МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра управления туризмом

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: Менеджмент

на тему:

**Принципы менеджмента и их реализация в практике управления гостиницей**

Студент

ВШТ, 4-й курс, ДТГ-1 С.А. Дубовик

Руководитель Н.М. Бирицкая

МИНСК2009

**Содержание**

Введение

1. Место принципов менеджмента в системе управления

2. Развитие взглядов на менеджмент и его принципы

2.1 Школы управленческой мысли

2.2 Современные принципы управления

2.2.1 Классификация принципов управления

2.2.2 Принципы приоритета, принципы соответствия, принципы

формирования процесса организации

2.2.3 Современные принципы менеджмента Т. Питтерса и Р. Уотэрмена

3. Современные принципы менеджмента на примере гостиничного комплекса «Орбита»

3.1 Анализ принципов менеджмента, используемых в практике управления гостиничным комплексом «Орбита»

3.2 Предложения по совершенствованию использования принципов управления менеджментом гостиничного комплекса «Орбита»

3.3 Разработка собственных принципов управления предприятием гостиничного хозяйства на основе проведенного анализа

Заключение

Список использованных источников

Приложение. Классические принципы менеджмента

**Реферат**

МЕНЕДЖМЕНТ, СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ, РАЗВИТИЕ, ОСОБЕННОСТИ, АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ

**Объект исследования** – гостиничный комплекс «Орбита».

**Предмет исследования** – использование принципов менеджмента в индустрии гостеприимства на примере гостиничного комплекса «Орбита».

**Цель работы** – изучить принципы современного менеджмента и провести их анализ в практике управления гостиничным комплексом «Орбита», а также разработать ряд предложений по совершенствованию использования принципов управления менеджментом предприятия гостиничного хозяйства на основе проведенного анализа.

**Методы исследования** – метод познания и изложения; метод анализа и синтеза; индуктивный и дедуктивный методы.

**Задачи исследования:**

- оценить место принципов менеджмента в системе управления;

- изучить развитие принципов менеджмента;

- определить особенности современных принципов управления предприятием;

- проанализировать принципы менеджмента, используемые в практике управления гостиницей «Орбита»;

- разработать предложения по совершенствованию использования принципов управления гостиницей на основе проведенного анализа.

**Результатом работы** является предложение административно-управленческому персоналу гостиничного комплекса «Орбита» собственных рекомендаций по совершенствованию использования принципов управления и разработка некоторых необходимых, на мой взгляд, нововведений, направленных на повышение эффективности управления предприятием гостиничного хозяйства.

**Область возможного практического применения** - менеджмент на предприятиях гостиничного хозяйства с целью наиболее эффективной организации управления гостиницей.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

**Введение**

В каждом обществе и государстве всегда уделялось огромное внимание управлению и регулированию повседневной жизни. Без этого трудно поддержать ее устойчивость и обеспечить развитие. Сейчас, когда наша страна находится в стадии мучительных поисков политических и экономических решений, особенно важно, чтобы руководитель любого уровня понимал, что успешное управление фирмой, предприятием и, наконец, государством возможно лишь при знании научных основ управления и умении творчески применить эти знания, т.е. при владении искусством управления.

Теория управления не может дать готовые рекомендации для конкретных жизненных ситуаций, и каждый человек принимает решения, основываясь на интуиции и собственном опыте. Но любая импровизация опирается на глубокое знание законов, научно обоснованных и понятых человеком методов мастерства. В основе любого вида искусства лежат продуманные обобщения, возникающие в процессе творчества. По-настоящему можно понять произведение искусства, только постигнув законы композиции, законы творчества. Знание принципов управления делает выбор методов искусства управления более обоснованным и действенным. Таким образом, овладение базовыми положениями менеджмента — его принципами, является необходимым условием совершенствования управления общественным и частным производством, улучшения экономической инфраструктуры и подъема народного хозяйства страны.

Объектом исследования курсовой работы является гостиничный комплекс «Орбита».

Цель курсовой работы – на основании литературных источников изучить принципы современного менеджмента и внести предложения по совершенствованию их использования.

Задачи курсовой работы:

- проанализировать место принципов менеджмента в системе управления;

- изучить развитие принципов менеджмента;

- определить особенности современных принципов управления предприятием;

- выявить принципы менеджмента, используемые в практике управления гостиницей;

- внести предложения по совершенствованию использования принципов управления гостиницей;

- разработать собственные принципы управления на основе уже существующих.

При написания курсовой работы были использованы следующие методы: метод познания и изложения; метод анализа и синтеза; индуктивный и дедуктивный методы.

Немаловажное значение при написании курсовой работы оказали учебники и учебные пособия таких авторов как: Виханский О. С., Наумов А.И. «Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс», Семенова И.И. «История менеджмента». Брасс А.А. «Менеджмент: основные понятия, виды, функции», Абчук В.А. «Менеджмент», Зайцева Н.А. «Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме», а также словари-справочники, интернет источники, методические указания и стандарт СТП БГЭУ от 20-03-2008.

**1. Место принципов менеджмента в системе управления**

«Управление — искусство, подобно медицине или инженерному делу, которое должно полагаться на лежащую в его основе науку — концепции, теории, принципы и методы».— Гарольд Кунц, президент Международной академии управления.

Понятия «управление», «менеджмент» известны сегодня практически каждому образованному человеку. Их значимость особенно ясно была осознанна в 20 -30-е годы нынешнего столетия. Управленческая деятельность превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину. Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современного мира, по большей части, объясняется успешными методами и принципами управления. В любой сфере требуется компетентные управляющие, их социальный слой превратился в весьма влиятельную общественную силу, а профессиональная деятельность часто является наиболее важным ключом к успеху.

Представления о роли и месте управления организацией, о содержании управленческой деятельности, методах и принципах её осуществления неоднократно претерпевали существенные изменения с тех пор, как управление стало рассматриваться как особый вид деятельности, осуществляемой в организации. Взгляды на управление развивались по мере того, как развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовалась технология производства, появлялись новые средства связи и обработки информации [1, c. 45].

Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества: политической - необходимость установления и поддержания порядка в группах; экономической - необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов; оборонительной — защита от врагов и диких зверей.

Менеджмент представляет собой науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей [2, c. 62].

Сам термин «менеджмент» происходит от древнеанглийского слова “manage” (латинское “manus”) - «рука». Буквально слово manage означало «объезжать лошадей». Будучи связанным с процессом езды, с «управлением» лошадью, смысл слова сохранился в понятии «управление». Оно и определило название целой науки об управлении.

Уже в древних цивилизациях Египта, Греции, Рима и Китая те, которые командовали войсками, осуществляли внутреннюю политику и занимались организацией религиозной жизни, нуждались в знаниях о методах эффективного управления. Такие грандиозные сооружения, как египетские пирамиды, свидетельствуют не только об инженерном мастерстве своих создателей, но и об их умении планировать и координировать работу тысяч строителей. Уже греки отделяли чисто технические знания от искусства управления, которое они считали особым ремеслом. Административный гений римлян, проявившийся в создании эффективной системы управления, превратил Рим из маленького городка в столицу огромной империи.

Религиозные организации средневековья, и прежде всего римская католическая церковь, внесли свой вклад в развитие управленческих технологий, создав исключительную по сложности иерархическую структуру, построенную по территориальному принципу. Другие основные элементы современного управления, такие как единоначалие, делегирование полномочий, исполнительная вертикаль и принцип соотношения линейных и штабных подразделений, впервые появились в военных организациях. Наконец, промышленная революция, развернувшаяся в XVIII в., характеризовалась стремительным ростом числа мануфактур, ожесточенно конкурировавших друг с другом. В конечном счете поиски наиболее эффективной стратегии предприятия в этих условиях и привели к возникновению науки управления как академической дисциплины [3, с. 54].

Однако сегодня вместо привычного «управления» часто используется английское слово «менеджмент». Термин «менеджмент» по сути, является аналогом термина «управление». Но термин «управление» намного шире, т. к. применяется к различным видам человеческой деятельности (управление автомобилем), различным сферам деятельности (управление в неживой природе, биологических системах, в государстве), к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне отдельной организации, функционирующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении некоммерческих организаций.

Менеджмент это концепции управления в которой приоритет отдается экономическим интересам, ведущую роль играют экономические методы управления людьми. Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Очевидно, что, прежде чем приступить к изучению социально-психологических аспектов управления и искусству воздействия на личность и коллектив, необходимо рассмотреть фундаментальные основы управления — его принципы. Само слово «принцип» происходит от латинского principium – начало, основа. В принципах обобщаются все известные современной науке законы и закономерности, а также эмпирический опыт. Основными задачами науки управления являются изучение и практическое применение принципов развития всей совокупности управленческих отношений и различных форм их проявления при определении целей, разработке планов, создании экономических и организационных условий для эффективной деятельности трудовых коллективов. Изучение и овладение этими закономерностями являются необходимым условием совершенствования управления общественным и частным производством, улучшения экономической инфраструктуры и подъема народного хозяйства страны.

Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управления — человека также строится на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его отношение к действительности, на нормах нравственности и морали. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей, хотя любая истина познается через сложнейшую систему субъектно-объектных отношений, и в этом основная трудность управления социумом и отдельной личностью. Эти принципы нельзя считать абсолютной истиной, а только лишь инструментом, позволяющим хотя бы немного поднять завесу над сверхсложным миром личности и коллектива и лишь подсказать руководителю, как разумнее воздействовать на контролируемую систему и какую реакцию следует, вероятно, ожидать на управляющее воздействие [1, с. 45].

В наиболее общем виде принципы управления можно определить как изначальные по отношению к процессу управления нормы, правила и закономерности, вытекающие из сущности и уровня развития общества и его производительных сил, соблюдение которых (норм, правил и закономерностей) способствует достижению поставленных перед обществом целей и решению задач [4, с. 31].

Важно выделить два момента:

1) принципы формулируются на основе законов и закономерностей развития экономики и организаций и на основе предшествующего опыта хозяйствования;

2) принципы имеют смысл только в том случае, если на их основе организация может достигать своих целей [5, с. 122].

Механизм формирования принципов управления представлен на рисунке 1.

|  |
| --- |
| Принципы управления |

|  |
| --- |
| Законы управления |

|  |
| --- |
| Способ производства |

|  |
| --- |
| Форма собственности |

|  |
| --- |
| Опыт  управления |

|  |
| --- |
| Социокультурные факторы |

***Рисунок 1 –* Механизм формирования принципов управления**

Примечание – Источник: [6, с. 17].

Как видно из схемы на содержание принципов управления оказывают существенное влияние не только известные современной науке законы управления и накопленный опыт. К факторам, определяющим принципы менеджмента можно отнести и существующие на данный момент времени способы осуществления производственной деятельности, форма собственности на средства производства, а также социо-культурные факторы.

Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления. Они определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления.

Однако, не следует забывать, что хотя принципы менеджмента и содержат наиболее общие положения теории и практики управления, их нельзя считать непреложными и универсальными. В современном менеджменте отсутствует единый и общепризнанный набор принципов управления. Практически у каждого исследователя, изучающего проблемы управления, имеются свои разработки в этой области. Один из осново-положников научной организации труда, создатель "теории администрации" Анри Файоль говорил: "Число принципов управления неограниченно. Всякое правило, всякое административное средство, укрепляющее социальное образование или облегчающее его отправления, занимает свое место среди принципов, во всяком случае, на все то время, пока опыт утверждает его в этом высоком звании. Изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил, вызванных к жизни этим положением" [6, c. 18].

Таким образом, искусство управления не может опираться, только на интуицию, талант руководителя. Это искусство основывается на солидной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизацией, — на принципах, законах управления. Принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда.

**2. Развитие взглядов на менеджмент и его принципы**

**2.1 Школы управленческой мысли**

В результате развития науки управления за сто с небольшим лет возникло несколько различных подходов, которые составляют сегодня современную теорию менеджмента. Первоначальное формирование науки об управлении организациями происходило в рамках четырех школ «школ управления» научного управления, административной, человеческих отношений и количественной. Далее последовательно возникали процессный, системный и ситуационный подходы.

1. Школа научного управления - Г.Форд, Ф.Тейлор. Создатели школы считали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции рыночного труда. Первой фазой методологии данной школы были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Это направление характерно на базе рационализации, типизации и конвейеризации [2, c. 70].

Основные принципы научного управления Тейлора состоят в следующем:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;

- абсолютное следование разработанным стандартам;

- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу;

- оплата по результатам труда (меньшие результаты – меньше оплата, большие результаты – больше оплата);

- использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;

- поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления управления [8, c. 66].

Отношение к человеческому фактору. Для этой школы характерно систематической использование стимулирования работников с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха. Важным является, по мнению теоретиков той же школы, отбор людей, которые по интеллектуальным и физическим качествам соответствовали выполняемой работе. Они также придавали большое значение обучению.

2. Административная школа управления (классическая). - Анри Файоль (1920-1950 гг.)

Цель школы: создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху.

Принципы управления Файоля (Приложение А):

а) разделение труда. Целью разделения является выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях;

б) полномочия и ответственность. Ответственность нацелена на выпол-нение, а полномочия дают право отдавать приказ;

в) дисциплина. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций;

г) единоначалие;

д) подчиненность личных интересов общим;е) централизация. Необ-ходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между цетролизацией и декзентролизацией в зависимости от конкретных условий;

ж) вознаграждение персонала;

з) порядок;

и) инициатива персонала;

к) корпоративный дух (преданность организации);

л) единство направления.

Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя. Аналогичные принципы были сформулированы в тот же период Лениным в книге "Очередные задачи советской власти". Главное отличие Ленинских положений менеджмента - в особом выделении задачи повышения производительности труда как самой важной для повышения благосостояния народа.

3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки (бихевио-ризм) (1930-1950 гг.). Несмотря на развитие школы научного управления и классической школы такой элемент эффективной организации, как человечес-кий фактор был не полностью осознан. В ответ на это - зародилось движение за человеческие отношения. Представители: Элтон Мейо, А. Маслоу. Мейо проводя эксперимент обнаружил, что четко разработанные производственные операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководителей. Понять причины этого явления помогли исследования А.Маслоу:

- физиологические потребности (вознаграждения);

- безопасности (охрана труда);

- принадлежности (к определенному кругу);

- признание (оценка общества);

- самореализация (идеи).

4. Современная школа менеджмента.

а) школа науки управления (1950-1990 гг.) базируется на теории принятия решений. Формирование школы связано с возникновением кибернетики и исследований операций. По своей сути исследования операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов разрабатывает модель ситуации. Модель - это форма представления реальности, упрощающая эту реальность, обеспечивающая понимание ее сложности. После создания модели ее переменным задаются различные количественные значения для того, чтобы уяснить состояние между ними. Ключевой характеристикой этой школы является замена совестных рассуждений моделями, параметрами и количественными значениями. Это все дает возможность применять ЭВМ к обработке этих данных.

б) процессный подход к менеджменту. Процесс - это определенная совокупность действий, направленных на преобразование ресурсов, которые чаще всего выступают в виде продуктов и услуг.

Управление рассматривается как процесс, т.к. работа по достижению цели с помощью других людей - это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Управленческие функции также являются процессами. А.Файоль выделил 5 функций управления: планировать; организовывать; распоряжать-ся; контролировать; координировать.

Современная точка зрения позволяет выделить следующие функции в самом общем виде: планирование; организация; мотивация; контроль.

Эти функции определены связующими процессами: коммуникация и принятие решений.

в) системный подход к менеджменту.

Теория систем впервые была применена в точных науках и технике.

В конце 50-х годов принципы теории систем стали применяться в менеджменте.

Система - это некоторая целостность состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Существуют: - закрытая система имеющая жесткие фиксированные границы и действия, не зависимо от среды окружающей системы; открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Модель организации как открытая система: организация имеет входы - поступающие из внешней среды информация - капитал, человеческие ресурсы, материалы. В процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в свои выходы (продукцию, услуги). Если система управления эффект, то входе в процесса преобразования образуется добавленная стоимость входов. В результате появляется прибыль увеличения доли на рынке, увеличение объема продаж и т.д.

г) ситуационный подход к менеджменту.

Центральным моментом системного подхода является ситуация т.е. конкретный набор обстоятельств оказывающих влияние на организацию в данное время. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь цели организации наиболее эффективно [2, c. 81].

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что в истории развития науки об управлении можно выделить четыре четко различимые школы, в число которых входят: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений, а также современная школа.Вторая половина ХХ века характеризовалась увеличением управленческого контроля за всеми переменными бизнесами и это привело к разработке количественных подходов к принятию управленческих решений. Использование в управлении системного подхода облегчило задачу рассмотрения организаций в единстве их составных частей, не разрывало связанных с внешним миром, а это усилило значение, ситуационного подхода к управлению, который предполагает, что организация внутри предприятия есть ответ на воздействие со стороны среды. Все эти классические принципы управления стали основой для современных принципов менеджмента и применяются на современном этапе управления.

**2.2 Современные принципы управления**

**2.2.1 Классификация принципов управления**

В основе любой системы теоретических понятий должна лежать их классификация. К классификации принципов управления в настоящее время также существует несколько различных подходов.

Наиболее оптимальной является классификация принципов управления посредством их деления на три группы, приведенная на рисунке 2.

|  |
| --- |
| Принципы управления  Изначальные нормы и правила, соблюдение которых способствует достижению поставленных целей и решению задач |

|  |
| --- |
| Общие принципы управления  Относятся ко всем компонентам системы управления |

|  |
| --- |
| Частные принципы управления  Относятся к отдельным частям и элементам системы управления |

|  |
| --- |
| Специальные прин-ципы управления  Относятся к управлению конкретными видами деятельности |

***Рисунок 2 –* Классификация принципов управления**

Примечание – Источник: [4, с. 30].

Согласно указанному способу классификации вся существующая совокупность принципов управления подразделяется на три основных группы. К первой группе относятся общие принципы управления, касающиеся системы управления в целом. Ко второй группе – принципы управления, относящиеся к отдельным компонентам системы управления. Принципы, входящие в третью группу регламентируют порядок и правила управления конкретными видами деятельности.

В системе общих принципов управления на современном этапе основное место занимают принцип научной обоснованности управления, принцип системного подхода к решению управленческих задач, а также принципы оптимальности, гибкости, демократизации, регламентации и формализации управления.

Основным в системе общих принципов управления по праву можно считать принцип научной обоснованности управления.Научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, с последующим применением полученных знаний в практике управления.

Вторым, не менее важным принципом менеджмента является принцип системного подхода к решению управленческих задач. Системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов, таких как: люди, структура; задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей.

Принцип оптимальности управления устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств.

С вышеназванным принципом неразрывно связан принцип гибкости управления, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или ее быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования.

С возрастанием роли социальных факторов в менеджменте на первый план вышел принцип демократизации управления, который содержит требование об удовлетворении интересов собственников, руководителей, трудового коллектива и отдельных работников организации на справедливой основе.

Согласно принципу регламентации все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы. Иными словами в любой организации должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как организации в целом, так и ее отдельных структурных подразделений.

Принцип формализации предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации, в виде приказав, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

Применение принципов регламентации и формализации позволяет упорядочить процесс функционирования организации, сделать его более планомерным и рациональным [4, c. 32].

**2.2.2 Принципы приоритета, принципы соответствия, принципы формирования процесса организации**

Э.А. Смирнов считает, поскольку любая материальная система проходит в своем развитии статистические и динамические этапы жизненного цикла, то ей присущи принципы приоритета, принципы соответствия, принципы формирования процесса организации. Попытаемся рассмотреть следующие принципы более подробно.

**Принцип приоритета**

Принцип приоритета целисводится к тому, что в системе цель-задача-функция наивысший приоритет будет иметь цель, потом задача и наконец, функция.

Принцип приоритета функций над структурой при создании организацииосуществляется реализацией определенного набора целей через формирование набора задач, функций и набора производственных и управленческих звеньев и структур.

Принцип приоритета структур над функциями в действующих организацияхозначает, что в организациях постепенно отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. При этом остается небольшой выбор новых наборов функций.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделениясводится к тому, что при создании организации учредители должны подбирать вид деятельности, необходимый персонал, местоположение на свое усмотрение.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом для действующих организацийозначает, что управленцы организации должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом установленных требований.

**Принцип соответствия**

Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсамиозначает, что каждой поставленной цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и людских ресурсов, которые необходимы для выполнения задач.

Принцип соответствия распорядительства и подчинениясводится к тому, что у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных.

К принципам соответствия относят еще принцип эффективностипроизводства и экономичности; принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления; принцип прямоточности; принцип ритмичности, принцип пропорциональности.

**Принципы формирования процесса организации**

В формировании процесса организации используются следующие принципы: устойчивость— создание необходимых запасов, компенсирующих возможные отклонения от целей вследствие возникшей ситуации; изменчивость— создание запасных вариантов при заранее предусмотренных возмущающих воздействий; непрерывность — процесс связан с постепенными изменениями в выполнении операций; цикличность — процесс постоянной корректировки выполненных операций; однократность— процесс однократного прохождения по всем этапам к достижению поставленной цели [5, c.124].

**2.2.3 Современные принципы менеджмента Т. Питтерса и Р. Уотэрмена**

В качестве современных принципов менеджмента можно также рассматривать систему принципов, предложенную Т. Питтерсом и Р. Уотэрменом.

На мой взгляд, эти принципы являются самыми оптимальными:

1. Ориентация на достижение успеха.

Под этим принципом понимаются постоянный поиск наилучших путей развития предприятия, умение выбрать правильное направление деятельности и сконцентрироваться на нем, умение вырабатывать адекватные методы разрешения возникающих у фирмы проблем.

2. Ориентация на потребителя.

Этот принцип означает: ясно и четко осознавать интересы своего потребителя, с уважением и пониманием относиться к запросам потребителей своей продукции, побуждать каждого сотрудника фирмы к инновациям и постоянному совершенствованию продукции. I

3. Предприимчивость.

Этот принцип базируется на культивировании в фирме: индивидуальной инициативы всех сотрудников; решительных, но взвешенных действий персонала на основании прогноза последствий; ответственности работников за свои действия.

4. Производительность.

Данный принцип может быть достигнут следующими действиями: поддержка стремления сотрудников создать интересную профессиональную жизнь; постоянное обучение персонала; ориентация сотрудников на регулярные изменения, связанные с динамикой рынка; отождествление сотрудников с фирмой, когда каждый работник — это «свой человек» для коллектива.

5. Связь с жизнью.

Этот принцип опирается на объективные экономические законы и реальную оценку производственной ситуации, выработку простых и понятных критериев оценки деятельности каждого работника и фирмы в целом, регулярный анализ и необходимую корректировку целей и задач, укрепление связей организации с внешним окружением, ориентацию деятельности организации на интересы своих потребителей и общества в целом, умение учиться на ошибках, своих и чужих.

6. Верность своему делу.

Она формируется на основе общечеловеческих ценностей, миссии (философии) организации, социального партнерства и взаимной выгоды, создания атмосферы общности интересов, фирмы и персонала.

7. Простота структуры и управления.

Это достигается за счет предпочтения «плоских» структур перед «высокими» как в собственно фирме, так и в руководстве ею; децентрализации управления и делегирования «вниз» значительной части властных полномочий; широкого привлечения сотрудников к процессам творческого поиска и принятия управленческих решений.

8. Сочетание свободы и ответственности.

Этот принцип подразумевает баланс полномочий, свободы действий и персональной ответственности работников; корректную по форме, но твердую по содержанию требовательность к исполнению своих обязанностей и соблюдению профессиональной культуры; заботу о персонале со стороны фирмы; сознательную дисциплину и трудолюбие работников.

Несмотря на теоретический вид, принципы менеджмента весьма практичны. Опора на них в своей деятельности помогает менеджерам работать на уровне современных достижений науки управления [9, c, 54].

Таким образом, принципы менеджмента весьма разнообразны, однако главный акцент сегодня уделяется человеческому фактору, когда управление основывается на стимулировании работников, создании в организации атмосферы взаимного доверия и понимания.

**3. Современные принципы менеджмента на примере гостиничного комплекса «Орбита»**

**3.1 Анализ принципов менеджмента, используемых в практике управления гостиничного комплекса «Орбита»**

С развитием международного разделения труда, расширением международных связей, совершенствованием туристического бизнеса значительно расцвел и гостиничный бизнес. Наряду с этим усиливается конкуренция между гостиницами, совершенствующими сервис и изыскивающими новые и привлекательные для клиентов формы обслуживания. На рынке гостиничных услуг Минска сложилась следующая ситуация: одни отели чувствуют себя на рынке гостиничной индустрии уверенно, другие закрыты на реконструкцию, третьи находятся в состоянии спада. В постоянно изменяющихся условиях немногие гостиницы могут составить достойную конкуренцию.

Успех в работе любой гостиницы (рост уровня и качества обслуживания, ее конкурентоспособности в современных условиях) зависит не только от технической оснащенности. Большая роль в этом отводится совершенствованию уровня управленческой деятельности, который основывается на принципах управления.

**Гостиничный комплекс «Орбита» - это современная гостиница с комфортными номерами** и широким спектром предлагаемых услуг. Свою деятельность гостиница "Орбита" начала в 1991 г. Ее строительство было обусловлено необходимостью обслуживания больших туристических групп, прибывающих по линии внутреннего и въездного туризма. Следует отметить, что в то время по территории республики проходило более 100 всесоюзных туристических маршрутов.

С течением времени многое изменилось: уменьшилось количество туристов, прибывающих в Беларусь, изменились цели приезда гостей, но гостиница "Орбита" сумела сохранить лучшее, накопленное за годы работы, и не потеряла своих клиентов.



Гостиница имеет свой неповторимый стиль, сочетающий в себе «изящную простоту» и модную современность. Жизнерадостность, комфортность и свежесть дизайна сочетаются в интерьерах номеров, формируя позитивное настроение и создавая мотивирующую обстановку для отдыха и работы.

## Для успешного руководства и функционирования гостиницы необходимо направлять (ориентировать) ее и управлять ею в правильном направлении и оптимальным способом. Поэтому деятельность гостиницы «Орбита» основывается на следующих принципах управления:

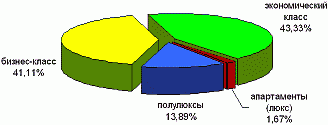
1. **Ориентация на достижение успеха**

Под этим принципом подразумевается умение гостиницы «Орбита» выбирать направления деятельности, предвещающие успех, и концентрация деятельности на этих направлениях**.** Изначально гостиница была ориентирована на обслуживание туристических групп. Но ввиду объективного положения вещей на это рассчитывать не приходится. В настоящее время приоритетное направление для гостиницы – деловой туризм, являющийся сегодня основным сегментом всемирного рынка гостеприимства. Это направления является наиболее актуальным. Так как расходы деловых туристов обычно втрое больше, чем расходы любых других путешественников.

1. **Доступные цены**

Следует отметить, что по соотношению цена - качество предложение гостиничного комплекса "Орбита" выгодно отличается от конкурентов. На основной сегмент номерного фонда, который пользуется наибольшим спросом у потребителей, цены ниже.

Структура номерного фонда гостиничного комплекса "Орбита" представлена на рисунке 3.



***Рисунок 3* – Структура номерного фонда гостиницы «Орбита»**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

**3) Ориентация на потребителя**

- Основная миссия работы гостиницы выражена следующим слоганом: «Всегда вам рады»**.**

- месторасположение гостиницы является выгодным и легкодоступным для гостей и постояльцев. "Орбита" расположена в западной части Минска, недалеко от национального выставочного центра "Белэкспо". Удобные магистральные подъездные пути, станция метрополитена "Пушкинская" позволяют за 10 - 15 мин добраться до центра города. В окрестностях гостиницы расположены также супермаркет, кинотеатр, ледовый дворец, ночной клуб.

- «деловым» гостям гостиница «Орбита» предлагает номера на "бизнес-этажах", а также номера VIP-класса, ресторан при гостинице, возможности для отдыха и досуга. Результаты исследований закономерностей деловых путешествий показывают, что бизнес-путешественники часто нуждаются в специализированных услугах. В гостиничном комплексе "Орбита" этому уделяется особое внимание, потому что предложение дополнительных услуг выгодно выделяет гостиницу из ряда других и порой является для некоторых клиентов важным аргументом при выборе гостиничного предприятия. Международная телефонная связь, факс, Интернет, сауна, бассейн, солярий, массаж, прачечная, киоски, камера хранения, парковка, конференц-зал, казино и ночной клуб – вот неполный перечень услуг, предоставляемых гостиничным комплексом. В оснащение конференц-зала входят: большой стол для переговоров, трибуна для выступлений, телевизор с возможностью подключения видеокамеры, видеомагнитофон, проекционный экран, мультимедийный проектор, естественное освещение. Гости могут посетить современную сауну гостиничного комплекса «Орбита». В их распоряжении: парилка, современный интерьер, прекрасный бассейн с подсветкой, водяная пушка, уютная комната отдыха, комплекс дополнительных услуг. Посетителям сауны предлагаются услуги массажиста, которые помогут снять накопившуюся усталость и получить заряд бодрости. Дополнительно в сауну можно заказать обильное меню. Гостям и постояльцам гостиницы предлагаются услуги прачечной по стирке и глажке мужской, женской и детской одежды (если это разрешено производителем одежды). К услугам клиентов две автостоянки на территории гостиничного комплекса – перед главным входом и во внутреннем дворе. Также гостиничный комплекс предоставляет помещение для хранения багажа, пункт обмена валюты (круглосуточно), банкомат и многое другое.

Многоуровневая система обслуживания позволяет удовлетворить любые запросы гостей: от краткосрочного экскурсионного пребывания или длительного и комфортного отдыха до организации массовых деловых и культурных мероприятий.

- вдобавок ко всему гостиница «Орбита» единственная среди гостиничных предприятий имеет возможность предложить своим постояльцам отдых на живописном берегу реки Неман в туристско-оздоровительном комплексе "Высокий берег", который является ее дочерним предприятием.

**4) Постоянное улучшение**

Постоянное улучшение деятельности гостиницы в целом рассматривается как неизменная цель.

Применение принципа "непрерывное улучшение" проявляется через:

- использование согласующегося подхода к непрерывному улучшению во всей гостинице;

- установление целей по управлению и измерению хода непрерывного улучшения;

- признание и подтверждение улучшений.

- прежде всего, с целью повышения уровня предлагаемых услуг в гостинице идет интенсивная реконструкция номерного фонда.

- постоянно совершенствуются формы обслуживания в ресторане. Так, завтраки гостям отеля предлагаются в форме шведского стола, что значительно уменьшило число нареканий на качество обслуживания.

- должное внимание уделяется вопросам персонала, в особенности контактного, и неважно, молодые это сотрудники или имеющие опыт работы, - главное, чтобы персонал был тактичен, предупредителен, проявлял новаторство, отзывчивость, ответственность при обслуживании клиентов.

- гостиница "Орбита" не стоит в стороне от информационных технологий. Активно используется Интернет, как средство продажи гостиничного продукта, кроме того, ведется работа по внедрению систем автоматизации и бронирования.

- помимо этого, реализуется программа по маркетингу и рекламе. Постоянно принимается участие в специализированных туристических выставках.

- в связи с проводимой работой по сертификации есть желание в будущем продвигать бренд гостиницы "Орбита", подтвержденный звездами, а также формировать имидж, подкрепленный качеством предлагаемых услуг.

**5) Позитивный подход**



Работники гостиницы «Орбита» уверены – получить хорошие результаты в работе можно только в одном случае, если человек настроен положительно:

· к себе;

· к коллегам;

· к клиентам.

Одно из ключевых положений – улыбайся! Самое главное следствие из принципа «Позитивный подход» в гостинице «Орбита»: перед критикой назови три положительных момента.

**6) Порядок**

Каждый работник в гостинице имеет свое рабочее место и находится на этом месте. Кроме того каждая работа и каждое выполнение задачи начинается и заканчивается наведением порядка: на столе, в компьютере, в голове.

**7) Принятие решений, основанное на фактах**

Применение принципа "подход к принятию решений на основе фактов" в гостинице «Орбита» проявляется в следующих направлениях:

* обеспечение посредством анализа достаточной точности и достоверности данных и информации;
* доступность данных для тех, кому она требуется;
* принятие решений и согласованных действий на основе анализа фактов, подтвержденных опытом и интуицией.

### 8) Поэтапность

Все задачи и работы решаются последовательно, шаг за шагом. Приветствуется жесткое и корректное выстраивание причинно-следственных связей в обсуждении вопросов, аргументации и решении задач.

**9) Наличие норм и расписаний**

Этот принцип был сформулирован еще Эмерсоном, но применяется и на современном этапе в деятельности всех гостиниц. Гостиница «Орбита» не исключение. Здесь каждый работник действует в соответствии с нормами и выходит на рабочее место согласно своему расписанию.

**10) Принцип иерархической упорядоченности**

Гостиница состоит из "семейства" расположенных друг над другом уровней управления, отражая общую закономерность природы. Следовательно, организация работников является многоуровневой, многоступенчатой, т. е. упорядоченной. Такая организация обычно и обозначается уже известным словом "иерархия". Главным представителем управляющего звена на предприятии является Генеральный Директор Д.Л. Алешко. Организационная структура гостиницы «Орбита» – Приложение Б.

**11) Принцип единоначалия**

Каждый работник получает приказания только от одного начальника.

**12) Принцип “открытых дверей”**

Для того чтобы попасть на приём к директору, сотрудникам необязательно записываться. Директор практически постоянно находится на рабочем месте, причем, содержа его в полном порядке (минимум бумаг на столе), всегда готов принять сотрудников по различным вопросам, открыт для просьб (например, от маркетолога поступила просьба установить телефонный аппарат на рабочем месте, и именно директор её решил, причём в кратчайшие сроки). Кстати, сотрудники предпочитают обращаться именно к директору со своими просьбами, минуя непосредственных начальников своих подразделений, и, из-за большой занятости и наплыва посетителей, директору часто приходится игнорировать входящие звонки по мобильному телефону, так как он не успевает отвечать на них, занимаясь иногда менее значительными делами, чем требует его должность.

Однако следует отметить, что некоторые принципы управления применяются не в полной мере или не применяются вообще. К таким принципам следует отнести:

**13) Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.**

Заместители директора (2 мужчин, 1 женщина) – представители высшего управленческого звена – занимаются координацией деятельности всех служб, находящихся в их подчинении, однако их работа не сосредоточена лишь на управлении. Они принимают непосредственно решение всех вопросов, не советуясь с нижестоящими сотрудниками, не прислушиваясь к их мнению, не поощряя инициативы, не делегируя полномочий, действуя по принципу “я сам”. Директору приходится заниматься деятельностью уровня, который менее соответствует его положению, то есть посещать время от времени бар, ресторан, чтобы проверить, как трудятся сотрудники. О делегировании полномочий речь не идёт – директор предпочитает быть во главе всего, без потенциальных кандидатов на его должность. Еще даже А. Файоль говорил: «Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры. Необходимо найти степень ее, наиболее благоприятную для предприятия». На мой взгляд, децентрализация управленияосвобождает членов коллектива от постоянной докучливой опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личностей. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля ситуации. Руководители гостиницы «Орбита» просто опасаются потерять контроль над управляемой системой. Они не пытаются освободить свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и не могут сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня, что не способствует повышению квалификации сотрудников, мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

**14) Принцип автоматического замещения отсутствующего**

Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально. Однако в гостинице существует ряд проблем, связанных с внедрением этого принципа. Два специалиста, милые дамы, не испытывали друг к другу симпатий. Одна из них ушла в трудовой отпуск, и начальник отдела попросил другую взять под свой контроль оголившийся участок работы. Начальник уговаривал, просил, наконец, приказал — ведь дело страдает! Но сотрудница отказалась, ссылаясь на то, что в ее должностной инструкции ничего не указано о замене сотрудника в случае его болезни и о том, что она обязана выполнять отдельные, разовые поручения. И формально она права. Начальнику ничего не оставалось сделать, как взять на себя ответственность по выполнению дополнительной работы и под сочувствующими взглядами сотрудников внести необходимые изменения в должностную инструкцию.

# 15) Принцип соответствия

Определить соответствие работника занимаемой должности — задача не из легких. Необходим опыт и умение отделить профессиональные деловые качества от словесной мишуры и внешней помпезности сотрудника. Чаще всего люди пытаются откусить больший кусок, чем могут проглотить, ведь обычно человек весьма высокого мнения о своих способностях и интеллекте. В общем, ситуация по найму работников в гостинице довольно типична: всё решают связи и знакомства, а не профессионализм, желание работать, проявление инициативы, личные качества и т.д. Поэтому некоторые работники просто не соответствуют занимаемой ими должности.

**16) Принцип повышения квалификации**

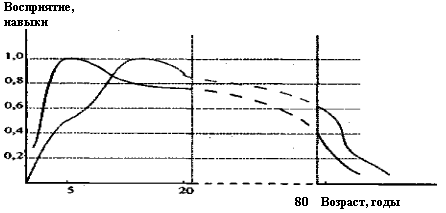
В гостинице преобладает персонал старше 40 лет, люди, работающие исключительно на использовании своих навыков и опыта, в большей части не имеющие соответствующего образования. В гостинице не существует никаких обучающих программ, тренингов для персонала, работников не отправляют даже на семинары, проводящиеся в самой гостинице различными организациями. Так, например, некоторое время назад в гостинице проводился семинар на тему: “Компьютерные технологии”, куда не попал ни один из сотрудников. Однако следует отметить и некоторые успехи гостиницы. Так еще несколько лет назад служба приёма и размещения была представлена 12 женщинами в возрасте от 40 лет. Лишь одна сотрудница свободно владела английским языком. Сейчас же ситуация изменилась. Рецепция представлена молодыми сотрудниками, свободно владеющими иностранным языком, среди которых есть выпускники нашего факультета.

**3.2 Предложения по совершенствованию использования принципов управления гостиничным комплексом «Орбита»**

Анализируя собранную мной информацию о гостиничном комплексе “Орбита”, можно указать ряд путей, которые, на мой взгляд, могли бы улучшить отдельные моменты по управлению гостиницей и, соответственно, качеству предоставляемых услуг, а следовательно, и увеличение прибыли.

В настоящее время выпускается значительное количество молодых специалистов в области гостеприимства (примером тому является наш факультет), знания и идеи которых можно было бы использовать и даже положить в основу нового направления в сфере управления гостиницами. К сожалению, в настоящее время на предприятиях гостеприимства (как, впрочем, и везде) преобладает система непотизма[[1]](#footnote-1), где родственные связи и знакомства стоят на первом месте при отборе кандидатов на должность. В то же время необходимо отметить, что существующие условия изменятся в ближайшем будущем, так как, для того чтобы получать стабильную и высокую прибыль среди постоянно увеличивающегося количества предприятий сферы гостеприимства, необходимы эффективные способы управления, высококвалифицированный персонал, внедрение компьютерных технологий и т.д. Всё это могут предоставить молодые специалисты с современными взглядами и обладающие необходимыми знаниями.

Способность воспринимать новую информацию, в том числе и в системе повышения квалификации, с возрастом снижается. График зависимости восприятия знаний от возрастной характеристики человека отражен на рисунке 4. Однако при современных темпах развития ведущих отраслей знания, и особенно теории и практики управления, каждому специалисту необходимо совершенствовать свою профессиональную подготовку.



***Рисунок 4* – Скорость восприятия знаний и относительная усвояемость навыков в зависимости от возраста**

Примечание – Источник: собственная разработка.

На мой взгляд, в качестве наиболее эффективного метода обучения персонала в гостинице может использоваться ротация по службе, когда специалистов различного профиля перемещают на срок от трех месяцев до года из отдела в отдел. Ротация позволяет ознакомить сотрудников фирмы со многими сторонами деятельности гостиницы, уяснить необходимость координации и взаимосвязи отделов.

Также, необходимо отметить, что введение обучающих программ, тренингов, семинаров для существующего персонала, повлияло бы на эффективность труда сотрудников, причём, это необязательно должны быть дорогостоящие программы с привлечением специалистов высокого класса. Достаточно пригласить преподавателей из университетов или даже самим руководителям организовать проведение подобного тренинга, изучив предварительно необходимую литературу.

Управляющий персонал гостиницы выполняет, на мой взгляд, слишком много обязанностей, не делегируя своих полномочий и, таким образом, не мотивируя сотрудников. Не помогает им проявить инициативу и способности. Поэтому я бы посоветовал руководящему персоналу “поделиться” обязанностями и больше работы перекладывать именно на плечи подчинённых, лишь контролируя рабочий процесс и вмешиваясь в случае необходимости. Следует вновь напомнить, что главная задача руководителя — не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели.

Однако, на мой взгляд, принцип делегирования полномочий будет эффективен в том случае, если:

— подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос: "Все ли вам понятно?" — не всегда бывает правдивым: он может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял;

— сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задание, и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации;

— подчиненный не будет получать "ценных указаний" от другого начальника через «голову» своего непосредственного руководителя;

— исполнитель знает свои права и обязанности полностью;

— исполнитель свободен в своих действиях: чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;

— исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и совершать ошибки. Такой пример является важным как способ борьбы с рутиной и косностью в деятельности аппарата управления;

— будут установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;

— подчиненный будет правильно понимать необходимость контроля хода выполнения и давать объективную информацию об отклонении от плановых показателей;

— исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но и обязан совершать их принятие в случае необходимости. Человек, получивший полномочия, не только может, но и обязан, действовать, если этого требует ситуация, он должен знать, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Особенно это положение важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Следует принимать во внимание и принцип соответствия, который необходимо применять при подборе и расстановке кадров. Любая компания теряет хороших работников, просто оказавшихся не на своем месте; они, быть может, получили бы большее удовлетворение и достигли бы огромных успехов, если бы их не увольняли, а переводили на более подходящую для них работу. Совершенно очевидно, что чем раньше выявляется суть проблемы, тем лучше шансы на ее решение.

Что касается замещение отсутствующего— оно требует от исполнителя необходимой подготовленности и опыта. Руководителям следует быть внимательными: должностные инструкции необходимо грамотно составлять, постоянно корректировать с учетом происходящих в системе изменений и требовать их четкого выполнения. Следует помнить, что непродуманный, разработанный наспех документ может вскоре потребовать новых дополнений, разъяснений.

Форма организации и управления в гостинице вертикальная, не позволяющая в полной мере руководителям различных подразделений полноценно обмениваться информацией друг с другом. Поэтому, можно порекомендовать вариант несколько упростить данную ситуацию, установив горизонтальные связи между управленческим персоналом, что значительно бы улучшило и ускорило обмен данными между ними.

Таким образом, подводя итог, следует отметить, что на сегодняшний день в практике управления гостиницами необходимо применять варианты по совершенствованию качества управленческого труда в целях эффективного функционирования предприятия в целом, что положительно повлияет на качество предоставляемых услуг и прибыль организации. К одним из наиболее эффективных способов можно отнести внедрение новейших информационных технологий и обновление трудовых ресурсов, а именно принятие на работу высококвалифицированных специалистов. На примере гостиничного комплекса «Орбита» ясно выделены основные проблемы, требующие необходимого решения со стороны административно-управленческого персонала.

**3.3 Разработка собственных принципов управления на основе уже существующих**

Анализируя применяемые в гостиничной индустрии принципы управления, хотелось бы выделить также свои собственные принципы, которые, на мой взгляд, можно было бы с успехом применять в индустрии гостеприимства:

Целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;

Плоская организация.Количество уровней должно быть минимальным; другими словами, организация должна быть как можно более "плоской", - хотя бы потому, что, согласно теории информации, "каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения".

Каждый работающий должен иметь только одного "хозяина".Со времен римского права до нас дошла поговорка о том, что раб, у которого три хозяина, - уже не раб, а свободный человек. Согласно очень древнему правилу человеческих отношений, никто не должен "служить двум господам", а наличие нескольких начальников - это и есть "работа на нескольких господ"

Принцип «политики перемен».Сегодня много говорят об "инновационной деятельности". На мой взгляд, повышение уровня восприимчивости организации к нововведениям, даже при наличии соответствующих изменений в организационной структуре, еще не означает превращение ее в лидера перемен. Наоборот, это может только отвлечь внимание. Ибо подлинного лидера перемен отличают не только желание и способность создавать нечто абсолютно новое, но и желание и способность смело ломать сложившийся порядок, при этом необходима инициатива и желание самих работников. Исходя из этого можно сформулировать следующий принцип— мотивация персонала. Механизм по внедрению новых проектов и идей может выглядеть следующим образом: на одну страницу выписать новые перспективные возможности, а на другую страницу— фамилии самых надежных и опытных сотрудников. Затем каждого из сотрудников назначить руководителем того или иного проекта по реализации наиболее многообещающих возможностей. Дальше все зависит только от инициативы и стремления исполнителей. Мотивировать работника в данной ситуации может сам конечный результат и осознание своего участия в реализации проекта. Здесь никак не обойтись без уже известного принципа «делегирование полномочий». Руководители не должны бояться перекладывать ответственность на плечи своих подчиненных. В свою очередь подчиненные должны обладать определенной властью, чтобы беспрепятственно реализовать свои потенциальные возможности. Из этого вытекает следующий принцип- объем власти должен быть соразмерен объему ответственности.

Непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего, иначе работа данного сотрудника будет ненужной, а затраты напрасными;

Концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, а, следовательно, увеличивается эффективность работы;

Разумное обучение персонала.Здесь наиболее важно подчеркнуть слово «разумное». Сплошь и рядом менеджеры напрасно тратят время и силы, пытаясь повысить уровень абсолютно некомпетентных работников. Энергию и ресурсы, как и время, целесообразнее вкладывать не превращение невежды в посредственность, а в превращение хорошего работника в специалиста высочайшего класса.

Управление, ориентированное на качество. При управлении гостиницей главная забота руководителя – получение точных данных о качестве оказываемых услуг.

Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению руководства компании, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины.

Корпоративный дух. Гармония между персоналом является огромной силой любой организации.

Таким образом, следует отметить, что одним из основных и неотложных путей повышения эффективности общественного производства является раскрытие человеческого потенциала, восстановление достоинства и свободы личности, творческой инициативы и социальной ответственности. Организация будет функционировать успешно только в том случае, если каждый ее работник будет чувствовать себя «членом команды».

**Заключение**

Таким образом, проанализировав место принципов менеджмента в целом и изучив их использование в практике управления предприятием, можно прийти к следующим заключениям.

Принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда. Искусство управления основывается на солидной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизацией, — на принципах, законах управления.

Представление о роли и месте управленческой деятельности менялось с изменением общественных отношений, технологий, средств связи и т.д.

Возникновение современной теории управления часто связывают с именем Фредерика Тейлора, бывшего безусловным лидером всего движения научного менеджмента между 1883 и 1911 гг. Однако в его трудах рассматриваются прежде всего проблемы управленцев низшего звена, непосредственно взаимодействующих с рабочими. Основоположником в разработке принципов руководства на высшем уровне был Анри Файоль, в 1916 г. описавший 5 "элементов" и 14 "принципов" менеджмента. Работы Файоля, а также тех, кто после него писал о планировании, организации и контроле - прежде всего Джеймса Муни, Алана Рейли, Лютера Гьюлика и Линдэлла Урвика, - лежат в основе современной теории управления.

К классификации принципов управления в настоящее время существует несколько различных подходов. Основными принципами менеджмента являются: ориентация на достижение успеха; верность своему делу; связь с жизнью; простота структуры и управления; сочетание свободы и ответственности; ориентация на потребителя; делегирование полномочий.

Для успешного функционирования предприятия, на мой взгляд, менеджеры должны шире применять такие принципы, как:

- принцип соответствия, который необходимо применять при подборе и расстановке кадров;

- принцип мотивации, стимулируя работников как материальными, так и нематериальными методами;

- делегирование полномочий, перекладывая на плечи подчинённых разработку и внедрение некоторых проектов, лишь контролируя рабочий процесс и вмешиваясь в случае необходимости;

- постоянное улучшение, внедряя новые технологии и совершенствуя производственный процесс.

Таким образом, современные принципы управления должны основываться на классических принципах и в то же время принимать во внимание современные потребности общества.

**Список использованных источников**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. М.: Гардарика, 1996.
2. Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

3. Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") - ООО "Издательство "Петрополис"", 2000.

4. Менеджмент: Учеб. для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под общ. ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

5. Феденя А. К. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов.- Мн.: ТетраСистем, 2007.

6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб.- М.: ЮНИТИ, 2001.

7. Кабушкин Н.И. Управление гостиницами и ресторанами: учеб. пособие / Минск.: БГЭУ, 2009. 416с.

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

9. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. для высш. учеб. заведений.—М.: Академия, 2003.

10. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам.—Мн.:Соврем. шк.,2006.

11. Веснин В.Р. Менеджмент: Учеб. – з-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2006.

12. Абчук В.А. Менеджмент. Учеб. – СПб.: Союз, 2002.

13. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учеб. для вузов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити – Дана, 2006.

14. Бляхман Л.С., Галенко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент.—СПб.: Союз, 1994.

15. Шмаров А. Успешное управление// Эксперт.—2001.-№18.-с.12

16. Киселева С. Государство гарантирует// Эксперт.—2001.-№15.-с.103

17. Власенко Т. Секреты успешного бизнеса// Эксперт.—2001.-№16.-с.29

18. Власова О. Международный бизнес: Учитесь у Марджори П.Власов// Эксперт.—2001.-№32.-с.28

19. Дранкина Е. Черное по-белому// Эксперт.—2001.-№23.-с.20

20. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.

21. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: Пособие. – Мн.: ООО «Мисанта», 2002.

**Приложение**

***Таблица 1 –* Классические принципы менеджмента**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Принцип | Ф. У. Тэйлор (1856- 1915) | А. Файоль (1841- 1925) | Г. Эмерсон  (1853-1931) | М. Вебер (1864-1920) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Отчетливо поставленные идеалы или цели |  |  | + |  |
| Здравый смысл |  |  | + |  |
| Использование компетентных консультаций |  |  | + |  |
| Дисциплина |  | + | + |  |
| Справедливое отношение к персоналу | + | + | + |  |
| Быстрый, надежный и постоянный учет |  |  | + |  |
| Диспетчеризация |  |  | + |  |
| Наличие норм и расписаний |  |  | + | + |
| Нормализация условий труда | + |  | + |  |
| Нормирование операций |  |  | + | + |
| Наличие стандартных инструкций |  |  | + |  |
| Вознаграждение  за производительность |  | + | + |  |
| Разделение труда | + | + |  | + |
| Сочетание власти и ответственности | + | + |  | + |
| Единоначалие |  | + |  |  |
| Единство руководства |  | + |  |  |
| Подчинение индивидуальных интересов общим |  | + |  |  |
| Централизация |  | + |  |  |
| Иерархичность управления |  | + |  | + |
| Порядок |  | + |  | + |
| Стабильность пребывания в должности |  | + |  |  |
| Инициатива |  | + |  |  |
| Корпоративный дух |  | + |  |  |
| Обучение персонала | + |  |  |  |

Примечание – Источник: [10, с. 36, таблица 1.2]

1. Непотизм – служебное покровительство родственникам и своим людям; кумовство. [↑](#footnote-ref-1)