

# ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

## ПЛАН:

1. Функция планирования
  2. Функция организации
  3. Функция мотивации
  4. Функция контроля
-

- **Функции менеджмента** — это виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование способов влияния на деятельность организации.
- Управленческие процессы на предприятии происходят на основе функционального распределения. Суть управленческой деятельности на всех уровнях управления обеспечивают функции менеджмента

**Планирование** – процесс по разработке системы мер, направленных на достижение определенных целей.

Планирование предоставляет такие **преимущества**:

- Устраняет неопределенность относительно будущей деятельности предприятия;
- Уточняет цели предприятия и действия по их достижению;
- Помогает избежать ошибок в будущей деятельности;
- Предоставляет возможность предвидеть возникновение нестандартных ситуаций и действовать с опережением событий;
- Способствует осознанию важности функционирования предприятия.

## Общие подходы к планированию

- Чем больше организация, тем разностороннее и четче должно быть планирование его деятельности.
- Необходимо предвидеть ход развития событий в организации, в отрасли, в подразделениях, у конкурентов.
- Разрабатывается запасной «аварийный» план, который удастся выполнить даже при самых неблагоприятных обстоятельствах.
- В процессе планирования должны быть задействованы все звенья управления.
- Планированием должны заниматься профессионалы.
- Особое внимание следует уделить составлению бюджетов фирмы.

## **Составляющие компоненты цикла планирования:**

- анализ внешней среды;
- определение сильных и слабых сторон развития;
- использование имеющихся преимуществ;
- разработка плана достижения цели;
- корректировка целей и отклонений;
- определение целей.

**Особенность:** планирование реализуется во взаимосвязи и взаимодействии с остальными функциями управления.

## **Уровни планирования:**

- стратегические планы (5-10 лет);
- тактические планы (2-3 года);
- оперативно-календарные планы;

## **Виды планов по срокам:**

- краткосрочные (до года);
- среднесрочные (от 1 до 2 лет);
- долгосрочные (5-10 лет);
- перспективные (более 10 лет).

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

- **формулирование** состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;
- **обоснование** выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
- **планирование** основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
- **определение потребности** ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- **проектирование внедрения** разработанных планов и контроль за их выполнением.

В рамках планирования выделяют **четыре основных вида управленческой деятельности:**

- Распределение ресурсов
- Адаптация к внешней среде;
- Внутренняя координация;
- Организационное стратегическое предвидение.

## Принципы планирования:

- Принцип ограничивающего фактора.
- Принцип взятых обязательств.
- Принцип гибкости.
- Принцип «навигационных изменений».
- Принцип содействия достижению целей.
- Принцип эффективности планов.
- Принцип первичности планирования.
- Принцип структуры, стратегии и политики.
- Принцип согласования во времени.

**Организация** – управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

**Под функцией организации** понимается

- общий *прогресс создания* определенной организационной структуры, т.е. выбор типа этой структуры, ее дифференциация на подразделения в соответствии с целями и задачами.
- *функциональное разделение* и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе.
- *координирующие процессы*, необходимые для реализации любой иной управленческой функции.

Организация как функция менеджмента **реализуется** через:

***административно-оперативное управление:***

- определение структуры предприятия;
- распределение функций между подразделениями;
- установление ответственности (предоставление прав) между работниками аппарата управления;

***оперативное управление:***

- периодическое или непрерывное сравнение фактических результатов с плановыми;
- корректировка результатов.

## Содержание функции организации составляет:

- Делегирование полномочий;
- Организация отношений, упорядочение работ;
- Деление организации на подразделения.

**Делегирование** - это установление отношений между уровнями полномочий (только вертикали). С помощью делегирования происходит передача задач и полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение.

**Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (фактически командовать людьми).

**Ответственность** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

- **Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.
- **Функция мотивации** состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

Общая теория мотивации изучает *потребности, мотивы и связанное с ними вознаграждение*.

В основе мотивов (побуждение) лежит потребность. Потребность ощущается человеком, когда пробуждает в нем устремления. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

## Классификация потребностей

*По природе происхождения:*

- первичные (физиологические)
- вторичные (психологические, которые осознаются с опытом).

*По субъекту проявления:*

- личные
- групповые
- коллективные
- общественные.

*По характеру и причине возникновения*

- материальные
- трудовые
- статусные



## Пирамида (иерархия) потребностей по Маслоу.

**функция мотивации**

**Стимулы** призваны обеспечить целенаправленное поведение человека путем ограничения или расширения его возможностей удовлетворять потребности в настоящем и будущем.

- **Моральное стимулирование** выражается в возникновении у работника чувство внутреннего удовлетворения от результатов своей работы.
- **Социальное стимулирование** - разновидность стимулирования, которое выражается в изменении социального (как административного, так и общего) статуса работника.
- **Материальное стимулирование** - состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние.

**Эффективными принципами материального стимулирования** в данный период являются:

- Рост заработной платы в зависимости от повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий;
- Дифференциация заработной платы в зависимости от определенной группы работников, условий труда и трудовых достижений;
- Возможность повышения заработной платы за выполнение особых видов работ, то есть наиболее ответственных, важных и нужных в процессе предоставления услуг;
- Перспектива роста заработной платы на каждом рабочем месте;
- Материальные взыскания;
- Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы;
- Оптимальное сочетание централизации и самостоятельности отдельных структурных подразделений предприятия по материального стимулирования труда.

- **Контроль** - это вид управленческой деятельности, который обеспечивает руководству предприятий подтверждение о верности его управленческих решений, а также о совершенных им текущих корректив.
- **Субъектами** контроля могут выступать государственные и ведомственные органы, общественные организации, коллективные и коллегиальные органы управления, линейный и функциональный аппарат предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.
- **Объектами** контроля являются: миссия, цели и стратегия предприятия, выполнения производственных процессов, деятельность структурных подразделений и отдельных исполнителей.
- В самом общем виде **контроль** означает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Необходимость контроля как функции менеджмента, определяют следующие **факторы**:

- Неопределенность среды (изменение законов, политики, технологии, рынка, состава работников предприятия и т.д.);
- Опасность для возникновения кризисных ситуаций на рынке услуг;
- Необходимость достижения успеха в деятельности предприятия, определение его составляющих;
- Давление со стороны конкурентов;
- Борьба за овладение рынков сбыта гостиничных услуг и кулинарной продукции.

- В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные **требования-критерии**:
- *эффективность контроля* — определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);
- *эффект влияния на людей* — выясняется вопрос: применяемая технология контроля вызывает у работников положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда)?
- *выполнение задач контроля* — контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;
- *определение границ контроля* — контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

## Виды контроля:

- предварительный (диагностический и терапевтический);
- текущий;
- заключительный.

В процедуре контроля есть три четко **различимых этапа**.

- Этап А — установление стандартов.
- Этап Б — сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
- Этап В — принятие необходимых корректирующих действий.

## Эффективному контролю на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса присущи:

- Стратегическая направленность, т.е. анализ ключевых вопросов деятельности предприятия, а не сосредоточение на незначительных недостатках работы.
- Экономичность, т.е. он должен базироваться на сравнении затрат на контроль с его достижениями.
- Ориентация на достижение конкретных результатов.
- Соответствие вида деятельности.
- Своевременность контроля.
- Гибкость контроля.
- Простота контроля.
- Контроль должен быть целесообразным.

## Для повышения эффективности контроля на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса необходимо:

- Разрабатывать планы, которые объективно отражают результаты деятельности работников;
- Обеспечивать двустороннее общение между работниками органов контроля и работниками предприятия, деятельность которых контролируется;
- Избегать слишком пристального (тщательного) контроля;
- Применять методы разработки планов, которые обеспечивают жесткий, но справедливый контроль;
- Использовать методы материального стимулирования контролирующих органов за достигнутые результаты;
- Внедрять информационно-управленческую систему контроля;
- Уделять основное внимание контролю за процессам осуществления основных видов деятельности предприятия.