

Hotel Management



**Понятие и характеристика стилей
руководства.**

Понятие и классификация методов менеджмента.

Качество услуги как объект управления.

Презентацию выполнила:
к.г.н., доцент кафедры
международного туризма и
менеджмента
Анисимова В.В.

ПОНЯТИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА.



Работа менеджера в индустрии гостиниц и ресторанов представляется как выполнение управленческих функций в системе *«человек – человек»*.

«Стиль руководства» – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, манера и способ поведения его в процессе подготовки и реализации управленческих решений.



Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (*экономические, организационно-административные, социально-психологические*).





Стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью.



Не существует **«идеального»** стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни; применяемые менеджером стиль или сочетание стилей могут зависеть не только от личности менеджера, но и от ситуации.



«Правильный» стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться в соответствии с изменениями управляемой среды.

Задачи менеджера:



- **управлять** – руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;
- **направлять** – менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;



- **поддерживать** – менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;
- **делегировать полномочия** – менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.



Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен **К. Левин**ом, который выделял *авторитарный*, *демократический* и *анархический* стили.

Для **авторитарного (автократического) стиля** характерно:



– централизация власти в руках одного руководителя;

– ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными;

– единоличное принятие (или отмена) решений;

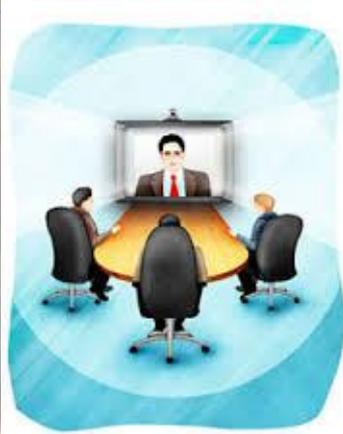
– категоричность, резкость с людьми;

– распоряжение, наставление, но не просьба;



– основное содержание управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Менеджер с демократическим стилем:



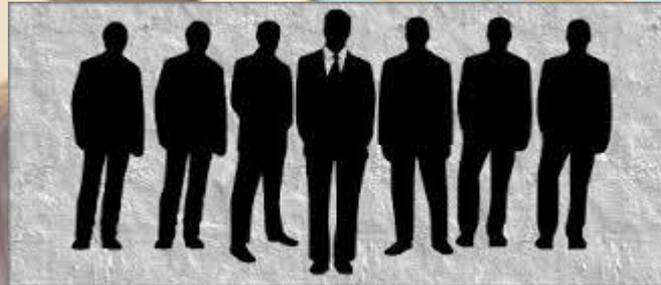
- стремится как можно больше вопросов решать коллегиально;
- систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику;
- в общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте;
- требователен, но справедлив.

Руководитель с **либеральным стилем**:



- практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества;
- с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности;
- безынициативен, неосмысленно исполняет директиву вышестоящих органов управления.

Управленческая решетка.



В управленческой решетке (*англ.* managerial grid, авторы – Р. Блейк и Дж. Мутон) наглядно представлены различные способы реализации руководителем своих полномочий.

Действия менеджера осуществляются в двух основных измерениях:

- забота о производстве (ось X) – стремление к получению положительных производственных результатов;
- забота о людях (ось Y) – стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу взаимного понимания и поддержки.

Взаимосвязь двух измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с девятибалльной оценкой, где один балл – низкая, а девять баллов – высокая степень измерения. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.



Из всей совокупности **типов руководства** можно выбрать пять **основных:**



1) 9.1 – максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

2) 1.9 – минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с максимальной заботой о людях (9 баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;

3) 1.1 – минимальная забота о производстве и нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации;

4) 5.5 – это руководитель с философией «золотой середины». В её основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;



5) 9.9 – высокий уровень заботы о людях и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Выделяются еще три **дополнительных типа управления** (сочетание пяти «чистых» типов):



- **патернализм (материализм)** (9+9) – сочетание, а не симбиоз, высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, т. е. данный тип управления носит не интеграционный характер, а дополняющий; характеризует метод «кнута и пряника»;
- **оппортунизм** – менеджеры приспособляются и переходят, если им это выгодно, на любой стиль; усилия менеджера направлены только на достижение личных целей;
- **фасадизм** (от слова «фасад») – фронтальная сторона может быть фальшивой, т. к. загораживает то, что в действительности находится за ней.

ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА.



Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач.



Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям.

Направленность методов управления означает их ориентацию на определенный объект управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.).



Содержание методов управления – это совокупность специфических приемов и способов воздействия.



Организационная форма методов управления – способы воздействия на конкретно сложившуюся ситуацию. Воздействие может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Выделяют следующие **методы управления**:



- 1) экономические;
- 2) организационно-административные;
- 3) социально-психологические.

Экономическим методам управления отводится центральное место!



В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих **формах**: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

В отличие от организационно-административных методов руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения.

В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив побуждается к **эффективной работе** не столько административным влиянием (приказами, директивами, указаниями и т.п.), сколько экономическим стимулированием.



На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Организационно-административные методы управления базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных.



Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект *через* приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д.



Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три *формы* проявления организационно-административных методов:



- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные формы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

Все формы организационно-административных методов едины в одном: это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.



Организационно-административные методы от других методов отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.



По существу, данные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя **типами подчинения**:



- вынужденным и внешне навязанным, которое сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивным подчинением, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным, которое удовлетворяет и руководителя, и подчиненного.

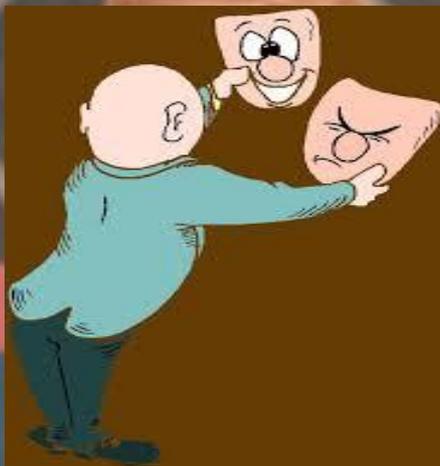
Социально-психологические методы управления.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

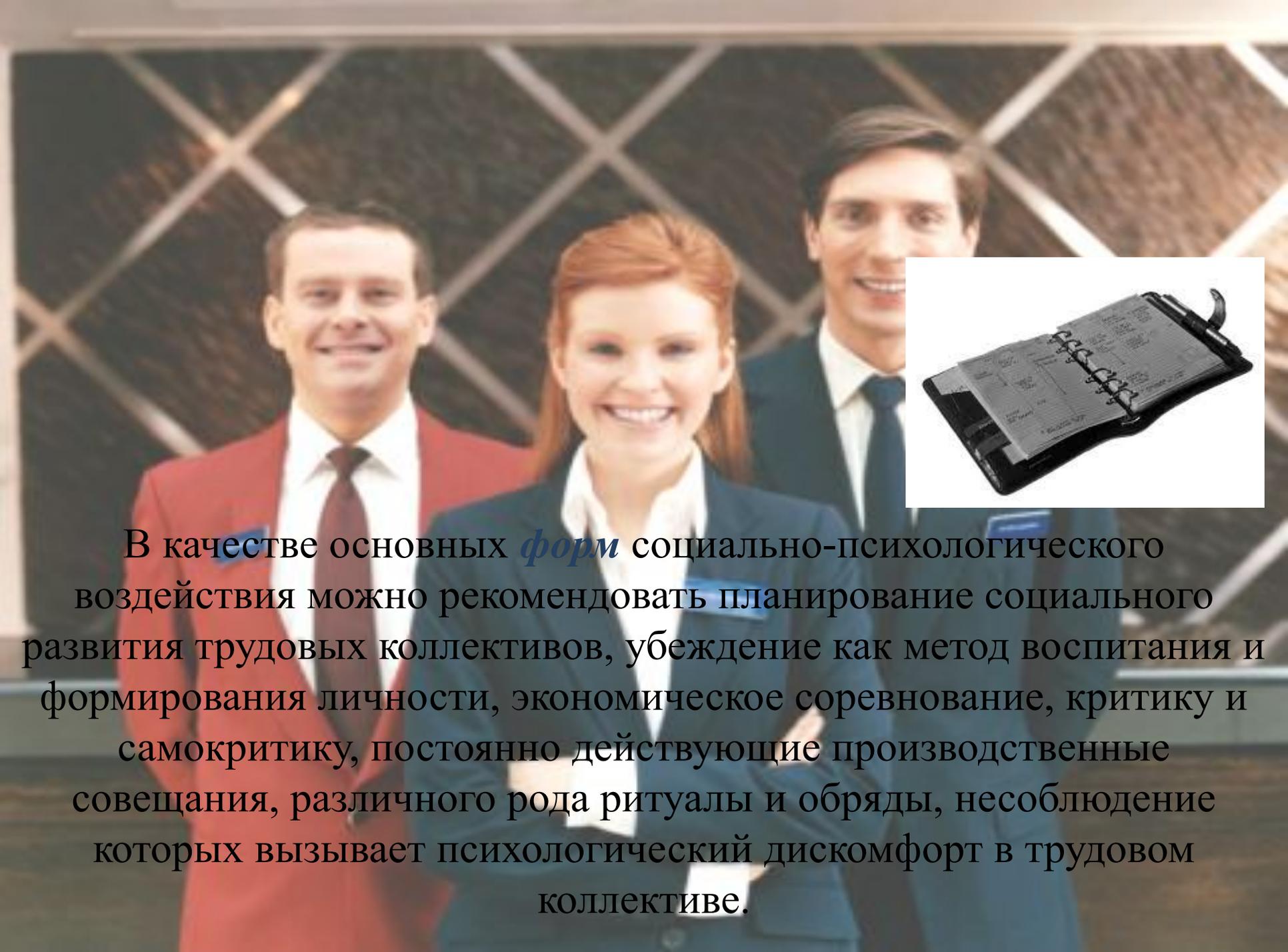


Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% – от умения работать с людьми.

Цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.



Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.



В качестве основных *форм* социально-психологического воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, различного рода ритуалы и обряды, несоблюдение которых вызывает психологический дискомфорт в трудовом коллективе.

КАЧЕСТВО УСЛУГИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.



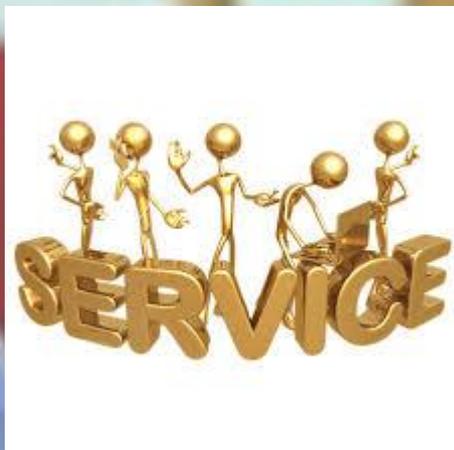
Качество услуги – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности (Международный стандарт ИСО 8402-94 «Управление качеством и обеспечение качества»).

В МС ИСО 8402-94 также принят термин *«качество обслуживания»*, которое рассматривается как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.



К важнейшим *характеристикам услуги* относятся:

- надежность;
- предупредительность;
- доверительность;
- доступность;
- коммуникативность;
- внимательное отношение.



Надежность определяется как способность персонала в точности предоставить обещанную услугу. С обеспечения надежности должна начинаться разработка программы качественного сервиса.



Основанием для надежности является компетентность персонала обслуживания. Сгладить некомпетентность персонала не помогут ни большие затраты на реконструкцию и обновление гостиничного здания, ни дружелюбное и приветливое обслуживание клиента.

Предупредительность – решимость помочь клиенту и без задержки оказать услугу. Во время обслуживания очень часто возникают нештатные ситуации или же у клиентов появляются особые желания.



Особенность деятельности предприятий сферы услуг и, в частности, гостиничных, такова, что здесь всегда возникали и будут возникать нештатные ситуации.

Согласно **правилу Парето** можно предположить, что 20% клиентов создают 80% проблем.



Клиент в действительности не всегда прав. Однако какую выгоду получит гостиничное предприятие, доказав, что клиент не прав?

Несомненно, оно потеряет клиента, а привлечь нового будет гораздо сложнее и дороже.

91% недовольных клиентов больше никогда не обратится на это предприятие и каждый из них поделится рассказом о своих проблемах минимум с девятью другими клиентами, однако, от 54 до 70% клиентов снова воспользуются услугами «предприятия-обидчика», если их жалобы были удовлетворены.



Если же клиенты видят, что возникающие проблемы решаются очень быстро, то эта цифра возрастает до 95%.



Доверительность – умение персонала вызывать доверие. Для создания доверительности очень важно акцентировать внимание на внешних признаках, которым потребители доверяют в большей степени.

Хорошо организованный интерьер гостиничного холла, номеров, ресторана, чистота помещений и опрятный вид улыбающихся служащих.

Доступность – легкость установления связей с персоналом обслуживания. К примеру, если гость вызвал в номер рассыльного, то тот должен прибыть в течение нескольких минут, а не часов.



Коммуникативность – способность обеспечить такое обслуживание, которое исключит недопонимание между персоналом и клиентами за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного запроса с их сторон.

Внимательное отношение – индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к клиенту.



Каждый клиент имеет особые потребности, отличающиеся от потребностей других людей. Чтобы обеспечить верность клиента предприятию, при предоставлении услуги следует показать, что конкретный клиент является для предприятия особенным, что его индивидуальные потребности будут учтены.

При рассмотрении качества услуг часто употребляются нестандартизированные определения: «соответствует – не соответствует требованиям», «выше уровня – ниже», «хорошо – плохо», «удовлетворяет потребности – не удовлетворяет» и т.д.



Широкое распространение нестандартизированных терминов в отношении качества услуг вполне оправдано, так как позволяет показать всю многогранность качественных характеристик в деятельности предприятий гостеприимства.

Благодарю за внимание!

