

Лекция 3

Тема 4. Классификация методов управления в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса

Организационно-управленческая деятельность – это деятельность менеджмента компании по управлению предприятием в сфере гостиничного или ресторанного бизнеса. Такая деятельность позволяет рационализировать технологические связи, материальные и информационные потоки компании. Управление предприятиями гостиничного и ресторанного бизнеса выступает важнейшим видом профессионально осуществляемой экономической деятельности компании, направленной на достижение целей данного гостиничного или ресторанного предприятия путем рациональной организации материальных, трудовых и информационных ресурсов с применением принципов, функций и методов управления.

Целью управления является сохранение конкурентных позиций в среде сферы гостеприимства, которая реализуется в конечном итоге в обеспечении и наращивании рентабельности предприятия, что достигается решением целого комплекса задач:

- созданием рациональной организации структуры управления;
- эффективным использованием кадрового потенциала;
- развитием материально-технической базы предприятия;
- эффективной организацией технологического процесса обслуживания следований;
- включением компании в процессы кооперации и специализации.

В организации управления гостиничными и ресторанными предприятиями выделяются следующие подходы:

- 1) процессуальный – предполагает управление как непрерывный процесс взаимосвязанных управленческих функций;
- 2) системный – при таком подходе компания рассматривается как сочетание взаимосвязанных элементов: человеческих ресурсов, структурных подразделений, технологии, управленческих решений, ориентируемых на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;
- 3) ситуационный – предусматривает применение различных методов управления сообразно обстоятельствам, которые формируются в рыночной среде индустрии гостеприимства.

Среда гостеприимства является изменчивой, находится под постоянным воздействием внутренних и внешних факторов, что обуславливает применение наиболее эффективного в конкретной ситуации из методов управления.

Практическая реализация функций управления осуществляется с помощью системы *методов управления*. Привести в действие организованную систему, чтобы получить необходимый результат, можно только через влияние на нее управляющего органа или лица. При этом необходимы определенные инструменты согласованного воздействия,

которые и обеспечивают достижение поставленных целей. Такие инструменты принято называть методами управления.

Методы управления – это способы влияния на отдельных работников и трудовые коллективы в целом, которые необходимы для достижения цели фирмы (предприятия, организации, компании). Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи. Понятие «метод» буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности.

Методы управления в самом общем виде могут быть классифицированы по широкому кругу критериев:

- по масштабам применения (общие, распространяющиеся на всю деятельность компании, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой компании или к отдельным элементам ее внешней среды, например, потребителям, посредникам и др.);

- по отраслям и сферам применения (торговле, промышленности, образованию и др.);

- по роли на различных этапах жизнедеятельности компании (антикризисные методы, стабилизирующие, развивающие и др.);

- по степени опосредованности воздействия (прямые и косвенные); – по уровню обобщения управленческих знаний (методы теории и практики управления);

- по управленческим функциям (методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля);

- по конкретным объектам управления и характеру поставленной производственной задачи и др.

В современной практике управления, учитывая быстро изменяющуюся рыночную среду, в которой приходится работать предприятиям гостиничного и ресторанного рынка, сложились новейшие подходы к классификации методов управления, которые включают методы финансового, антикризисного, инновационного менеджмента, методы управления рисками, производством, сбытом, коммуникациями, качеством, персоналом, проектами, малыми и крупными предприятиями и т. д., а также методы управления бизнес-процессами, взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и другие.

Традиционная общепризнанная и широко применяемая на практике классификация методов управления группирует их по характеру воздействия: экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические.

Такое группирование достаточно условно, так как эти методы имеют очень много схожего и взаимно тесно переплетаются. В то же время они имеют определенные различия в способах воздействия на объекты управления, что и позволяет рассматривать каждый из них в отдельности.

Управление компанией направлено на людей, круг их интересов, прежде всего материальных. Поэтому основой классификации методов управления является внутреннее содержание мотивов, которое положено в основу производственной или другой деятельности человека. По своему содержанию мотивы деятельности можно разделить на материальные, социальные и мотивы принудительного характера. В соответствии с этим различают экономические, социально-психологические и организационные/административные методы управления.

Все методы управления (экономические, административные и социально-психологические) тесно взаимосвязаны и используются в принятии управленческих решений не изолированно, а комплексно. Однако ведущими нужно считать именно экономические методы. Административные методы создают предпосылки для использования экономических методов. Социально-психологические методы дополняют административные и экономические и создают в совокупности необходимый арсенал средств управления деятельностью предприятия.

Методы – это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны, процесс реализации функций менеджмента, а с другой стороны – процесс воздействия на персонал фирм с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного характера.

Эта особенность предполагает использование в управлении компанией методов двоякого рода. Первые из них – это методы реализации управленческих функций, вторые – методы воздействия на деятельность фирм, организаций в целом и их персонал, включая каждого отдельного работника. Естественно, что для менеджмента приоритетное значение имеют методы воздействия на людей, так как главная задача менеджеров заключается в обеспечении высокопродуктивной деятельности каждого работника, независимо от его должности и рода выполняемой в организации работы.

Экономические методы управления – это такие методы, которые реализуют материальные интересы человека, связанные с его участием в производственных процессах (любой другой деятельности), путем использования товарно-денежных отношений.

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы через воздействие на экономические интересы сотрудников компании и других лиц, участвующих в экономической деятельности компании, при помощи экономических рычагов (заработной платы, премий, прибыли, налогов, льготных цен и т. п.) организовать эффективное управление деятельностью данной компании. В основе экономических методов управления лежит материальное стимулирование, направленное на повышение ответственности и заинтересованности менеджеров в принятии эффективных управленческих решений, а также способствующее проявлению инициативы сотрудниками при решении поставленных задач без специального распорядительного воздействия.

Использование экономических методов управления побуждает более эффективно проявлять обратные связи, что положительно сказывается на функции контроля. Применение экономических методов управления позволяет активизировать персонал в реализации поставленных задач, сделать процесс управления более адаптированным и гибким по отношению к конкретному трудовому коллективу. Экономические методы управления отражают социально-экономическую природу компании и способствуют ее развитию в современных рыночных условиях.

Важным рычагом экономических методов управления является материальное стимулирование, выступающее в форме организации заработной платы и премирования рабочих, специалистов и служащих. Немаловажное значение имеет и правильное распределение поощрительных фондов. Предусматриваются новые направления и источники стимулирования деятельности предприятий: усиливается заинтересованность коллективов в ускорении роста производительности труда и сокращении текучести кадров; повышается заинтересованность объединений, предприятий в лучшем использовании производственных фондов и экономии материальных ресурсов.

Система экономических методов в рыночной экономике отличается большим разнообразием и многочисленностью. Сюда относятся: цена товаров, работ и услуг, прибыль, различные формы оплаты труда, премии, налоги, акции на биржах, таможенные сборы, процентные ставки платы за депозитные вклады, всевозможные скидки с цены товаров и многое другое. Особенностью использования экономических методов является обязательное сочетание имущественных стимулов с санкциями за невыполнение договорных обязательств. Это положение должно одинаково относиться как к договорным обязательствам между равноправными хозяйствующими субъектами, так и между предприятиями и их персоналом на основе контрактов.

Организационные методы управления базируются на мотивах принудительного характера. Их существование и практическое применение обусловлено заинтересованностью людей в совместной организации труда. Организационные методы управления – это комплекс способов и приемов влияния на работников, основанных на использовании организационных отношений и административной власти руководства. Все организационные методы управления делятся на регламентные и распорядительные.

Содержание регламентных методов состоит в формировании структуры и иерархии управления, делегировании полномочий и ответственности определенным категориям работников фирмы, определении ориентиров деятельности подчиненных, предоставлении методической инструктивной и другой помощи исполнителям.

Распорядительные методы управления охватывают текущую (оперативную) организационную работу и базируются, как правило, на приказах руководителей предприятий (организаций). Они предусматривают определение конкретных заданий для исполнителей, распределение этих

заданий между ними, контроль выполнения, проведение совещаний по вопросам текущей деятельности фирмы (предприятия, организации).

Организационные методы – это способы воздействия на организационные интересы людей. Базируются они на объективных законах эффективной организации человеческой деятельности, естественных потребностях протекания жизнедеятельности в упорядоченной определенным образом среде. Организационные методы формируют работоспособную систему управления, которая противостоит постоянно изменяющейся внешней и внутренней среде предприятия, сохраняет саму себя. Кроме этого, имеет механизмы, обеспечивающие развитие и самоорганизацию. По своему функциональному назначению эта группа методов включает три подгруппы:

- 1) организационно-стабилизирующие методы;
- 2) организационно-распорядительные методы;
- 3) организационно-дисциплинарные методы.

Функциональное назначение организационно-стабилизирующих методов заключается в установлении долговременных организационных отношений и связей в системах управления между исполнителями управленческих работ (отдельными людьми и их группами), а также между самостоятельными субъектами хозяйствования на договорной основе. Эти долговременные организационные отношения и связи формируются следующими методами: разработки структур и штатов предприятия и утверждения их в установленном порядке с целью придания юридической силы; составления положений об исполнителях (отделах, службах или отдельных исполнителях); установления регламентов деятельности.

Функциональное назначение организационно-распорядительных методов заключается в действиях субъектов управления, направленных на устранение возникающих отклонений от запланированного, установленного режима функционирования организации-системы, выработку и осуществление реакции на внешние и внутренние изменения ситуации или среды, в которой протекает жизнедеятельность фирмы. Распорядительное воздействие может осуществляться как в устной форме, так и в виде документа. Последнее позволяет более четко учитывать и контролировать исполнение распоряжений.

Организационно-дисциплинарные методы предназначены для недопущения в будущей деятельности отклонений от установленного режима работы организации. При этом подбираются способы, которые призваны исключать несоблюдение трудовой, производственной и технологической дисциплин, режима внутреннего трудового распорядка и других нарушений. Главное внимание здесь концентрируется не на определении меры вины и наказания работников, а на выявлении глубинных причин сложившейся ситуации, выработке действенных и реальных способов неповторения нарушений в дальнейшей работе.

Социально-психологические методы управления реализуют мотивы социального поведения человека. Уровень современного производства, рост

общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня работников являются причиной существенных изменений в системе ценностных ориентаций и в структуре мотивации трудовой деятельности людей. Традиционные формы материального поощрения постепенно теряют свое приоритетное стимулирующее влияние.

Все большую значимость приобретают такие факторы, как содержательность и творческий характер труда, возможности проявления инициативы, общественное признание, моральное поощрение и т. п. Поэтому понимание закономерностей социальной психологии и индивидуальной психики работника является необходимым условием эффективного управления производством или любым другим видом деятельности.

Практическая реализация социально-психологических методов управления осуществляется с помощью различных способов социального ориентирования и регулирования, групповой динамики, решения конфликтных ситуаций, гуманизации труда и т. п.

Социальные методы – это способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации его деятельности, придания ей творческого и истинно заинтересованного характера.

Особенностью этих методов является их общность в удовлетворении интересов основной массы работников или всего персонала. Поэтому социальные методы – это воздействие субъекта управления на общие интересы персонала фирм. Задача менеджмента при этом заключается в выявлении степени общности интересов персонала и выработке действенных способов их удовлетворения.

Существует комплекс методов по решению этой внутрифирменной задачи – это социальные исследования, социальное планирование и социальное регулирование. Социальные исследования – это методы изучения социальных интересов персонала.

Их результатом являются выявленные конкретные потребности работников в определенных социальных благах (например: жилье, укрепление здоровья, спортивные и культурные запросы, повышение квалификации и переподготовка персонала и др.). На основе такого изучения разрабатывается программа удовлетворения этих потребностей.

Социальное планирование – это метод планового решения социальных проблем коллективов по улучшению условий труда, производственного быта, духовного и физического развития, жилья, охраны здоровья, коммунально-бытовых условий, квалификации работников, структуры персонала, выявляемых в процессе социальных исследований. Реализуется это путем разработки внутрифирменного плана удовлетворения выявленных потребностей с учетом экономических возможностей фирмы. Как правило, такой план составляется на один год и (или) 4–5 лет. Социальное регулирование представляет собой процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей персонала.

Успешное их осуществление способствует единению персонала, сближению его интересов и интересов руководства фирмы, развитию

корпоративного духа, т. е. такого состояния, когда и руководители, и рядовые работники глубоко заинтересованы в экономической результативности деятельности фирмы.

Необходимо подчеркнуть, что социальное регулирование трудовых коллективов осуществляется с помощью и других методов. Среди них: способы повышения социально-производственной активности (внутри- и межфирменный обмен опытом в различных формах с учетом соблюдения коммерческих тайн); методы социальной преемственности (процедуры принятия новых работников в состав фирмы, проведение дней фирмы в честь знаменательных дат и событий, организация конкурсов профессионального мастерства, процедуры проводов работников с большим стажем работы в фирме на заслуженный отдых и др.); методы социального нормирования (установление правил этикета, традиций, внутреннего распорядка работы фирмы, мер дисциплинарного воздействия к несоблюдающим концепцию управления фирмой).

Психологические методы – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Эти способы многочисленны и разнообразны, их эффективность во многом определяется искусством менеджеров объединять персонал и создавать здоровый корпоративный дух. Назначение этих методов связано с формированием условий, при которых личность работника максимально раскрывается и в своей деятельности активно использует творческий потенциал и энергию для блага всей фирмы. Как и другие виды методов, психологические способы и приемы воздействия на людей направлены на удовлетворение психологических интересов личности, проявляющихся в потребностях иметь комфортные условия труда, справедливую оценку трудового вклада и его общественное признание, пребывать в группе людей с близкими мировоззренческими взглядами, а также в потребности творческого характера трудовой деятельности и др.

Все эти виды интересов могут быть удовлетворены с помощью очень различных методов, носящих порой сугубо индивидуальный характер в каждой отдельной компании.

Особенностью психологических методов является и то, что они не требуют сколько-нибудь значительных материальных затрат, но несмотря на это, их воздействие на людей имеет высокую результативность. Различают следующие группы психологических методов:

- методы психологического побуждения;
- методы гуманизации труда;
- методы установления и поддержания нормальных взаимоотношений между людьми в процессе управления;
- методы комплектования малых групп, которые призваны обеспечивать оптимальную численность людей в группе, их психологическую совместимость. Исходя из целей совместной деятельности

и ее характера, подбираются ее участники, обосновываются параметры их свойств, и в соответствии с ними окончательно комплектуется группа;

– методы установления благоприятных для совместной деятельности взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Главная роль в формировании таких взаимоотношений возлагается на руководителей, как обладающих определенной властью или полномочиями в процессе осуществления управленческой работы. Основная задача при этом сводится к созданию условий, которые позволяют общаться в системе «руководитель – подчиненный» непринужденно, откровенно, полностью раскрыть интеллектуальный потенциал, проявить энергию и творческий подход к выполнению функциональных обязанностей;

– методы гуманизации труда. Базируются на объективной потребности людей в определенных требованиях к свойствам среды, в которой протекает трудовая деятельность. Это относится к цветовой окраске помещений, музыкальному сопровождению при однообразной работе, устранению монотонности рабочих процессов, повышению уровня их творческого содержания для более полного удовлетворения профессиональных интересов;

– методы профессионального отбора и соответствующего обучения работников исходя из индивидуальных способностей и их эффективного применения в фирме.

Профессионально умелое применение экономических, социально-психологических и организационных методов управления в большинстве случаев обеспечивает достаточно эффективное хозяйствование субъектов гостиничного и ресторанного рынка.

Стремительное развитие новых технологий и компьютеризации не обходит стороной такой важнейший процесс, как управление. Классические методы управления, активно применяемые на практике, начинают устаревать, а некоторые и вообще перестают действовать. В результате компании начинают функционировать неэффективно, теряют конкурентные позиции на рынке или даже вынуждены уходить с рынка. Появляется необходимость поиска и внедрения усовершенствованных, инновационных методов управления, с помощью которых можно рассчитывать не только на восстановление конкурентных позиций на рынке, но и на лидирующие позиции.

Как общепотребительный термин «инновация» не имеет определенного содержания. *Инновации* (нововведения) основываются на изобретениях, открытиях, заменяя старое воззрение новым, приводя, таким образом, к развитию общества и прогресса в целом.

В менее широком понимании *инновации* трактуются как внедрение новых технологий, продуктов и форм материального производства. Непременными свойствами инновации являются их новизна, производственная применимость (экономическая обоснованность), и она обязательно должна отвечать запросам потребителей.

Инновационные методы управления – это методы управления целостной структурой системы с использованием нововведений в основных функциях управления (организационная структура, развитие, мотивация), которые позволяют компаниям эффективно реализовывать собственную стратегию, повышать конкурентоспособность, сохранять и развивать устойчивость. Специфика использования инновационных методов управления заключается в директивном способе внедрения управленческих инноваций.

Экономическая эффективность управленческих инноваций может превосходить эффективность технологических инноваций при условии планомерного и целенаправленного их внедрения менеджментом компании.

Инновационный метод, внедренный в управление, призван не просто укрепить, но и кардинально изменить существующее положение компании. Применяя те или иные инновационные методы управления и учитывая специфику деятельности компании, можно добиться следующих результатов:

- повышение уровня конкурентоспособности компании;
- оптимизация уровня потребления ресурсов;
- уменьшение издержек: экономических и издержек человеческого потенциала;
- повышение эффективности функционирования компании;
- переход на более прогрессивную ступень развития.

Следует также отметить, что внедрение инновационных методов управления призвано искоренить или отодвинуть на второй план те методы управления, которые идут в разрез с быстроменяющимися условиями рыночной среды гостиничных и ресторанных предприятий, выполняя тем самым функцию санации классической системы управления компании. Методы приобретают статус инновационных в тех ситуациях, когда старые методы, привычные схемы уже не работают.

Зачастую на практике использование определенного набора стандартных методов управления приводит к тому, что компания функционирует, но неэффективно, развивается, но не динамично, при этом в некоторых случаях наблюдается некоторое противоречие постоянно меняющемуся технологическому, социальному и природному окружению. Именно поэтому каждой системе необходимо предусмотреть и оценить возможности внедрения инновационных методов управления. Инновационные методы, как правило, основываются на взаимодействии со многими процессами в технической, экономической, социальной и природной сфере, создают преимущества отдельным компаниям. Им принадлежит ключевая роль в гармоничном сочетании экономического роста с сохранением природной среды и социального прогресса.

Рассматривая методы управления и сопоставляя их с признаками инновационности, к общеизвестной классификации можно добавить совершенно нестандартные методы. Они и будут дифференцироваться по признаку инновационности. К ним можно относить следующие методы:

- самоорганизация, или самоуправление;

- полная или частичная автоматизация управленческих процессов;
- кластерный подход;
- оптимизация управляемых единиц.

Перечисленные методы могут изменяться в соответствии с развитием окружающей управленческой среды. Производные от них – это способ приспособиться к определенным ситуациям, например, кризисным.

Эффективное использование инновационных методов управления позволяет преодолевать количественную ограниченность природно-естественных и людских ресурсов и создавать условия для обеспечения долговременной положительной динамики экономического развития компании.

Рекомендуемая литература

1. Богалдин-Малых, В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: туристические, гостинично-ресторанные и развлекательные комплексы : учеб. пособие / В. В. Богалдин-Малых ; Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т. – М. ; Воронеж : [МОДЭК], 2004. – 560 с.
2. Дурович, А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / А. П. Дурович. – 2-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2006. – 632 с.
3. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб.-практ. пособие / Н. И. Кабушкин ; Белорус. гос. эконом. ун-т. – Минск : [БГЭУ], 2007. – 411 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учеб. для студентов вузов : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 1071 с.
5. Янкевич, В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В. С. Янкевич, Н. Л. Безрукова ; под ред. В. С. Янкевича. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 416 с.
6. Белошапка, М. И. Технология ресторанного обслуживания / М. И. Белошапка. – М. : Академия, 2004. – 222 с.
7. Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Г. А. Бондаренко. – М. : Новое знание, 2006. – 364 с.
8. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова. – М. : Новое знание, 2004. – 389 с.