

**Дисциплина МДК. 02.03 Менеджмент и управление персоналом на предприятиях общественного питания.**

**Тема: Принципы менеджмента. Функции менеджмента**

**Цели занятия:**

*Обучающие:*

- углубить, систематизировать, обобщить и проконтролировать знания студентов по менеджменту и управлению персоналом в организациях общественного питания;
- формировать умения студентов;
- привлекать студентов к самостоятельной, творческой деятельности;
- формировать поисковый стиль мышления и работы при изучении новой темы. Формирование умений структурировать информацию.
- совершенствовать методику проведения практического занятия с визуальным сопровождением и использованием интерактивных методов;
- адаптировать инновационные методы обучения к традиционной методике преподавания;
- создать условия для закрепления и совершенствования, ранее полученных знаний и для формирования профессиональных навыков в процессе занятия;

*Развивающие:*

- развивать внимание, дисциплинированность, активность, коммуникабельность и умение работать в коллективе;
- сформировать представление о стилях управления и факторах их формирования, закрепить понятие власть и влияние, формы власти, способствовать развитию умений работать в коллективе, развивать профессиональный интерес.

*Воспитательные:*

- формировать интерес к выбранной профессии;
- прививать чувство ответственности, бережливости, добросовестного отношения к своим обязанностям;
- воспитывать ответственное отношение к выполняемой работе, профессионально-важные качества личности (внимательность, скорость мышления).

**Формируемые компетенции:**

*общие:*

понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес; организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество; принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность; работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями; брать на себя ответственность за

работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий; соблюдать действующее законодательство и обязательные требования нормативных правовых документов, а также требования стандартов и иных нормативных документов.

***профессиональные:***

управлять работой официантов, барменов, сомелье и других работников по обслуживанию потребителей;

определять стили управления, применять необходимый стиль в конкретных ситуациях.

**Лекция  
(4 часа)**

План:

Тема занятия:

1. Понятие принципов менеджмента.
2. Принципы менеджмента их характеристика.
3. Функции менеджмента

1. Принципы менеджмента – это фундаментальные истины (или то, что считается истиной в настоящий момент), на которых строится система управления в целом или отдельные ее части.

Принцип менеджмента – это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления. Иными словами, это правила, основные положения, нормы, которыми руководствуются управленцы (менеджеры) в практической деятельности. Принципы менеджмента определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления, построению органов управления и методам осуществления его функций.

Существует несколько подходов к классификации принципов управления. Наиболее полное их толкование дается Г. Кунцем и С. О'Доннелом в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций» (шестое издание переведено в 1981 г. на русский язык под названием: «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций»). Авторы рассматривают десять принципов планирования; пятнадцать – организации; десять – мотивации и четырнадцать - контроля.

Впервые принципы рационального управления были сформулированы в 1912 г. американским менеджером Г. Эмерсоном в книге "Двенадцать принципов производительности". Однако один из основоположников научной организации труда, создатель "теории администрирования" А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно. И это верно, поскольку всякое правило занимает свое место среди принципов управления во всяком случае на то время, пока практика подтверждает его эффективность.

В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы: общие и частные. К общим принципам управления относятся

принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

Принцип многофункциональности – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции - внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

В отечественной теории управления частные принципы управления народным хозяйством были сформулированы еще В. И. Лениным и многие из них не потеряли значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным частным принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы сочетания централизации и децентрализации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного соотношения между единоначальником и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности решения которой во многом зависит его эффективность и действенность.

Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Суть принципа плановости заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По сути, это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

Суть принципа мотивации такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является демократизация управления – участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

Согласно принципу государственной законности, системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на

объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде.

Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

3. Функции менеджмента - это целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, принятие решений, стимулирование, коммуникация, обучение и контроль. Все функции менеджмента взаимно дополняют друг друга. В деятельности любой организации - коммерческой и некоммерческой, большой или малой, формальной или неформальной - присутствуют все функции менеджмента. В ряде случаев бывает полезно провести анализ выполняемых функций: в какой мере и насколько полно в управленческой деятельности присутствуют все функции менеджмента. Нередко для повышения эффективности работы организации достаточно выявить те или иные функции, которым не придается должного внимания. Так, например, в ряде некоммерческих организаций недостаточно полно осуществляется целеполагание, в государственных организациях нередко отсутствует должное стимулирование, в некоторых государственных и частных организациях не всегда в необходимой мере осуществляется контроль.

Методы менеджмента - это способы выполнения этих функций. Классификация методов менеджмента может производиться по различным признакам: по масштабам применения - общие, относимые ко всей системе, и особенные, обращенные к отдельным составным частям этой системы; по отраслям и сферам применения - в государственной сфере, в общественных организациях, в торговле, в промышленности и т.д. Обычно методы менеджмента различаются по их содержанию: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические. Данное деление условно в том смысле, что четко разграничить каждый метод не представляется возможным: они взаимно проникают друг в друга и имеют немало общих черт. В то же время присущие им различия в способах воздействия на объекты управления позволяют рассматривать каждый из них в отдельности.

Административные методы реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться через административные приказы и распоряжения, правила, нормативы и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц. Методы административного воздействия опираются на власть руководителя и представляют собой по существу методы властной мотивации, опирающиеся на реальное принуждение или на возможность

принуждения. Деятельность по управлению невозможна без разумного применения административных методов управления, которые нередко называют организационно-административными, или организационно-распорядительными.

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, налогов и других экономических рычагов добиваться эффективной работы. Данные методы основываются на использовании экономических стимулов, на заинтересованности работников, на инициативе осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

При использовании экономических методов начинают результативно функционировать обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля. Управление избавляется от необходимости преодолевать инертность персонала в реализации новых задач, управляемые процессы становятся более гибкими и адаптивными. Распространение экономических методов обычно сочетается с относительным обособлением отдельных подразделений и повышением уровня саморегулирования.

В практике управления административные и экономические методы дополняют друг друга. Как правило, административные решения - это не просто директивы, а решения, обоснованные с точки зрения их экономической целесообразности, в то же время экономические меры воздействия нередко применяются в рамках осуществления тех или иных директив.

Сущность социально-психологических методов состоит в воздействии на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью социально-психологического механизма. В практике менеджмента могут использоваться, в частности, такие методы, как убеждение, внушение, личный пример, организация соревнования, методы управления конфликтами, формирование благоприятного психологического климата и обстановки доверия. Данные методы воздействуют на эмоции людей, они основываются на использовании моральных стимулов, особых методов коммуникации, образов и метафор. Современная деятельность по управлению невозможна без широкого применения социально-психологических методов управления. Они всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы управления.

Имеется различие между методами, применяемыми в государственном и частном секторах. В государственной службе преобладают административные методы управления, в то время как в большей части частных организаций преобладают экономические.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование - основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих

достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач. Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или др. структурного подразделения.

#### Организация

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

#### Мотивация

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к д. мотивов поведения для достижения личных целей организации. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Мотив - это побудительная причина, повод к деятельности. Побудить к деятельности можно обогатив идеями, ... волю, знания, определив величину вознаграждения, связав его с результатом деятельности, а также выявив деятельности через систему ценностей человека, удовлетворяя потребность власти в зависимости от способности человека влиять на других людей.

Контроль-это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии. Контроль как основная функция формирования менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных

стандартов. С помощью контроля менеджер выявляет проблемы, причины их возникновения и принимает активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. То есть управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

Однако один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно. И это верно, поскольку всякое правило занимает своё место среди принципов управления, во всяком случае, на то время, пока практика подтверждает его эффективность.

В связи с этим, все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы - общие и частные.

К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости - менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности - менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры и системы в целом.

Принцип многофункциональности - менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции - внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить на свои миры.

Принцип ориентации на ценности - менеджмент включен в общественный окружающий мир с определёнными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство. Честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т. п. Всё это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

В отечественной теории управления частные принципы управления народным хозяйством были сформулированы ещё В.И. Лениным и многие из них не потеряли значения и в наши дни, а рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным частным принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы сочетания централизации децентрализации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути, это предоставление



менеджеру организации основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного отношения между единоначальником и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности, решения которой во многом зависит его эффективность и действенность.

Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Суть принципа плановости заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчинённый должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несёт ответственность за их выполнение возложенных на него задач.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т. п.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижней уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По сути. Это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему. Которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

Суть принципа мотивации такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний. Рассматривая её с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируя по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является демократизация управления - участие в управлении организацией всех сотрудников. Форма такого участия различна: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т. п.

Согласно принципу государственной закономерности системы менеджмента организационно - правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

Принцип органической целостности объекта управления предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход. Обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется, прежде всего, качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента, прежде всего к изменениям во внешней среде.

Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг

### **Задание 1. Составить конспект лекции.**

**Домашнее задание:** составить схему «Функции управления».

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Объясните взаимосвязь функций управления.
2. Какова роль планирования в управлении?
3. Что собой представляет функция организация, в чем ее особенность?
4. Какова суть мотивации как функции управления?
5. Какова роль функции контроля управления?
6. Какие функции менеджмента относятся к основным функциям?
7. Какие функции менеджмента относятся к специфическим функциям?
8. Что понимается под принципом менеджмента?
9. Какие принципы менеджмента относятся к общим принципам?

### **Рекомендуемая литература**

1. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2004. – 504 с.
2. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учебн. Пособие / Е. Е. Вершигора, А. В. Неверов. Минск: Амалфея, 2008 – 496 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Экономистъ, 2004. – 528 с.

4. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров; Минск: Современная школа. 2010. – 640 с.
5. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебн. Пособ. / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2002. – 336 с.
7. Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика: учебн. пособие/ С. Н. Князев Минск.: Армита. Маркетинг. Менеджмент. 2002. – 512 с.

Готовые материалы присылать преподавателю на электронную почту [rshevkalenko@bk.ru](mailto:rshevkalenko@bk.ru) или в личном сообщении в социальной сети <https://vk.com/id168488953>

**Преподаватель**

**Шевкаленко Р.А.**