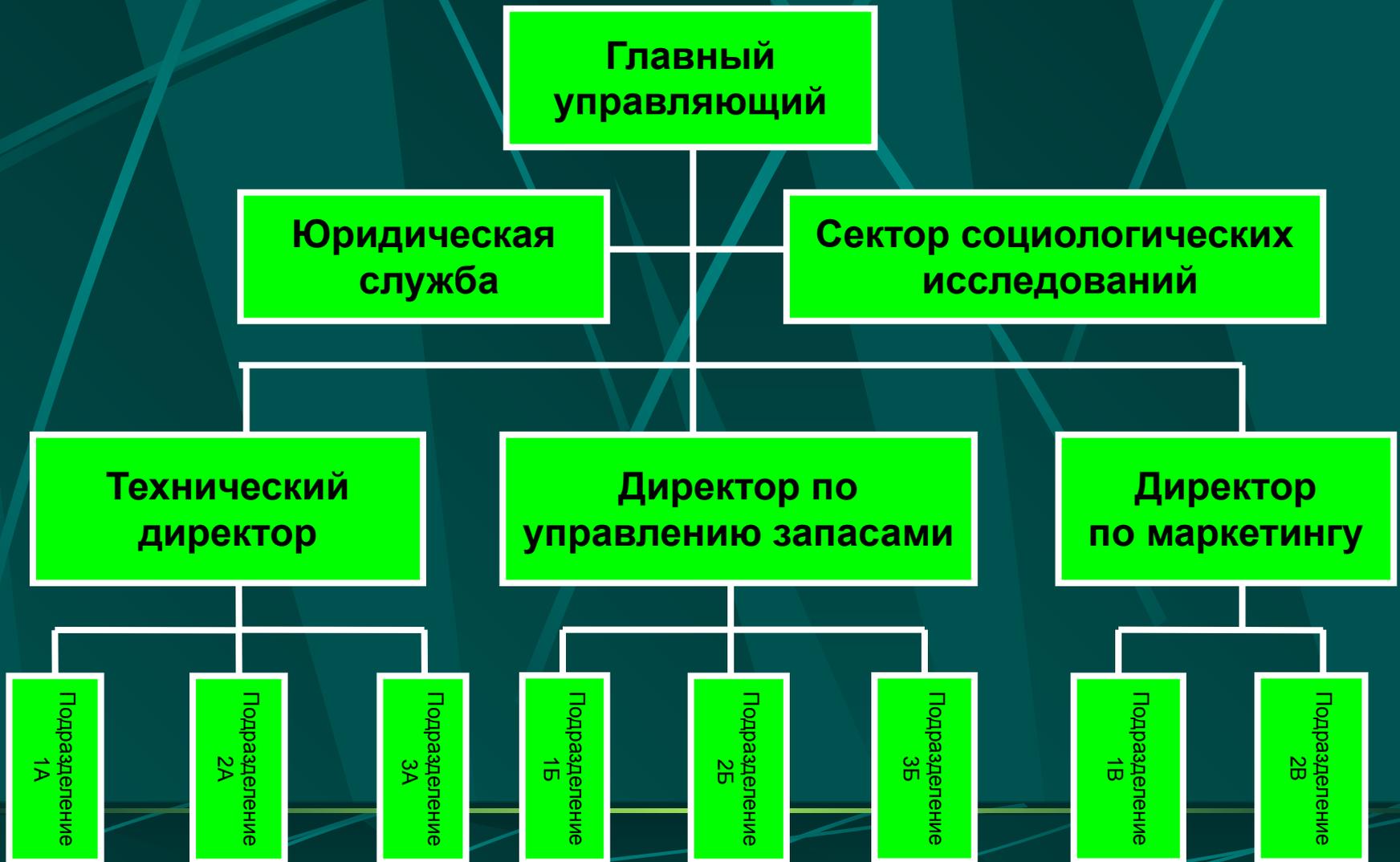
Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Исполнитель

Линейно-функциональная (штабная) структура



Матричная структура управления



Факторы, влияющие на поведение работников

Умственные и
физические
способности

Стиль
руководства

Групповые
нормы

Потребности

Поведение
человека и
успешность
деятельности

Производительность

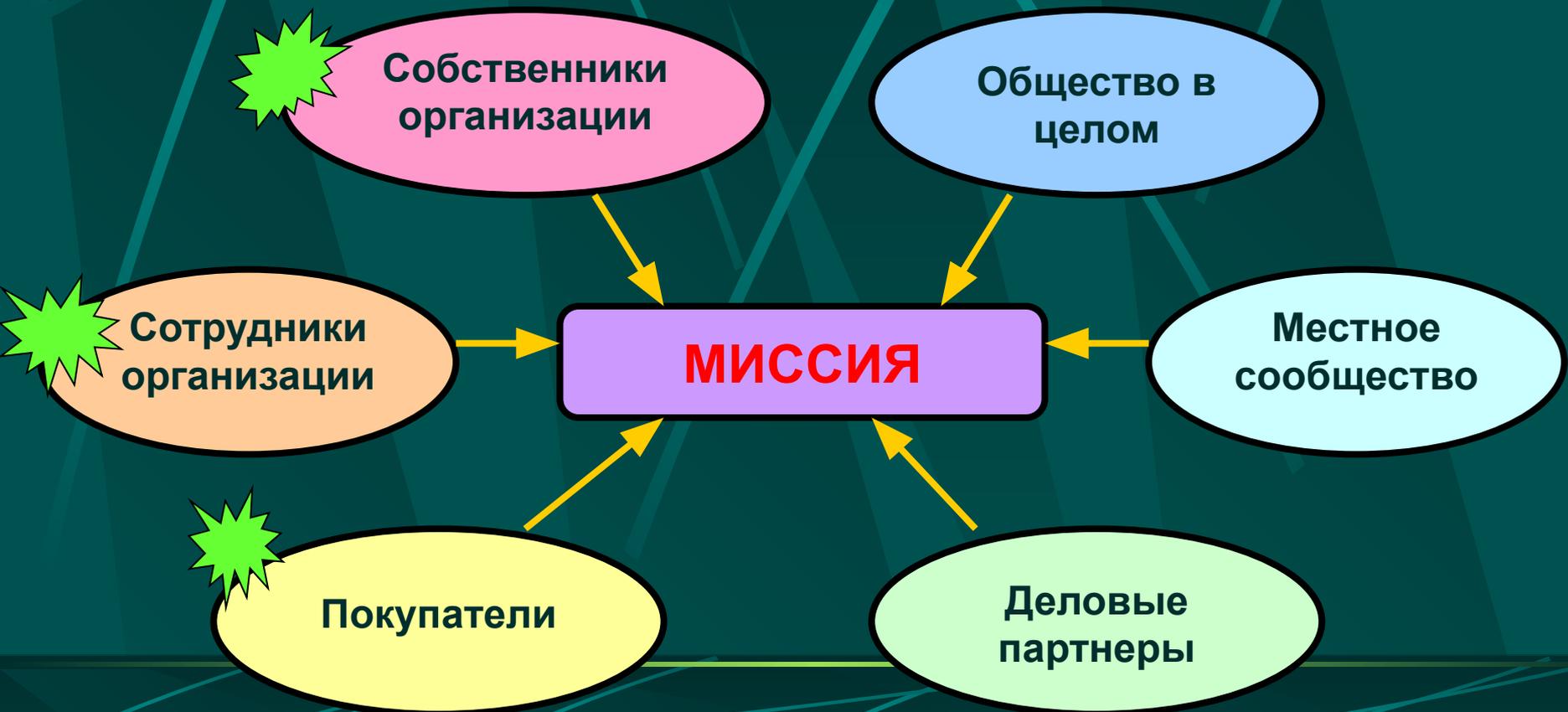
Ожидание и
восприятие

Ценности

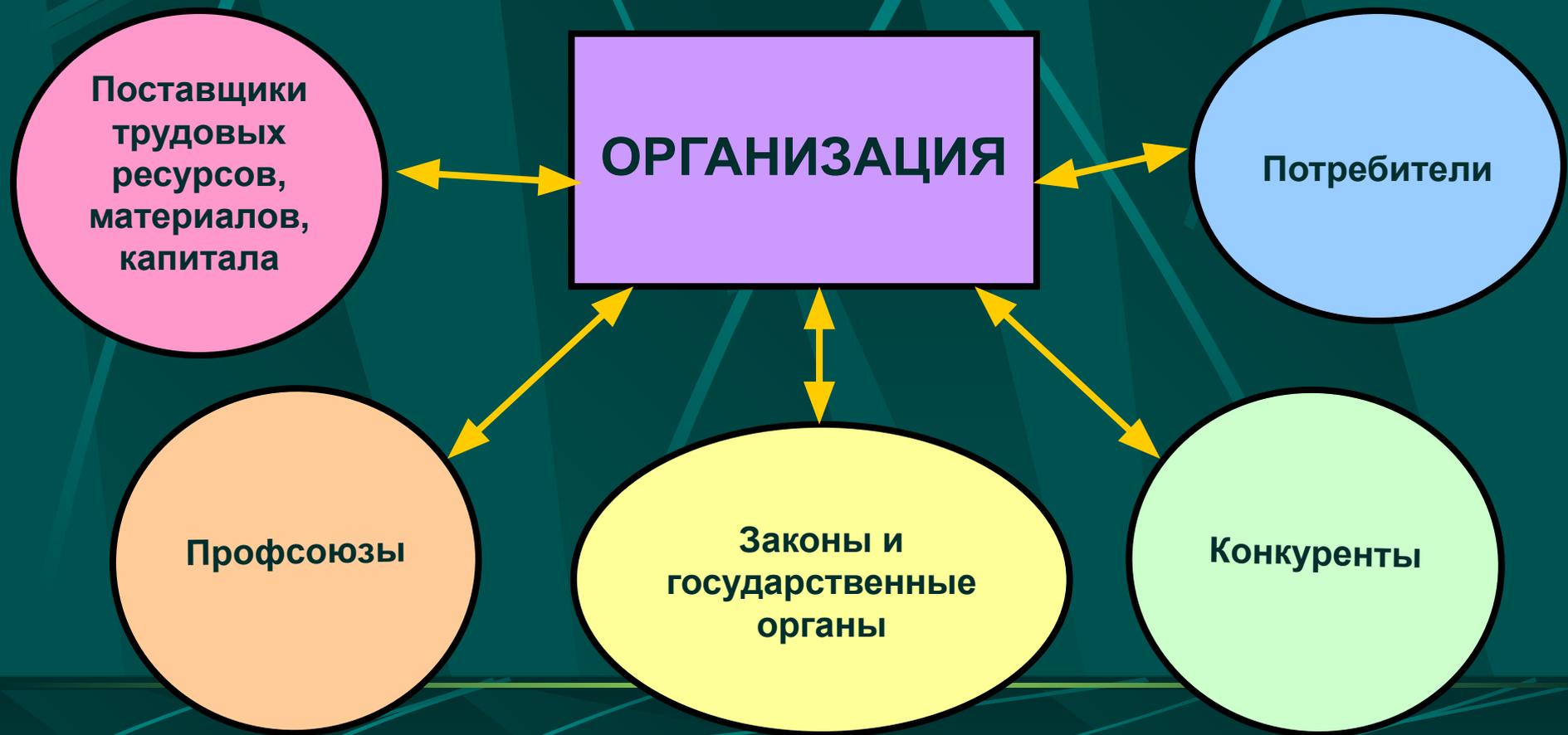
Социальные
установки

Миссия организации

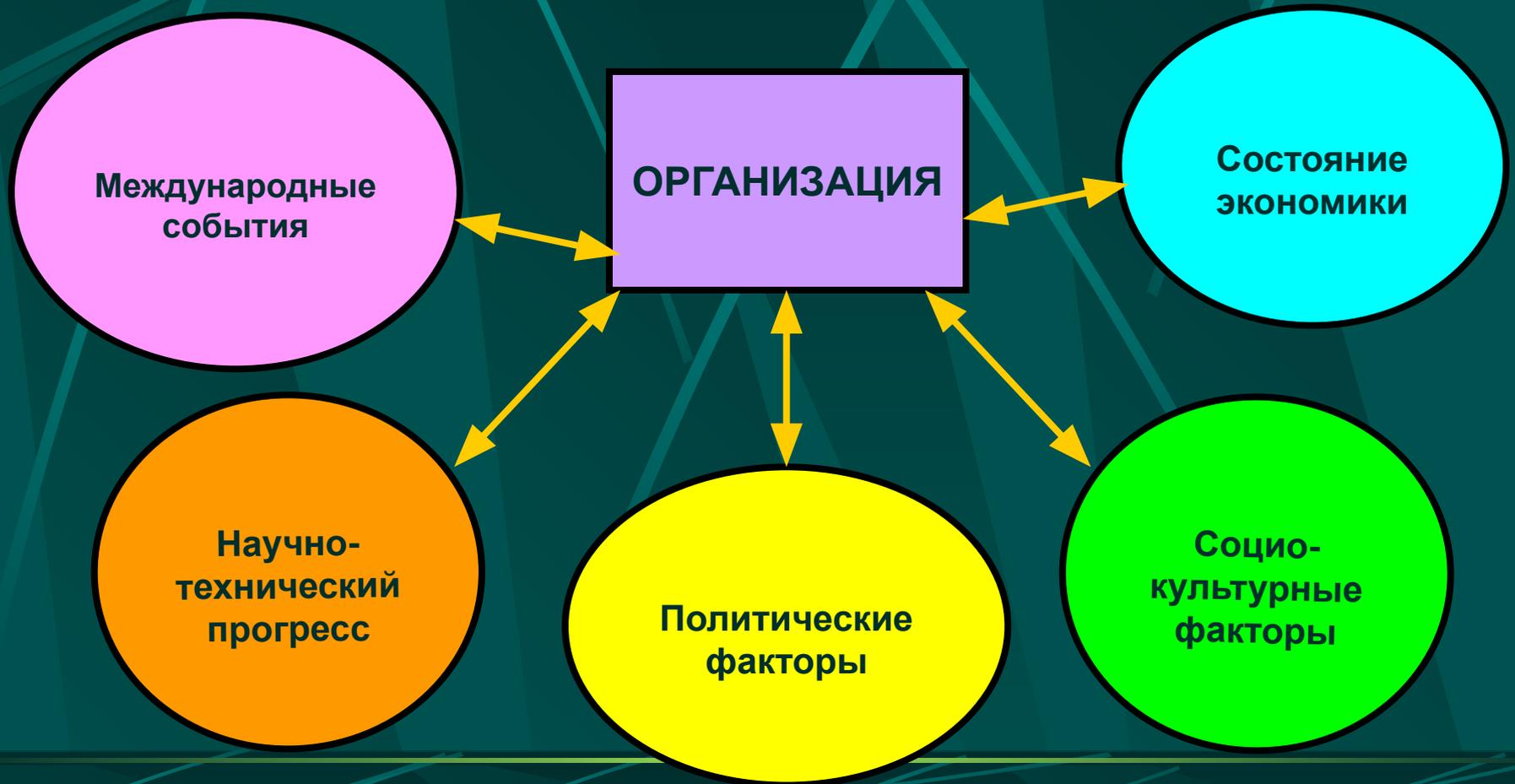
должна отражать **цели и интересы различных групп**, связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс её функционирования, с акцентом на интересы **собственников, сотрудников и покупателей**



Среда прямого воздействия (микросреда, среда задач, функциональная среда)



Среда косвенного воздействия (макросреда, общая, генеральная)



Методы изучения внешней и внутренней среды организации (SWOT-анализ)

МАТРИЦА SWOT	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

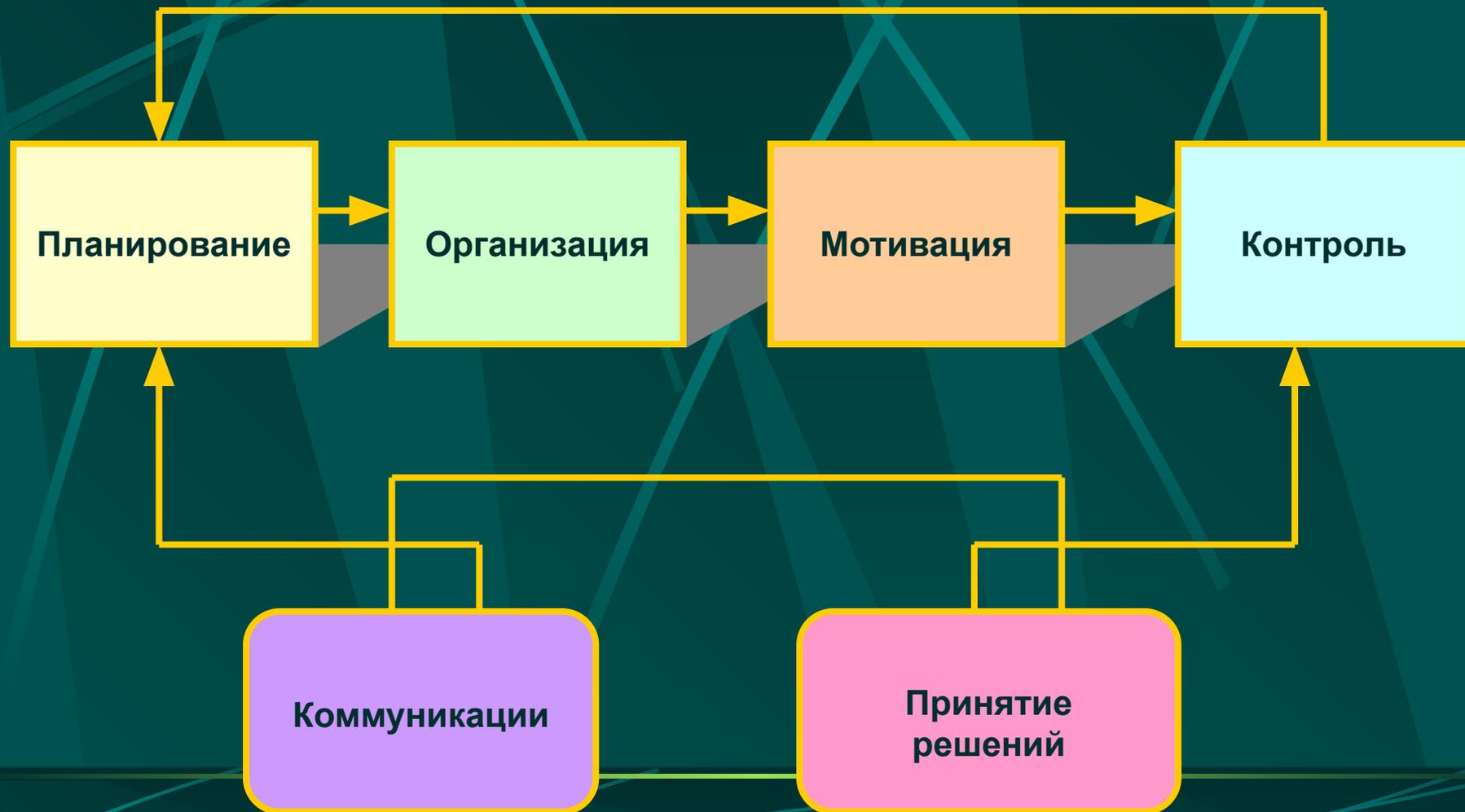
ЛЕКЦИЯ 3



Тема №4:

Функции и принципы менеджмента в сервисе

Основные функции менеджмента и связующие процессы



Планирование деятельности предприятия

Высший уровень управления -
стратегическое планирование

Средний уровень управления -
тактическое планирование

Нижний уровень управления -
оперативное планирование

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

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

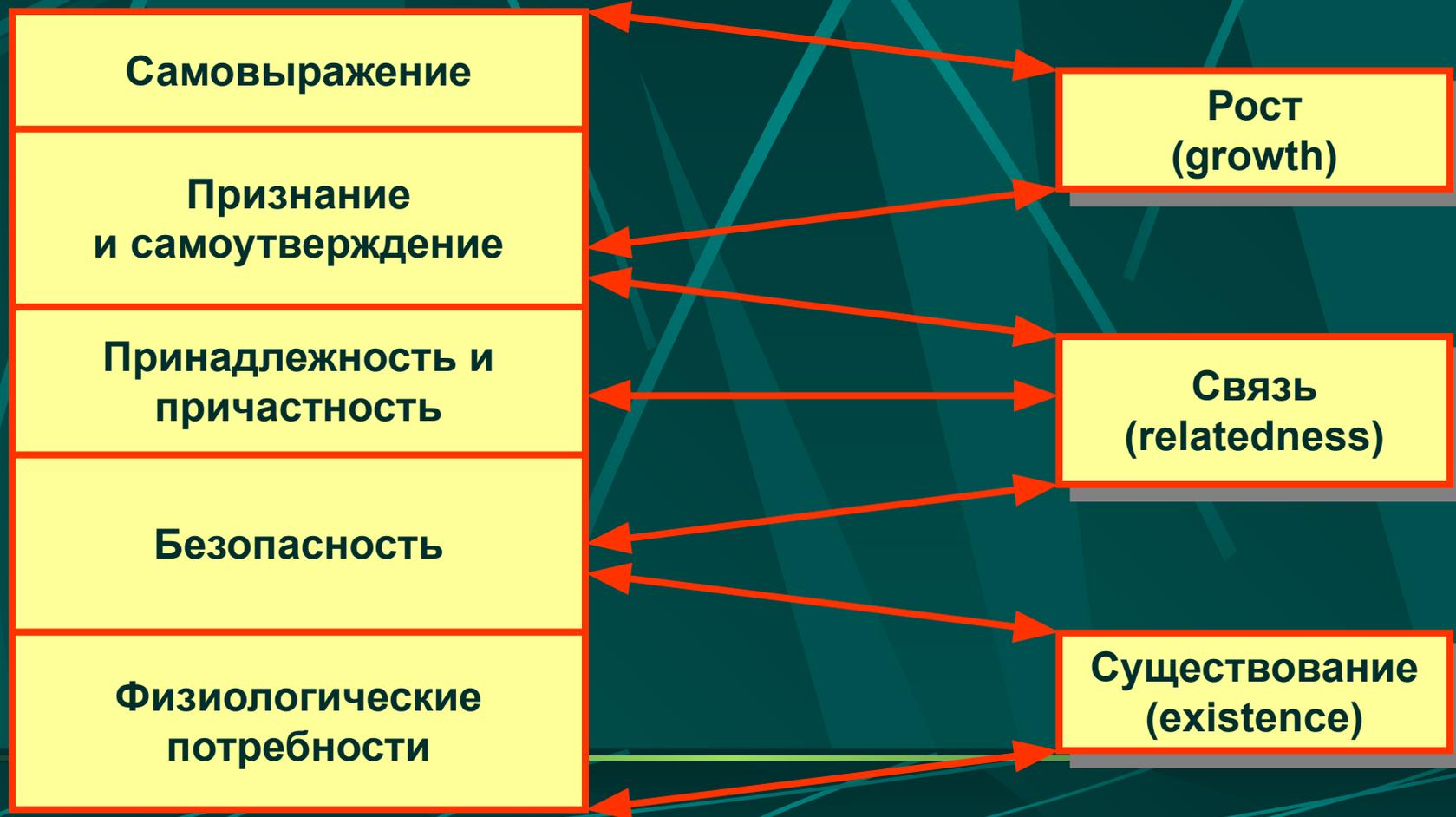


Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу



Теория ERG Клейтона Альдерфера

потребности существования
потребности связи
потребности роста



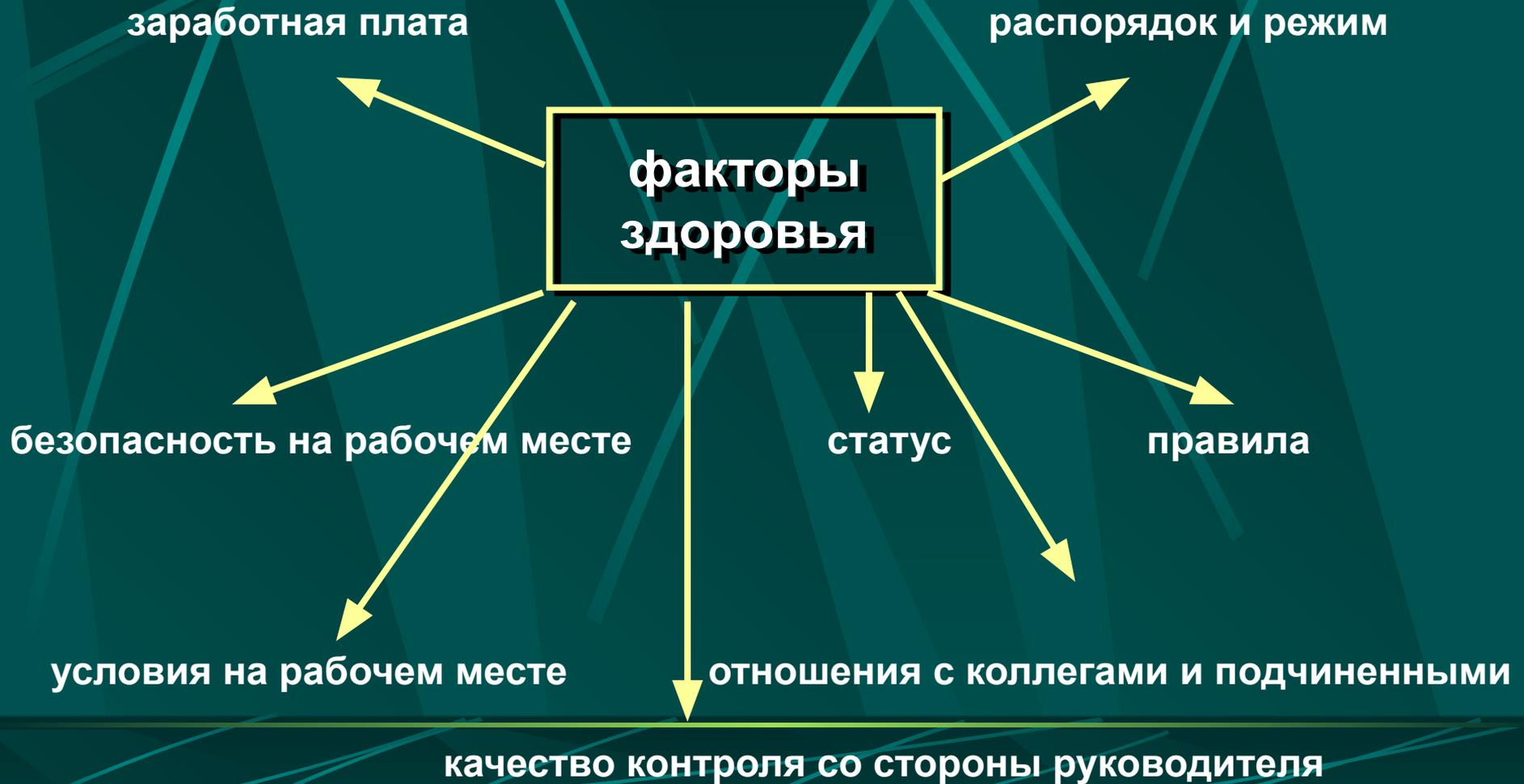
Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

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

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1)



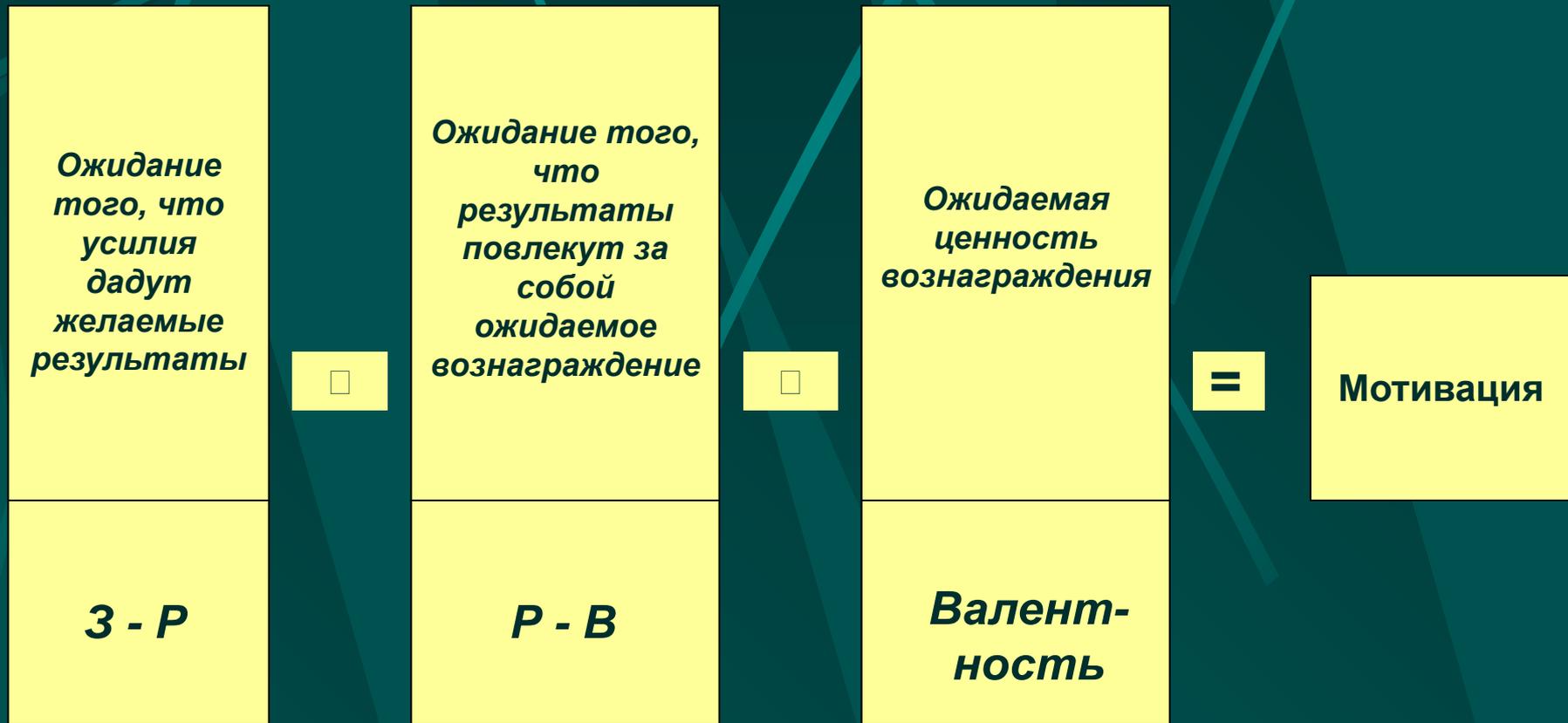
Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (2)



Процессуальные теории мотивации

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

Теория ожиданий Виктора Врума



Модель Портера – Лоулера

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



Принципы, используемые для мотивации работников

1. доступность
2. осязаемость
3. постепенность
4. минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой
5. сочетание материальных и моральных стимулов

Критерии-требования контроля

1. стратегическая направленность
2. ориентация на результаты
3. соответствие видам деятельности
4. своевременность
5. гибкость
6. простота
7. экономичность

Этапы процесса контроля

Определение объекта и субъекта контроля

Определение вида контроля
(предварительный, текущий, заключительный)

Сопоставление достигнутых результатов
с установленными стандартами

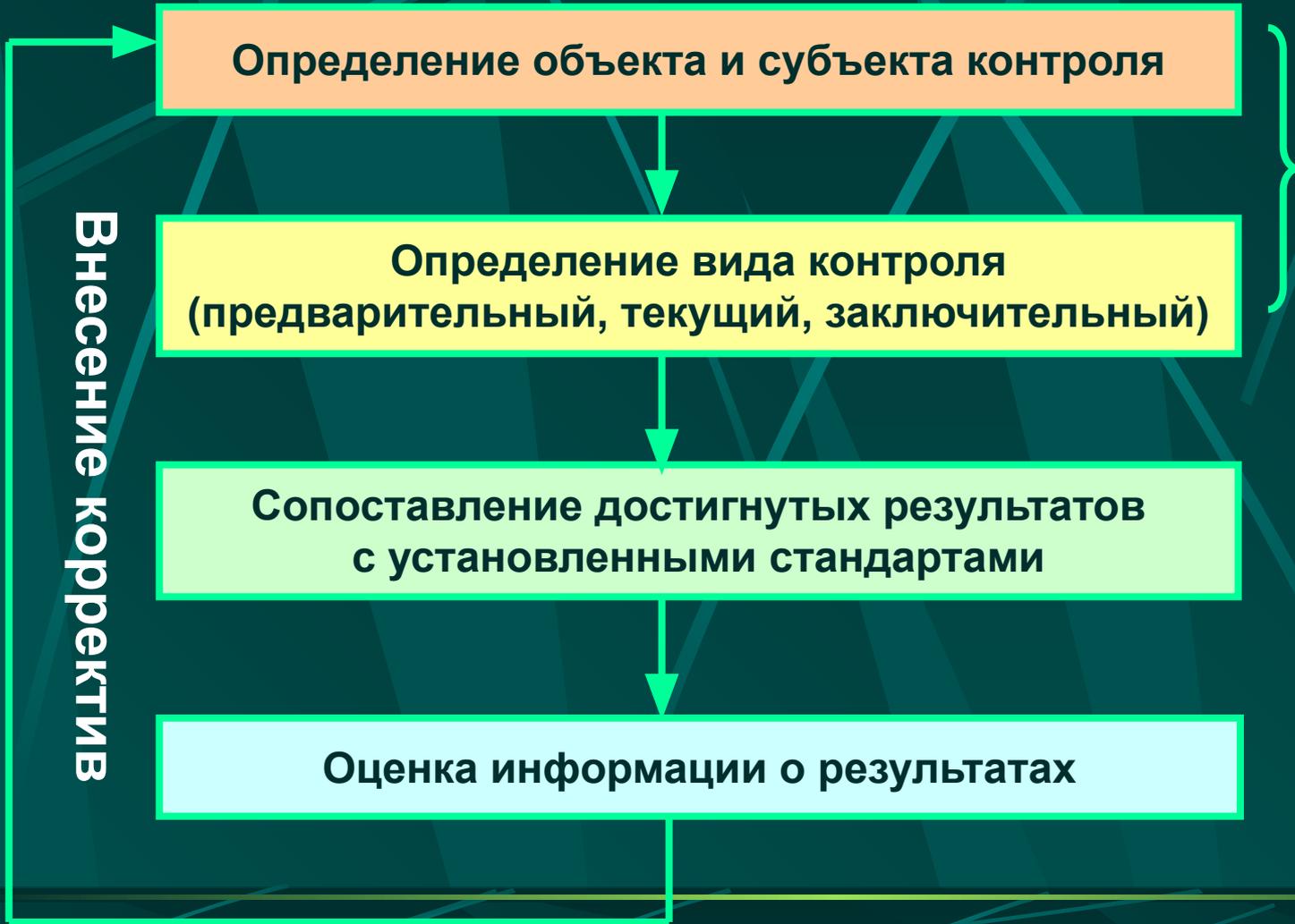
Оценка информации о результатах

1-й этап

2-й этап

3-й этап

Внесение корректив



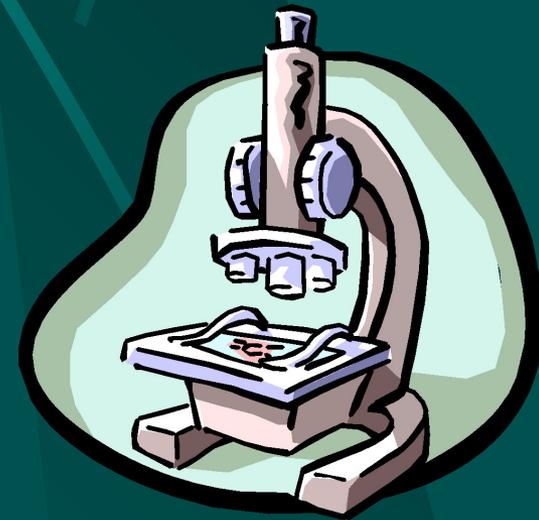
Виды контроля

Предварительный контроль

- диагностический
- терапевтический

Текущий контроль

Заключительный контроль



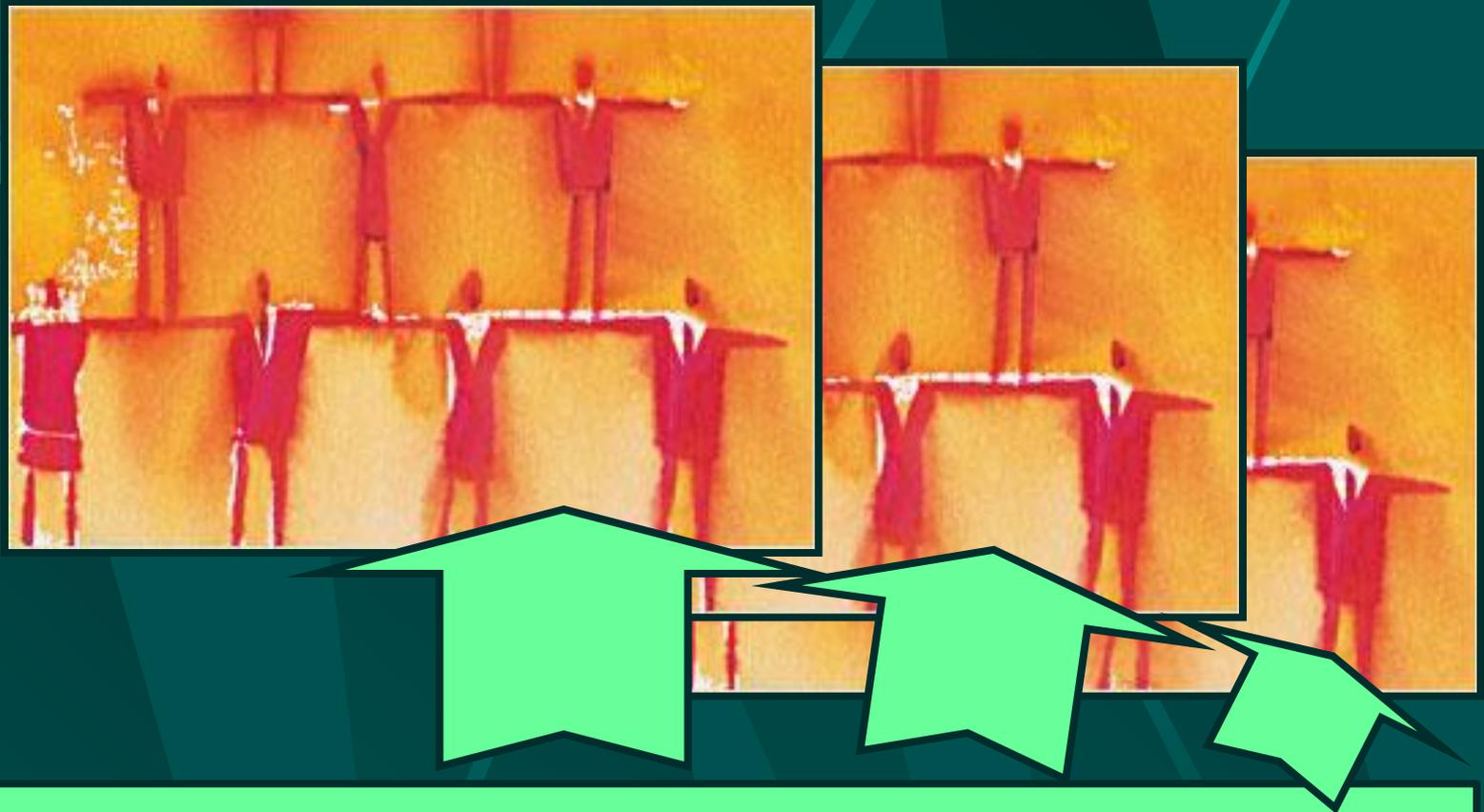
ЛЕКЦИЯ 4



Тема №5:

Методы управления в сервисе

Метод управления -



**совокупность приемов и способов
воздействия на управляемый объект
для достижения поставленных целей**

Общие характеристики методов управления

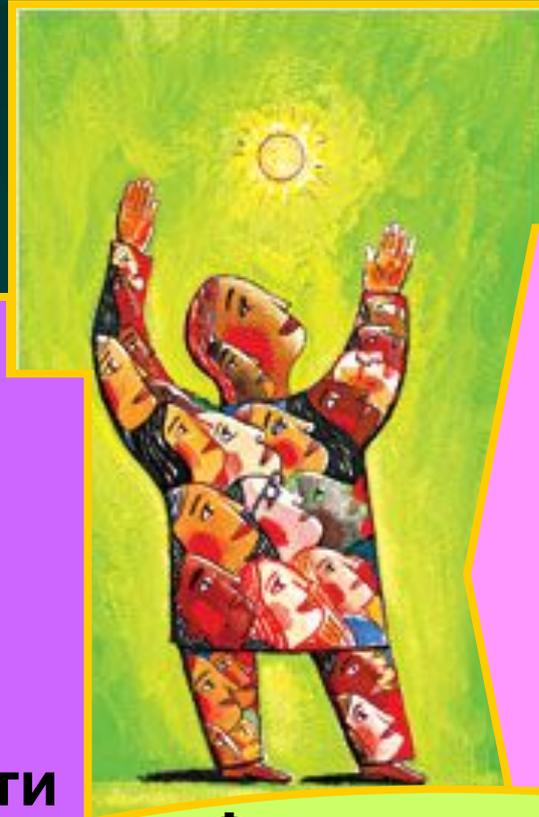
СОДЕРЖАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИ
ОННАЯ
ФОРМА

НАПРАВЛЕННОСТЬ



Содержание методов управления



**Координация
действий
подчиненных,
обеспечение
четкости,
дисциплинированности
и порядка
работы**

**Выявление
новых
возможностей
и
резервов**

**Формирование
положительного
социально-
психологического
климата**

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Регламентирующие

Организационно-распорядительные

- дисциплинарные
- правовые
- распорядительные

Положительные стимулы:

- похвала
- одобрение
- поощрение

Отрицательные стимулы:

- критика
- взыскание
- порицание

Стимулирующие

Экономические:

- зарплата
- премии
- льготы
- поощрения

Социально-психологические:

- повышение мотивации
- согласование целей личности с целями фирмы
- формирование общих ценностей

Комплексные и национальные методы управления

Система организационно-административных методов



- регламентирование
- нормирование
- организационно-методическое инструктирование и проектирование

- подготовка УР
- принятие УР
- организация выполнения УР
- контроль за реализацией УР

Организационно-административные методы управления:

1. **обязательное предписание**
(приказ, запрет и т.п.)
2. **согласительные методы**
(консультация, разрешение компромиссов)
3. **рекомендации, пожелания**
(совет, разъяснение, предложение, общение)

ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ/ РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Распорядительные

Организационно-стабилизирующие

Дисциплинирующие

Регламентирующие

Нормативы

Инструктирование

Общеорганизационные

Структурные

Должностные

Функциональные

Времени

Численности

Величины

Выработки

Соотносительности

Предостережение

Разъяснение

Ознакомление

Совет

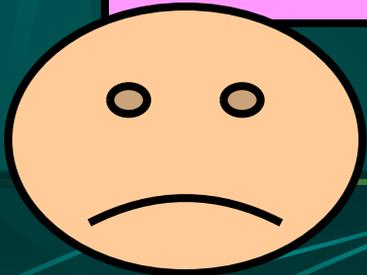
По характеру управляющего воздействия

Краткосрочного
распорядительного
воздействия

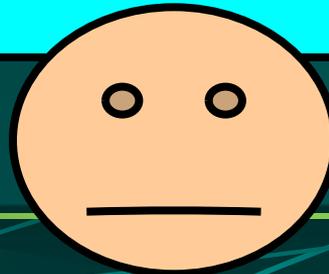
Средства
длительного
воздействия

Три типа подчинения (организационно- административное воздействие)

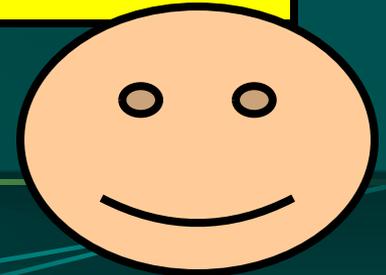
вынужденное
или
внешне
навязанное



пассивное



осознанное
или
внутренне
обоснованное



Экономические методы управления -

**совокупность экономических
рычагов,
с помощью которых достигается
эффект,
удовлетворяющий требованиям
коллектива в целом
и личности в частности**

Основные формы экономических методов управления:

- 1. планирование**
- 2. анализ хозяйственной
деятельности**
- 3. хозрасчет**
- 4. ценообразование**
- 5. финансирование**

Социально-психологические методы управления -

**совокупность специфических
способов воздействия
на личностные отношения и связи,
возникающие в трудовых
коллективах,
а также на социальные процессы,
протекающие в них**

Основные формы социально-психологических методов управления:

- 1. планирование социального развития**
- 2. убеждение**
- 3. экономическое соревнование**
- 4. критика и самокритика**
- 5. производственные совещания**
- 6. ритуалы и обряды**

Формы производственной демократии

соучастие в управлении

соуправление

внутренний (рабочий) контроль

самоуправление

Комплексная система коллективного самоуправления



ЛЕКЦИЯ 5



Тема №6:

Модели принятия и реализации управленческих решений

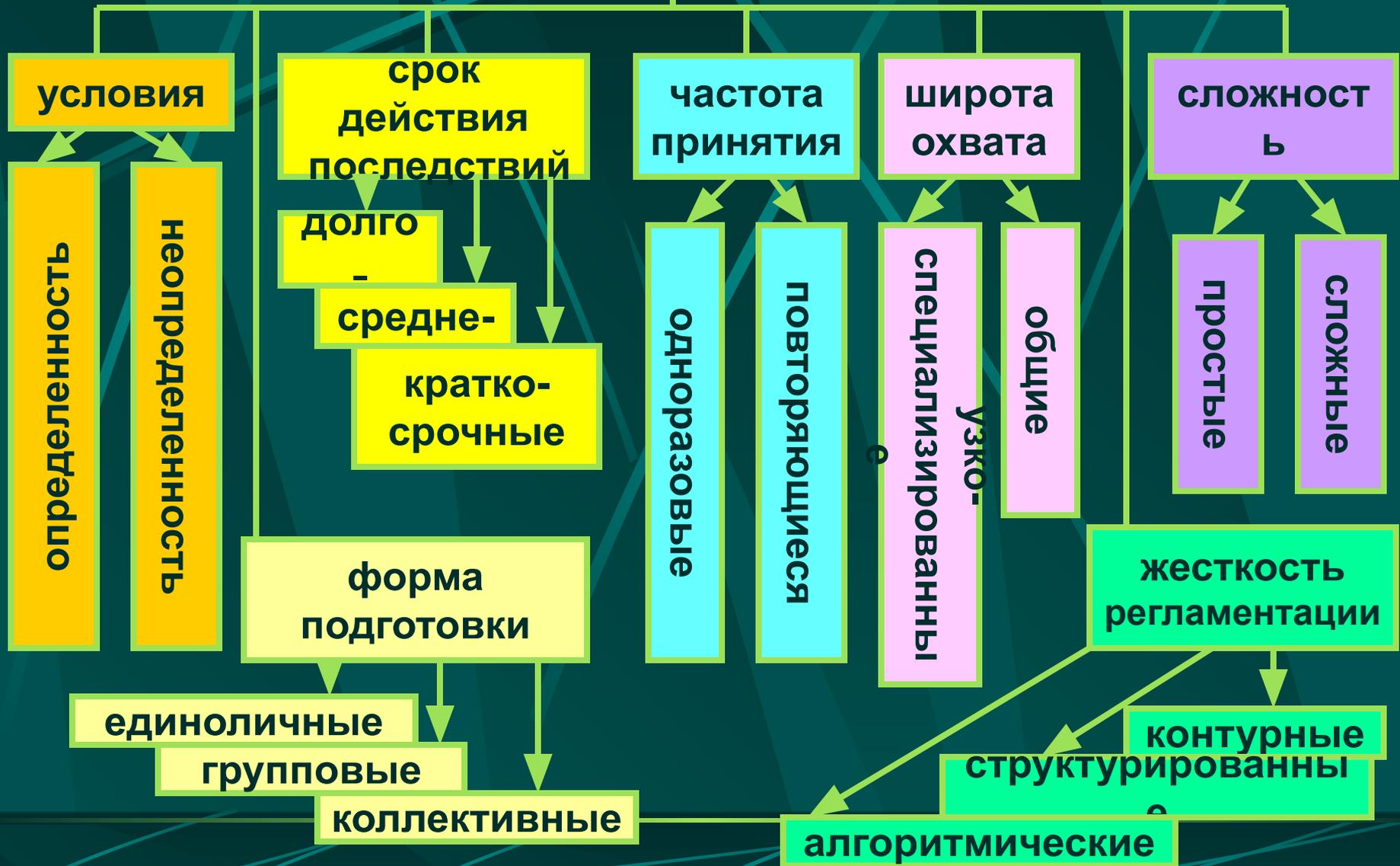
Управленческое решение (УР)



**ВЫБОР
АЛЬТЕРНАТИВЫ**

**ОСНОВНОЙ ВИД
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

Виды управленческих решений



ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Неформальные (эвристические)

Логика

Опыт

Интуиция

+

оперативность

-

интуиция
подводит

Коллективные

1. Определение круга лиц – участников:
 - компетентность
 - способность решать творческие задачи
 - конструктивность мышления
 - коммуникабельность
2. Выбор формы работы:
 - заседание
 - совещание
 - работа в комиссии
 - «мозговой штурм/атака»
 - метод Дельфы
 - кольцевая система «кингисё»

Количественные

- научно-практический подход
 - обработка больших массивов информации
1. линейное моделирование
 2. динамическое программирование
 3. вероятностные и статистические модели
 4. теория игр
 5. имитационные модели

Выбор окончательного варианта решения

1. принцип большинства голосов
2. принцип диктатора
3. принцип Курно
4. принцип Парето
5. принцип Эджворта



Индивидуальные стили принятия решений

I фаза - формирование альтернатив
решения проблемы

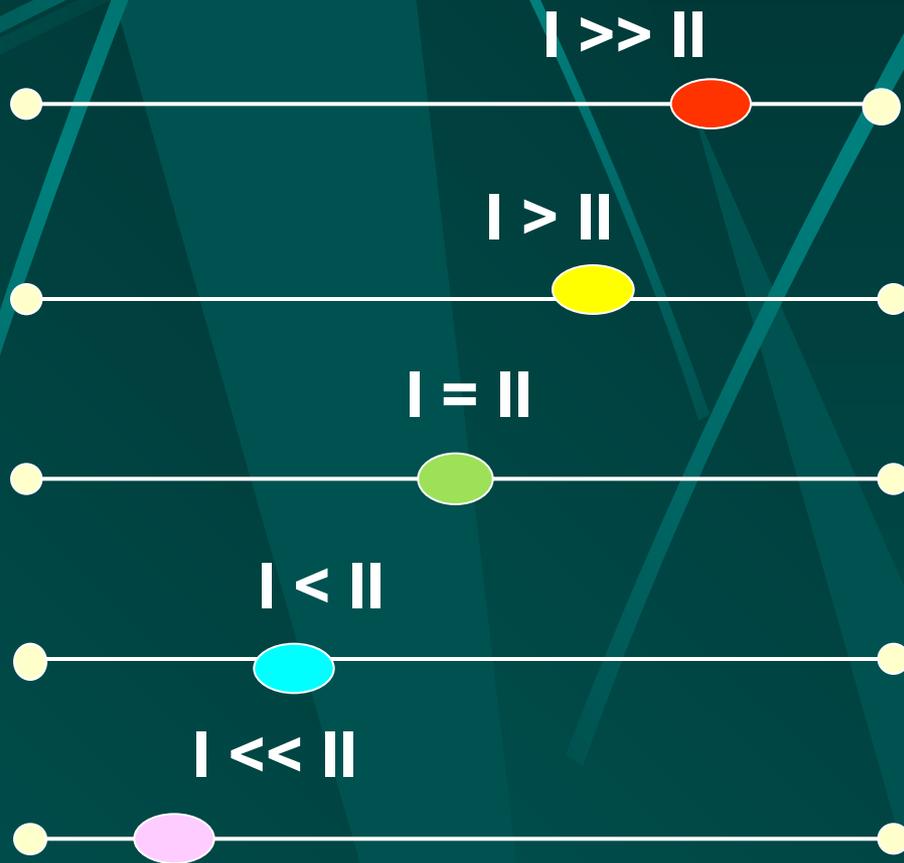
(продуктивность мышления)

II фаза - анализ вариантов и
собственно принятие решения

**(критичность и конструктивность
мышления)**



Индивидуальные стили принятия решения



**Импульсивный
стиль**

**Рискованный
стиль**

**Уравновешенный
стиль**

**Осторожный
стиль**

Инертный стиль

Условия эффективности принятия УР

соблюдение иерархии

использование
межфункциональных
групп

использование прямых
горизонтальных связей

централизация руководства



Требования к УР

эффективность

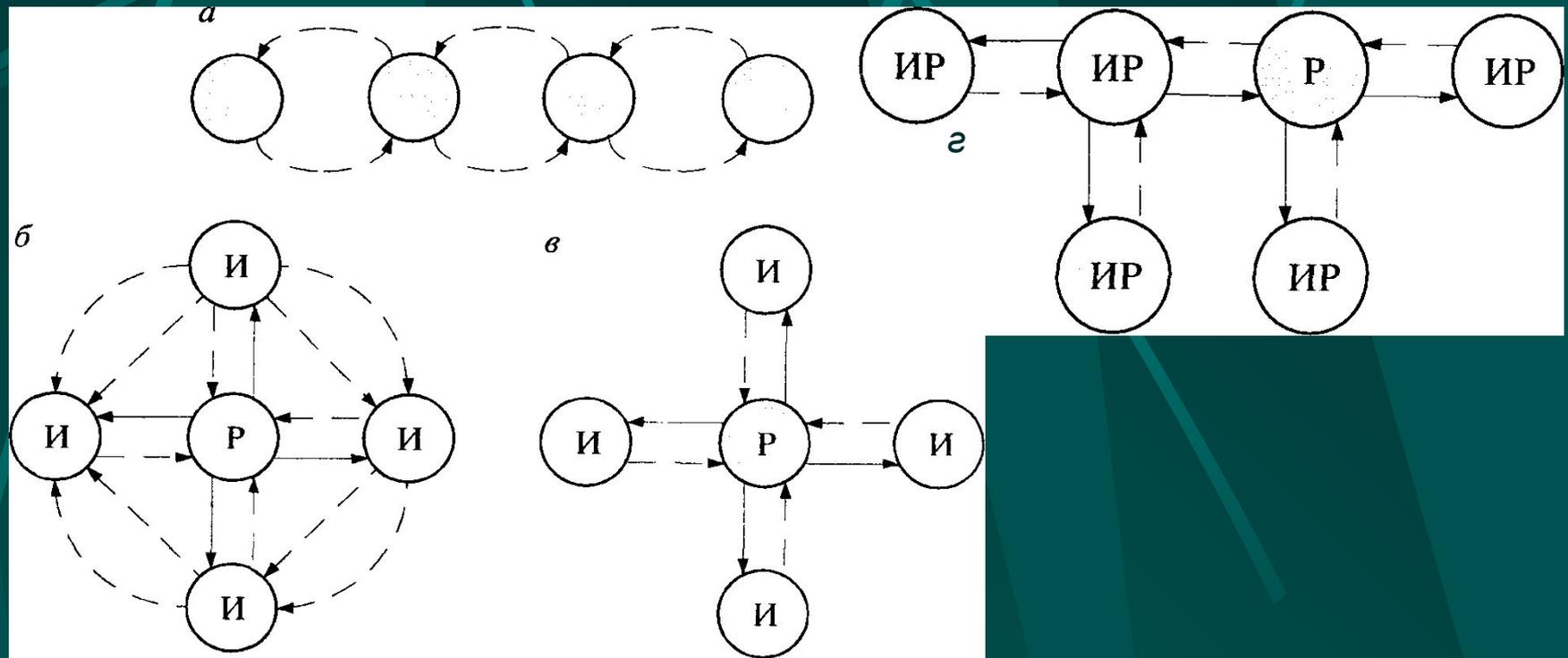
экономичность

своевременность

обоснованность

реальность

Структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей



а — цепочная

в — звездная

б — многосвязная

г — иерархическая

Контроль за исполнением УР

ФУНКЦИИ

диагностическая

обратной связи

ориентирующая

стимулирующая

корректирующая

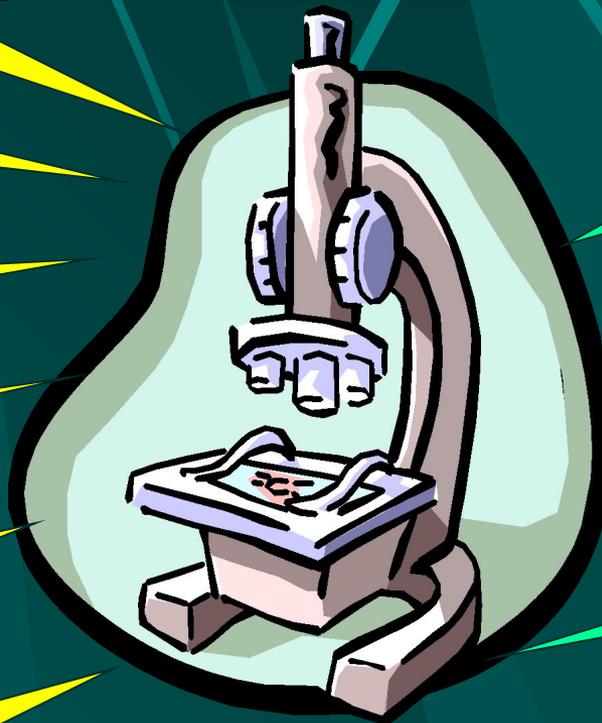
педагогическая

ВИДЫ

предварительный

текущий

последующий



ЛЕКЦИЯ 6



Тема №7:

**Процессы коммуникаций и
коммуникационные барьеры
в менеджменте**

Элементы процесса коммуникации



Отправитель



Сообщение



Канал

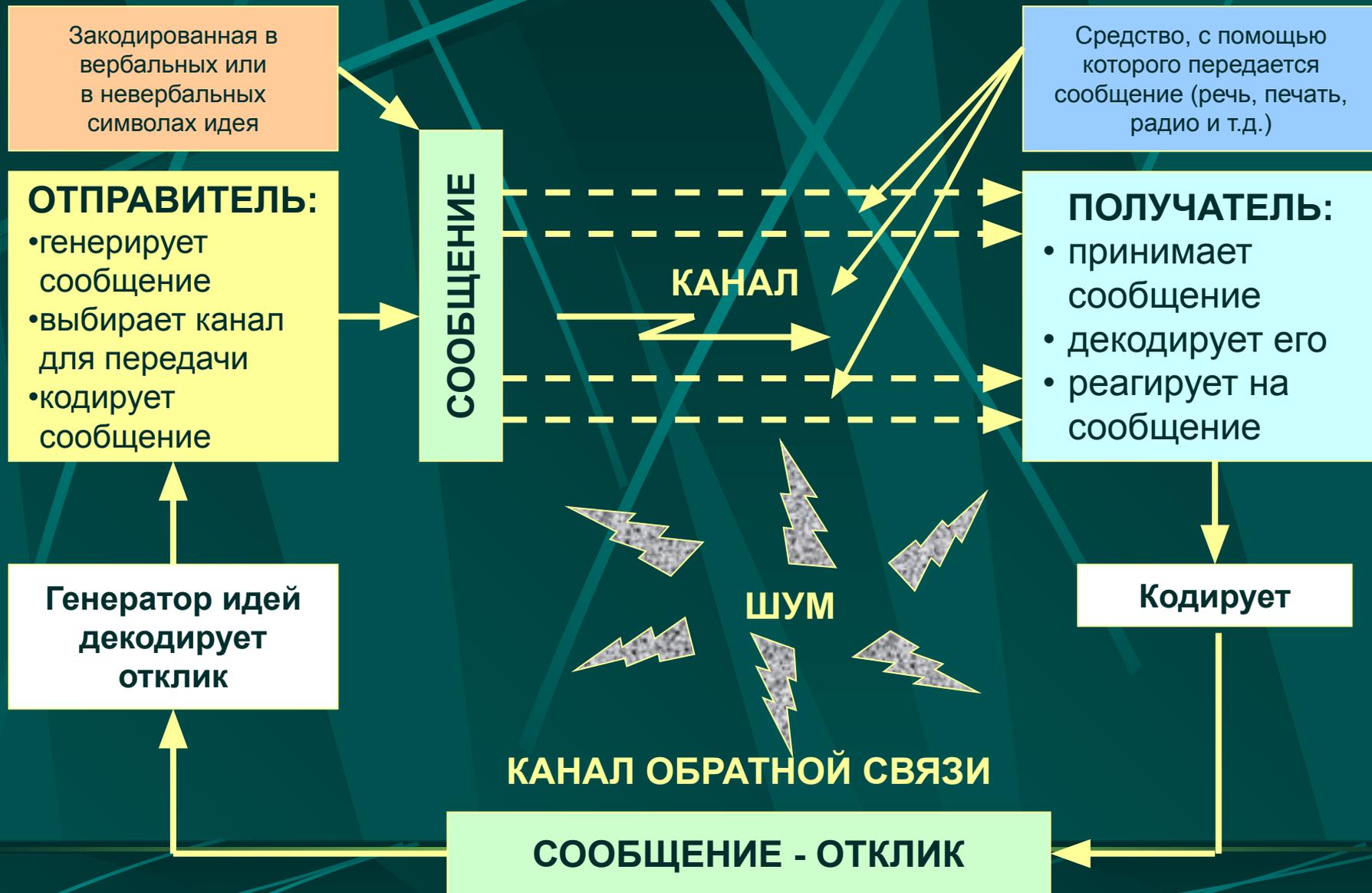


Получатель

Этапы процесса коммуникаций



Процесс коммуникаций



Виды коммуникаций



Типы невербальной коммуникации

1

Движения тела

2

Личные физические качества

3

Речь

4

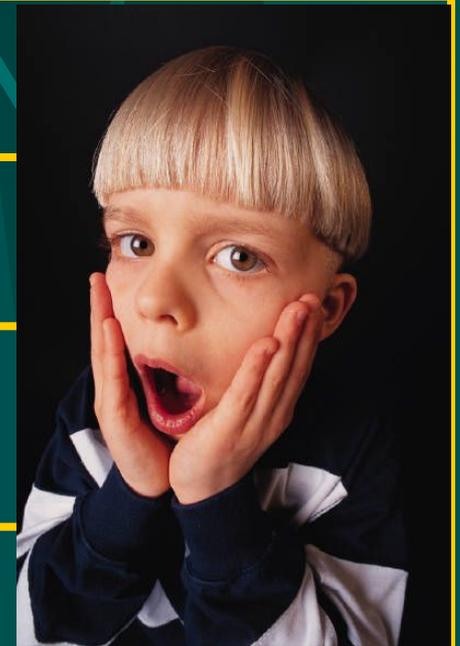
Использование среды

5

Физическая среда

6

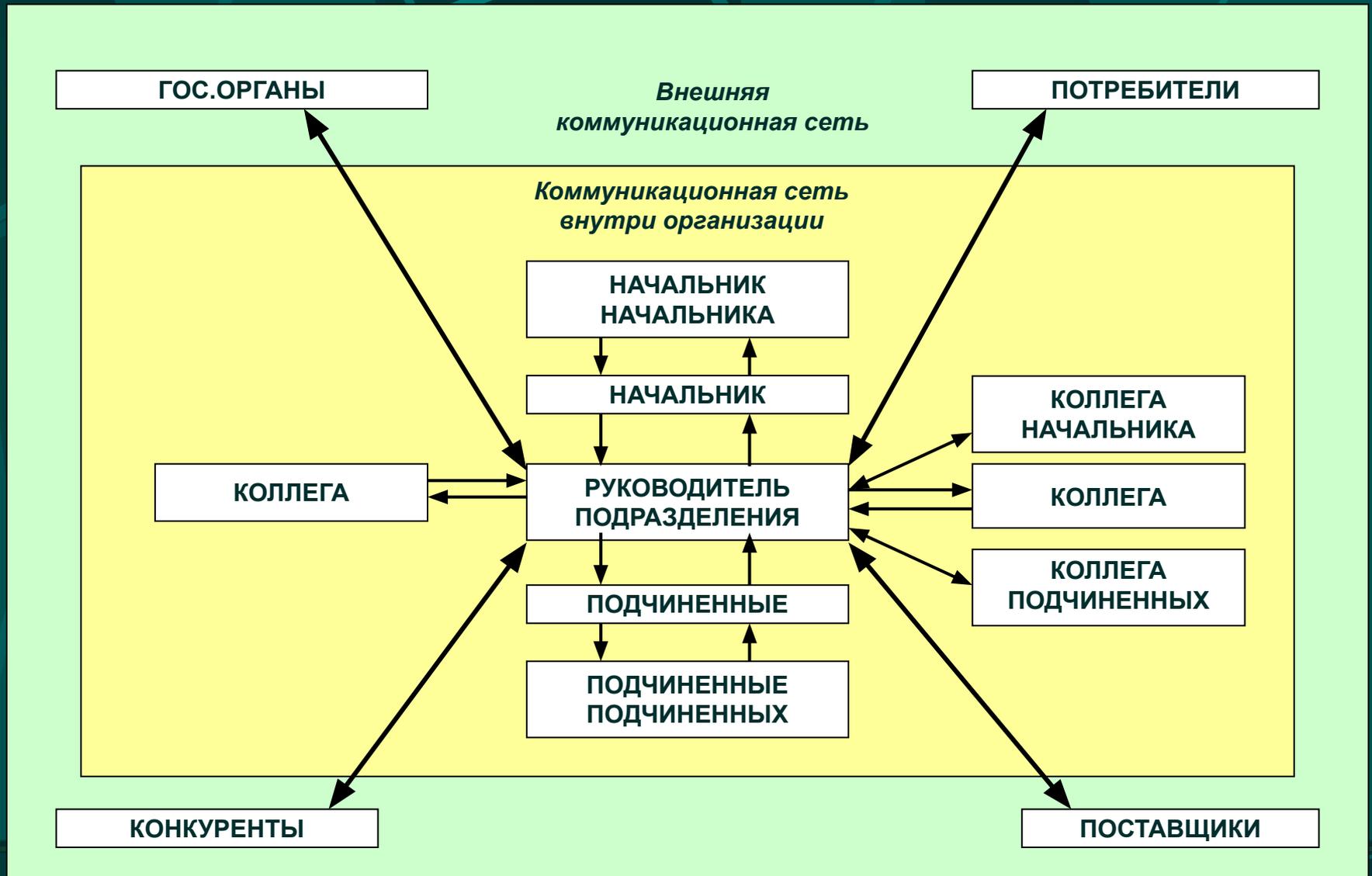
Время



Коммуникационные стили



Система коммуникаций в организации



Преграды в межличностных коммуникациях

1. Разница в восприятии информации
2. Семантические барьеры
3. Невербальные преграды
4. Плохая обратная связь или её отсутствие
5. Неумение слушать



Совершенствование искусства общения

1. **Проясняйте свои идеи перед началом их передачи**
2. **Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам**
3. **Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями**
4. **Проявляйте эмпатию и открытость**
5. **Добивайтесь установления обратной связи**



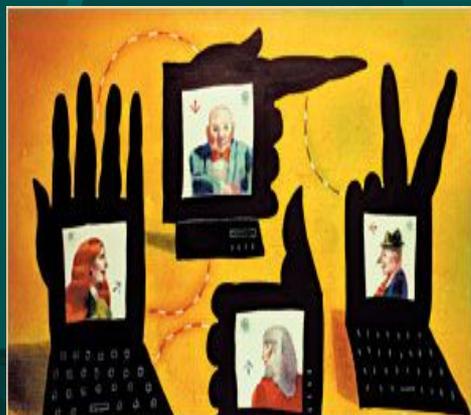
Преграды в организационных коммуникациях

1. Искажение сообщений
2. Информационные перегрузки
3. Неудовлетворительная структура организации



Пути совершенствования коммуникаций в организациях

1. Регулирование информационных потоков
2. Управленческие действия
3. Системы обратной связи
4. Системы сбора предложений
5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации
6. Современные информационные технологии (IT)



ЛЕКЦИЯ 7



Тема №8:

Управление конфликтами и стрессами в современном менеджменте

МОДЕЛЬ (ПРИРОДА) КОНФЛИКТА

База конфликта (конфликтная ситуация)

Инцидент

Возможность разрастания конфликта

Реакция на конфликтную ситуацию

Наличие конфликта

Отсутствие конфликта

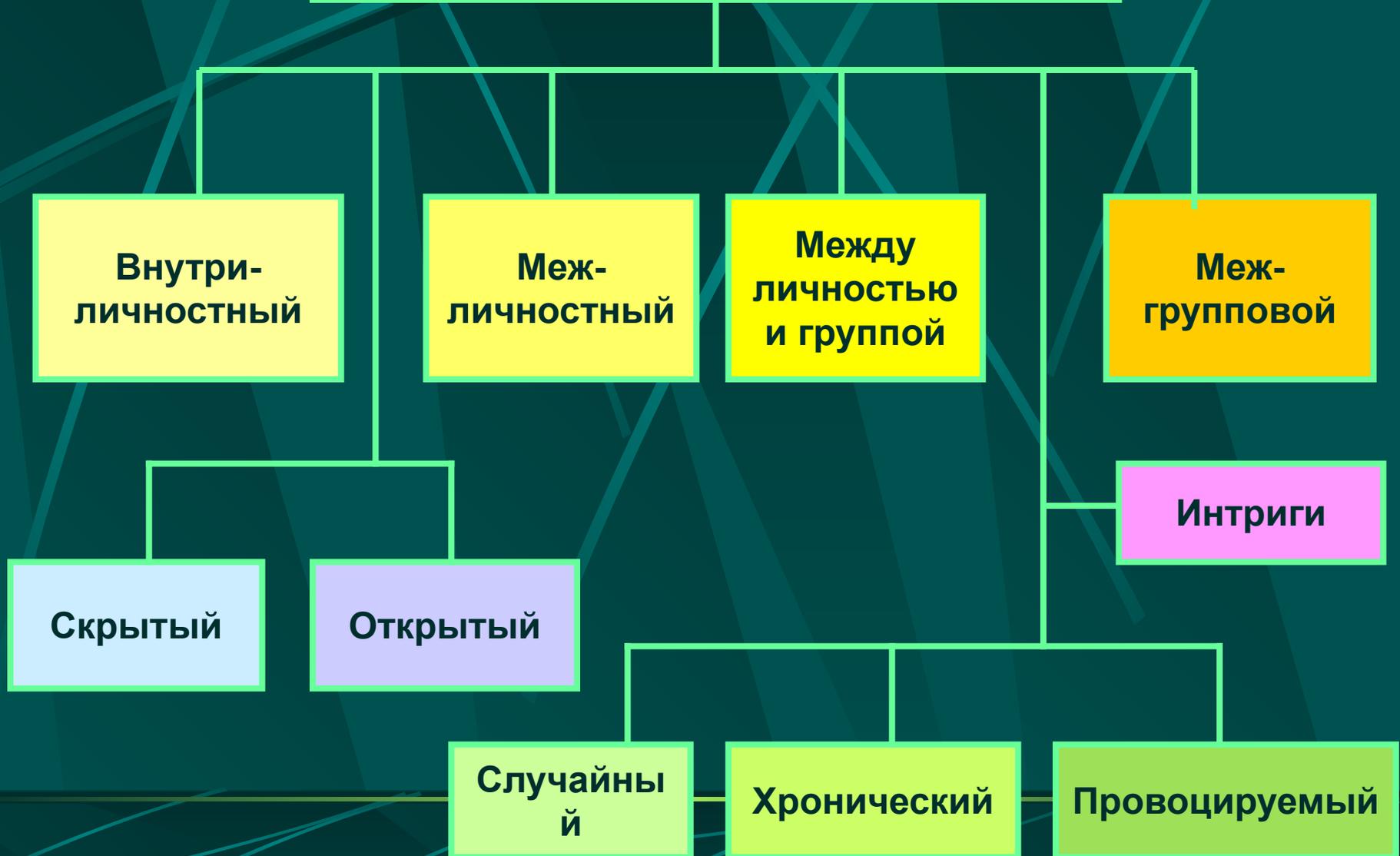
Управление конфликтом

Функциональные
последствия

Дисфункциональные
последствия

Нет последствий
конфликта

ТИПЫ КОНФЛИКТОВ



ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников

Устарелость оргструктуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей

Ограниченность ресурсов

Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива

Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности

Различия в манере поведения и жизненном опыте

Неопределенность перспектив роста

Неблагоприятные физические условия

Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера

Психологический феномен

Недостаточный уровень профессионализма

Действия руководителя при разрешении конфликта

Изучение причин возникновения конфликта



Ограничение числа участников конфликта



Анализ конфликта



Разрешение конфликта

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Способы преодоления (разрешения) конфликтов

Педагогические

- беседа
- просьба
- убеждение
- разъяснение требований к работе
- разъяснение неправомερных действий конфликтующих
- другие меры воспитательного аспекта

Административные

- силовое разрешение конфликта — подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих
- разрешение конфликта по приговору — решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда

Стратегия поведения менеджеров при разрешении межличностных конфликтов



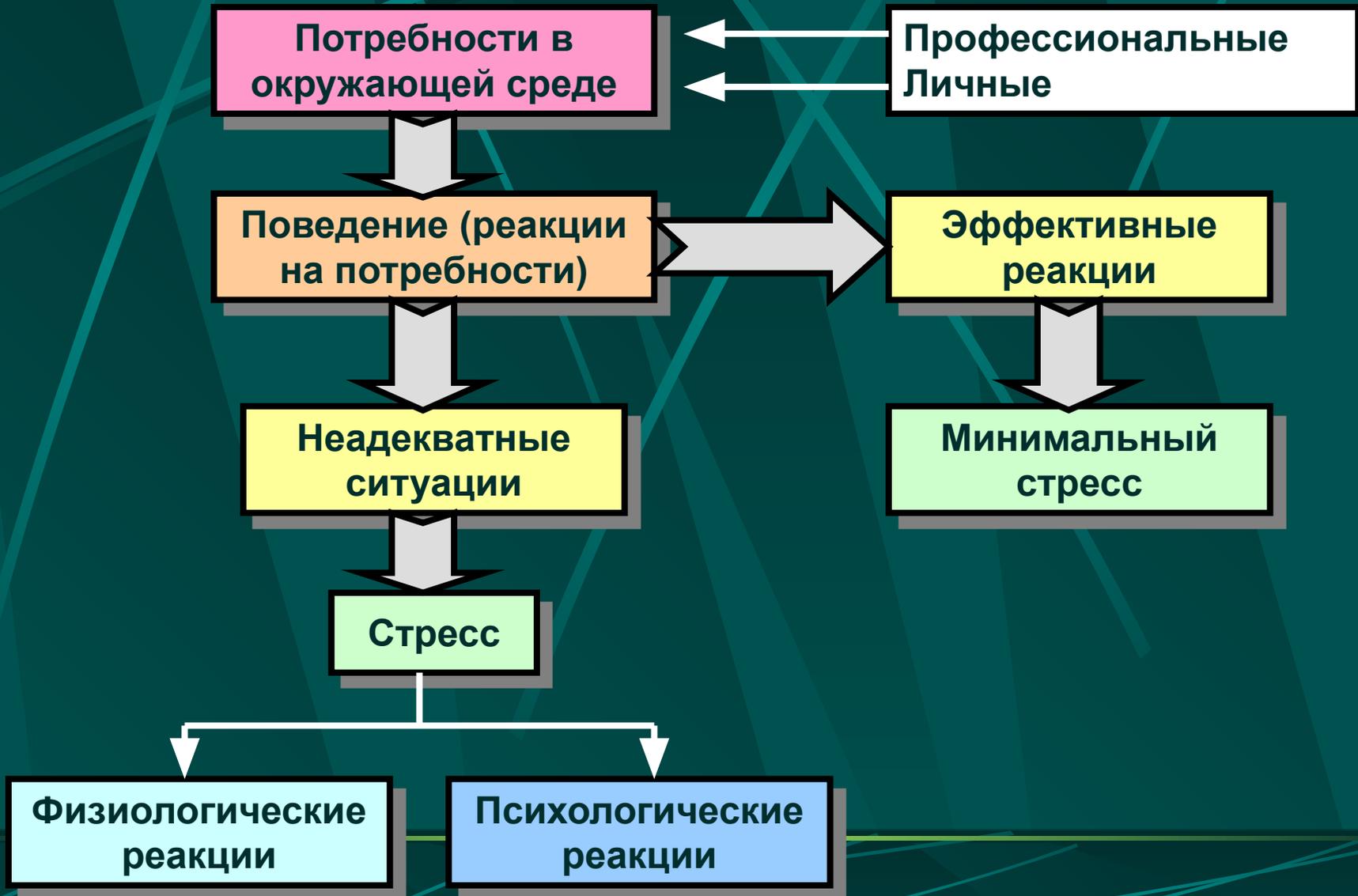
Сетка «Стили поведения в конфликте» Кеннета У. Томаса и Ральфа Х. Килменна



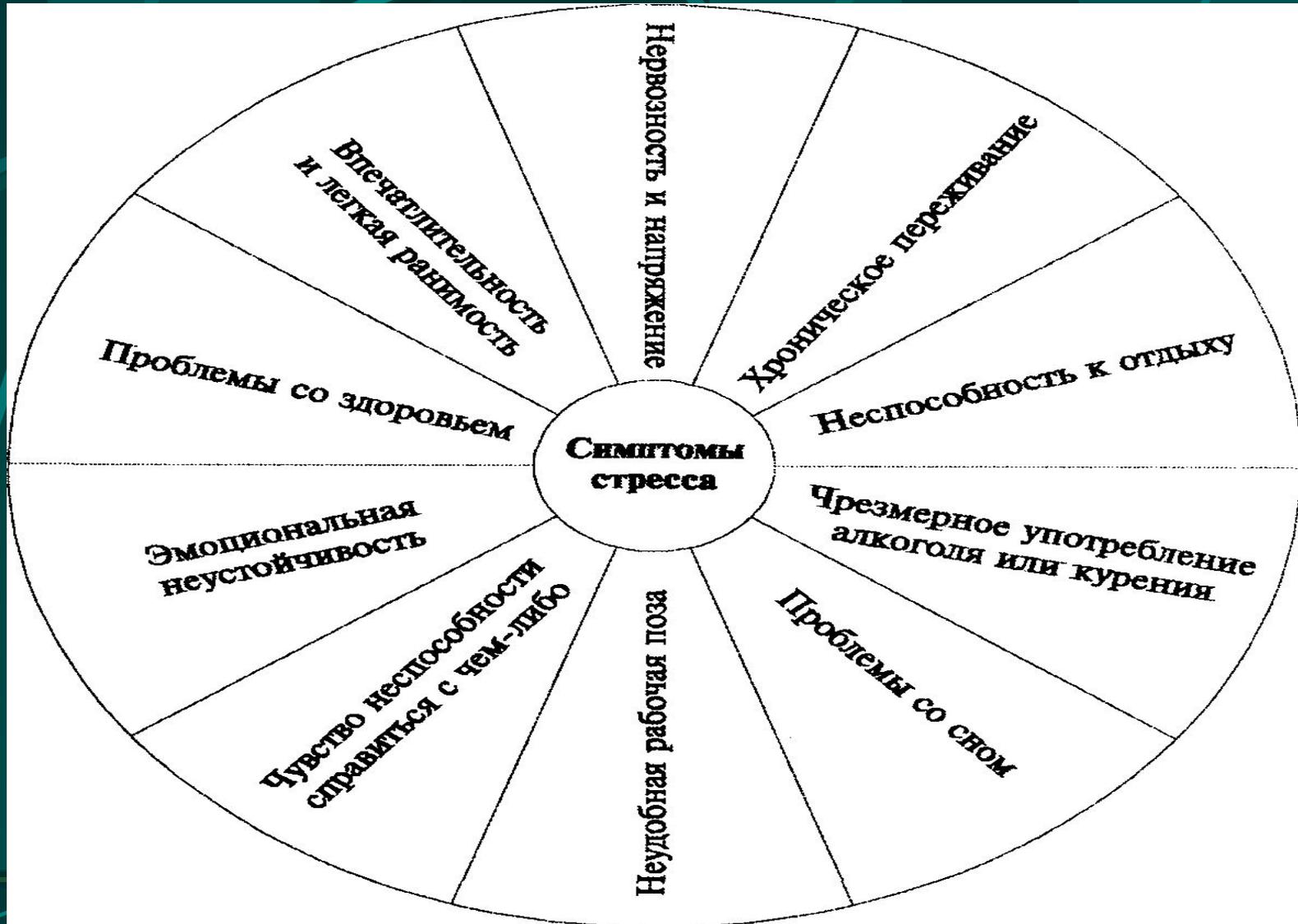
Этапы развития конфликта



Модель стрессовой реакции



Типичные симптомы стресса



Основные причины стресса

Факторы, вызывающие стресс

Организац ионн ые

1. Перегрузка
2. Конфликт ролей
3. Неопределенность ролей
4. Неинтересная работа

Личностные

1. Уход на пенсию
2. Свадьба (развод)
3. Привлечение по суду
4. Увольнение с работы
5. Наказание (выговор)
6. Смерть близкого
7. Переход на другую работу
8. Потеря вложенных в банк средств и т.п.

ЛЕКЦИЯ 8



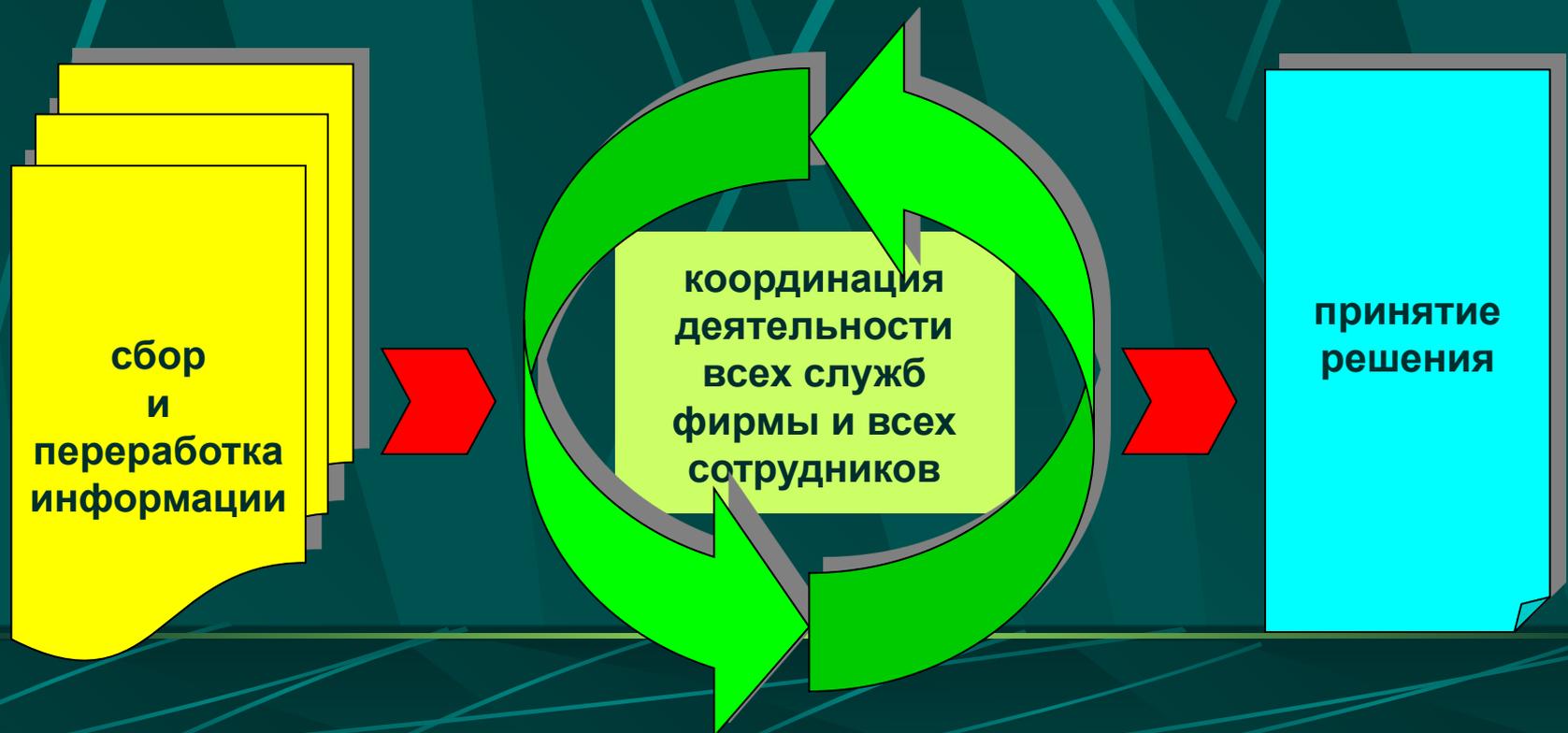
Тема №9:

Организация проведения деловых совещаний и переговоров

Деловое совещание -

способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии

СТАДИИ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ





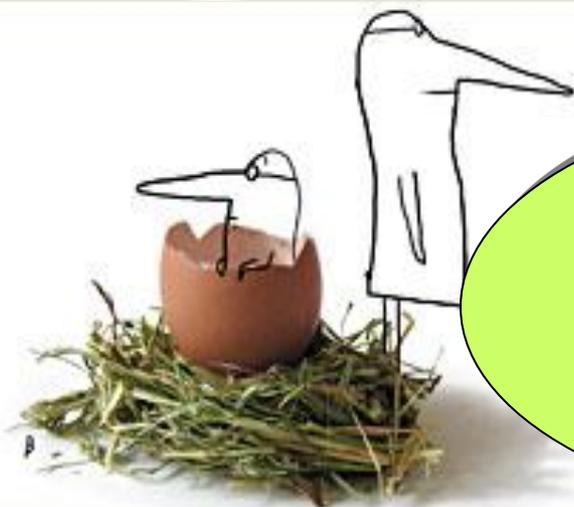
**работе в
коллективе**



**достижению
компромиссов**

**Учебно-воспитательные
задачи делового совещания:
НАУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ**

**культуре
общения**



**комплексному
подходу
к решению общих
задач**



Основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний

развитие,
укрепление
и проведение
в жизнь
политики
предприятия

интеграция
мероприятий
всех отделов
и служб
с учетом общих
целей фирмы

выявление
и расчет
коллектив-ных
результатов

коллективное
решение
проблем
с учетом
обучающего
эффекта

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

Подготовка

1. определение целесообразности проведения совещания
2. состав участников
3. дата и время проведения
4. место проведения
5. подготовка участников совещания

Проведение

1. продолжительность совещания
2. регламент
3. протокол совещания

Принятие решения

Контроль за выполнением решения



Основные ошибки

при формировании повестки дня:

1. отсутствует главная тема совещания
2. участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы
3. в повестку дня включены вопросы разного объема и слишком разнообразного содержания
4. не выдерживается повестка дня, рассматриваются стихийно возникшие побочные темы или извечные проблемы

Основные ошибки при проведении совещания:

1. продолжительность совещания не регламентируется / не соблюдается
2. совещания слишком продолжительны
3. нет перерывов
4. время на доклады и выступления не ограничивается
5. участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли



Основные ошибки при определении места проведения совещания:

1. слишком много совещаний проводится в кабинете начальника
2. в ходе совещания ведутся телефонные разговоры/ принимаются посетители
3. помещение для совещания плохо оборудовано и недостаточно освещено

Протокол делового совещания -

первичный
официальный
документ,
на основании которого
руководство вправе
требовать от
сотрудников
выполнения
порученных им
заданий

ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ ПРОТОКОЛА

Достижение
цели
совещания

Решения
совещания

Исполнители задания
и сроки

Модель ведения протокола

Краткое содержание обсуждаемого вопроса

(дата)...

(где)...

Присутствовали:

Отсутствовали:

Копии (кому):

Повестка дня

1. ...

2. ...

3. ...

Тема

(пункт повестки
дня)

Обсудили (решили)

(сообщается, что
именно)

Выполнение решения

возложено на ...

Срок исполнения...

Формула расчета цены совещания:

$$C = N(T+1) * Z_{\text{ср}} / \text{Тр.ср.}$$

где **C** – стоимость совещания, руб.

N – число участников

T – длительность совещания, час.

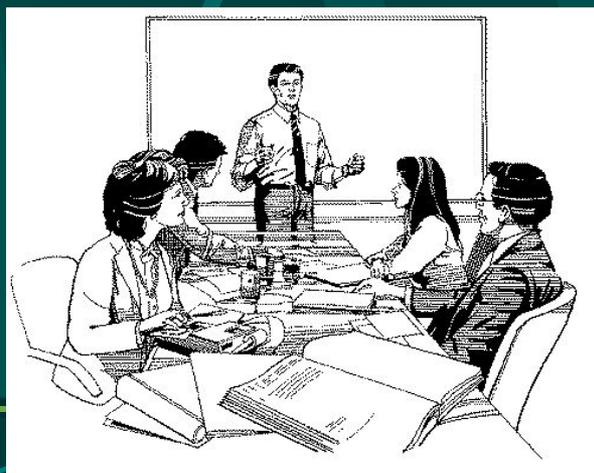
Z_{ср} – среднемесячная зарплата участников совещания, руб.

Тр.ср – среднее число рабочих часов в месяц, час.

1 – коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании

Переговоры –

это тесная взаимосвязь между людьми,
средство предназначенное для
достижения соглашения,
когда обе стороны имеют совпадающие
или противоположные интересы



Этапы деловых переговоров

I этап
Подготовка
переговоров

II этап
Проведение
переговоров

III этап
Решение
проблемы
(завершение
переговоров)

IV этап
Анализ итогов
деловых
переговоров



Модель переговоров будет УСПЕШНО реализована, если ИЗУЧЕНЫ:

1. цель переговоров
2. партнер(ы) по переговорам
3. предмет переговоров
4. ситуация и условия переговоров
5. присутствующие на переговорах
6. организация переговоров

**Вариационный
метод**

**Метод
компромисс
а**

**Основные
методы
ведения
переговоров**

**Метод
интеграции**

**Метод
уравновешивания**



Условия эффективности переговоров

Обе стороны должны:

1. иметь интерес к предмету переговоров
2. иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений
3. иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров
4. уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы
5. доверять друг другу

Правила обеспечения эффективного ведения переговоров

1. Самое главное на переговорах – ПАРТНЕР
2. Переговоры = сотрудничество
3. Нет переговоров без проблем \Rightarrow нужны компромиссы
4. Убежденность обеих сторон: переговоры = выигрыш
5. Переговоры = диалог: умей задавать вопросы и выслушивать партнеров
6. Позитивные результаты переговоров = естественное их завершение \Rightarrow необходимо обсудить содержание договора, отражающее все интересы партнеров
7. Завершение переговоров = тщательный анализ + выводы

Два стиля ведения переговоров

	Мягкий стиль	Жесткий стиль
Участники:	«друзья»	«враги»
Цель:	согласие любой ценой	победа любой ценой
Позиции:	гибкие (или мягкие)	жесткие
Способ коммуникации:	предложения	угрозы
Наличие доверия:	слепое доверие	нет доверия
Учет интересов:	избегание столкновения интересов	столкновение интересов