**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Функции управления
	1. Расстановка кадров в системе управления в «Starlite Diner» функции менеджера по обслуживанию (server-manager)
	2. Важнейшие функции менеджеров в ресторане «Starlite Diner»
2. Управленческие решения в ресторане
	1. Повышение квалификации
	2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
	3. Оценка эффективности управленческого решения
3. Подходы к принятию решений

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

До последнего времени в нашей стране о менеджменте знали очень немногие, а приняли на практике при управлении конкретными предприятиями только одиночки – фанатики.

Между тем успех любого предприятия, достижение им прибыли или убытков, его рост и процветание или упадок практически полностью зависит от того, насколько грамотен, профессионален и эффективен руководитель, стоящий во главе предприятия, т.е. менеджер.

Прежде чем говорить о менеджере, надо ввести понятие «менеджмент». Этот термин произошел от американского слова «management» - управление.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующий в рыночных условиях, определённых намеченных целей путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Основная функция менеджера – это умение достигать поставленных целей.

Существует 11 факторов, которые должен иметь идеальный менеджер:

1. Способность эффективно управлять собой и своим временем.
2. Способность прояснить свои личные ценности.
3. Четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.
4. Поддерживать постоянный собственный рост и развитие.
5. Способность решать быстро и эффективно.
6. Быть изобретательным и способным быстро реагировать на изменение ситуации.
7. Использование навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.
8. Обладать современными управленческими приемами.
9. Умелое использование человеческих ресурсов.
10. Умение помочь другим.
11. Уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Для ясности нужно рассказать небольшую историю развития менеджмента.

И отечественная и зарубежная экономическая литература большое внимание уделяет таким понятиям, как «управление», «планирование» и т.д. Сначала возникновения, теория управления претерпела значительные изменения. Понятие научное управление ввел Луис Брандейс в 1910 году, позднее Лютер Тьюлик заявляет, что управление становиться наукой. В связи с этим существуют несколько школ управления.

Классическая школа. Её основателем является Фредерик Тейлор. Она предполагает выработку многочисленных правил, законов, которые заменяют личные суждения работников, а рабочий день расписан на секунды так, чтобы рабочий наиболее рационально мог отдавать рабочею силу. Затем Макс Вебер уделил внимание психологическим явлениям, дающим возможность проявиться творческим способностям людей. Далее Анри Файоль развил теорию управления на более высоком уровне. Таким образом, к управлению начали подходить как к целостному понятию. Для конкурентно способного развития необходимо было изучить человека, начала формироваться поведенческая школа. Её основателем является Элтон Мейо. Представители её сделали вывод, что на производительность труда исполнителя влияют не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные факторы. Мэри Фолет рассматривала проблему конфликтов. Эти и другие исследования послужили появлению трёх постулатов: 1) человек социальное животное 2) жесткая подчиненность несовместима с природой человека 3) решение проблемы дело бизнесменов.

Существует так же эмпирическая школа. Определяет управление, как изучение опыта, доказывали, что управленческая деятельность остаётся искусством. Один из её представителей – Друкер – профессор менеджмента. Существуют современные теории управления, обозначенные X и Y, основателем которых является Д.Макгрегор.

Теория X: -человек изначально не любит работать, то есть требует использования чисто авторитарного стиля.

Теория Y: -работа для человека естественна как игра, человек может осуществить самоконтроль и самоуправление. Данная теория является демократическим стилем управления и предлагает делегирование. В отечественной литературе встречается либеральный стиль, который, по Оморову, может существовать в условиях командной экономики. На этом фоне Y. Оучи предложил свое понимание данного вопроса получившего название теории A и Z.

Теория Z – является усовершенствованной теорией Y, адаптированной под Японию. Теория A характерна для США. Итак, залогом конкурентоспособности стало улучшение умелое использование трех факторов: 1)процесс инновации, разработка новинок 2) переобучение рабочего персонала 3) автоматизированное производство.

**1.** **Функции управления**

управленческое решение менеджер обслуживание

Рассмотрим методы управления персоналом на примере ресторана «Starlite Diner». Сначала введем понятие ресторан.

Ресторан – общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющий потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальным заказам. В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей. Рестораны организуют обслуживание съездов, конференций, официальных вечеров, приемов, семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров.

Starlite Diner – это сеть американских ресторанов в России, которые поддерживают все стандарты американской кухни.

Управление рестораном осуществляется генеральным менеджером через четырех менеджеров (bar- manager, servers- manager, floor- manager, kitchen- manager). Каждый менеджер отвечает за свой департамент (отдел) и за всех сотрудников данного департамента. Существует несколько функций, которые должны выполнять менеджеры данного ресторана:

-прогнозирование и планирование;

-организация работы;

-координация и регулирование;

-активизация и стимулирование;

-контроль, учёт и анализ.

Функцию планирования выполняет генеральный менеджер, разрабатывает план работы ресторана, каждого его структурного подразделения и через менеджеров доводит до всех членов коллектива.

Функцию организации работы выполняют все менеджеры. Они координируют каждого сотрудника на выполнения определённых задач, обеспечивающих непрерывное выполнение плана. Менеджеры координируют не только деятельность людей, процессы производства, реализации и организации потребления продукции общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления.

Цель координации – обеспечение слаженной работы всего коллектива.

Также в управлении данным рестораном присутствуют такие функции как активация и стимулирование. Посредством использования материальных и моральных стимулов направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия, развивается социалистическое соревнование. Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премии, внесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

Важными функциями в управлении рестораном «Starlite Diner» является контроль, учет и анализ.

Контроль дает информацию о фактическом выполнении всех решений руководителя. Важнейшей формой контроля является учет, обеспечивающий сбор, накопление и переработку информации о деятельности ресторана, этот учет передается непосредственно учредителю (хозяину) данного ресторана, а он в свою очередь делает анализ (анализ направлен на выявление неиспользованных ресурсов, борьбу с непроизводительными расходами, ускорение оборачиваемости оборотных средств) произведенной работы.

Основной задачей контроля является не только выявление нарушений правил ресторана, но и их предупреждение.

Контролирует проведение санитарно-эпидемиологических мероприятий (помимо специальных служб) директор ресторана, для того чтоб все нормы были выполнены, а так же это проверка работы менеджмента ресторана (такие проверки проходят раз в две недели).

**1.1 Расстановка кадров в системе управления «Starlite Diner»**

Расстановка кадров включает:

Назначение на должность, назначение на более высокооплачиваемую должность, смещение с должности и перевод на менее оплачиваемую должность, перемещение на другую должность по горизонтали, перемещению в другую сферу деятельности.

В целях улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, повышение их деловой квалификации качества и эффективности работы, проводятся тренинг руководящих работников, а также всего коллектива ресторана.

Это проводится в свободное от работы время, для того чтобы повысить уровень знаний и умений. А так же помочь в продвижении по служебной лестнице.

Прежде чем перевести работника на более высокую должность, он проходит обучение определенный срок, который устанавливает руководитель. После испытательного срока сотрудник проходит аттестацию, где показывает все знания и навыки, которые приобрел за это время.

Также для менеджеров проводя аттестацию, на которой присутствуют директор, генеральный менеджер и учредители ресторана. Они оценивают достижения работника (менеджера) за последнее время, его качества как руководителя. Если менеджер проходит эту проверку, это поощряется премией.

**1.2 Функции менеджера по обслуживанию (server- manager).**

Менеджер по обслуживанию является организатором всей работы в торговом зале ресторана. Основная задача менеджера по обслуживанию заключается в доброжелательном приеме гостей, в своевременном им предоставлении всего, чем располагает ресторан,- уют, вкусные блюда, приятная музыка, и, конечно же, высокий уровень сервиса. Причем все это нужно организовать так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждались ни в чем.

Распорядительство – главная обязанность менеджера по обслуживанию. В Starlite Diner менеджер по обслуживанию выполняет функцию хозяина, создающего здесь атмосферу гостеприимства.

Утром, приходя на смену, менеджер проверяет техническое состояние помещений: зала, вестибюля, гардероба, бара, туалетных комнат, обращая внимание на качество произведенной уборки, наличие и исправность всей мебели, оборудования, освещения и т.д. Принимает меры по устранению недостатков. После осмотра ресторана, знакомится с записями предыдущей смены, предварительно принятыми заказами, делает соответствующий анализ и отдает распоряжения о сервировке столов.

Он также ответственен за организацию процесса обслуживания, руководит работой официантов, барменов, уборщиц, мойщиков посуды и т.д. менеджер по обслуживанию информирует работников о новшествах, о работе в течение смены, составляет графики работы всего персонала. Поэтому в данном ресторане менеджер по обслуживанию основное звено в управлении, так как непосредственно он контактирует с сотрудниками и с гостями ресторана.

**1.3 Важнейшие функции менеджеров в ресторане «Starlite Diner»**

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. В «Starlite Diner» если на испытательном сроке у начинающего руководителя не проявляется этого качества, то его возвращают на более низкую должность.

Психологический климат коллектива оказывает влияние на особенности трудового процесса, поэтому менеджер должен быть и психологом. Любой менеджер должен находить подход к сотрудникам.

Первостепенное значение при работе ресторана имеет отлаженность трудового процесса, четкость задач, обеспеченность информацией, необходимым сырьем для работы, ритмичность деятельности.

Главное что выделяют в «Starlite Diner» это работа в команде, и здесь важную роль играет менеджер, он должен создать дружелюбную атмосферу. Менеджер в «Starlite Diner» использует психологические методы воздействия на подчиненных, лишь изредка прибегая к административным. Менеджер – это лидер и пример для всех сотрудников, его уважают, поэтому выполняют все его требования. Любой руководитель данного ресторана открыт для общения. Генеральный менеджер так же общается с сотрудниками, выслушивает их пожелания.

Это очень положительно влияет на управление рестораном, так как руководитель и менеджеры ресторана проинформированы о том, что происходит между сотрудниками и предотвратить все проблемы, которые могут возникнуть или уже существующие конфликты.

В данной главе я раскрыла основные функции, которые выполняют как генеральный менеджер, так и стандартные менеджеры. В «Starlite Diner» есть определённый состав менеджеров, это с одной стороны хорошо, так как каждый работник отвечает перед своим непосредственным начальником, но с другой стороны в ресторане существуют несколько смен. Так как каждый сотрудник работает со всеми менеджерами в разные смены, здесь и возникают проблемы, так как менеджерская команда не слаженно работает, и каждый управляет по-своему.

На мой взгляд, решать данную проблему нужно следующим путем: «каждый менеджер руководит своим департаментом, а другие менеджеры не должны иметь полномочия, чтобы, что-то менять в работе не своего департамента» таким образом, многие проблемы решаться, а некоторые даже не возникнут. Расстановка кадров очень положительно влияет и на работу и на атмосферу, в общем. Так как каждый сотрудник имеет возможность продвигаться по служебной лестнице. «Starlite Diner» не приветствуют принятие на работу людей со стороны на руководящие должности, компания стремиться, сама воспитать и повысить сотрудника с большим потенциалом. И это тоже положительный фактор в работе. Так как «Starlite Diner» воспитывает и стимулирует сотрудников для повышения, коллектив ресторана почти неизменен, а это помогает поддерживать командный дух коллектива.

**2. Управленческие решения в ресторане**

Руководитель ресторана осуществляет возложенные на него экономические, социальные и политические функции путем подготовки, принятия и организации решений.

Решение – это форма управленческой деятельности, отражающая содержание труда руководителя, процесс его целенаправленного воздействия на коллектив.

Все решения имеют научную обоснованность, с учетом анализа трудовых ресурсов, научных знаний и физической силы сотрудников. Менеджер всегда работает на результат. Управленческие решения менеджеров имеют целевую направленность, то есть соответствуют поставленными перед ними целями.

В процессе работы перед руководителем ресторана встают задачи разной важности: главные задачи, связанные с удовлетворением потребностей потребителей (посетителей ресторана), повышение качества продаваемого продукта (блюд) и обслуживания. Второстепенные, относятся к организации различных сторон деятельности ресторана, частным процессам и явлениям.

Решения принимаются в тот момент, когда это требует обстановка, дается точное определение состава и последовательности выполнения, так же кратко и четко изложены. Все выполненные управленческие решения предусматривают моральное и материальное стимулирование работников.

Если реализация принятого управленческого решения осуществляется длительное время, то оно оформляется в виде приказа, указывается исполнитель и подписывается генеральным менеджером ресторана.

В практике ресторана используются различные планы- графики:

- план по подготовки ресторана к открытию (план уборки ночью);

- план по улучшению обслуживания и приготовления блюд;

- план работы на неделю, разрабатываемый генеральным менеджером, туда входят:

1.прогнозирование количества гостей.

2.часы работы всех сотрудников.

3.обязаности сотрудников в течение смены (дополнительные).

4.результат, которого нужно добиться.

В конце каждой недели сравнивается, то, что было запланировано и реальные результаты. Проводится анализ, выявляются расхождения и принимаются меры по их устранению.

Одним из важных качеств руководителя (менеджера) в «Starlite Diner» является компетентность, то есть при необходимости привлечение специалистов для выполнения решений по вопросам, требующих глубоких знаний по отдельным частным проблемам. Перед менеджерами ресторана ставятся конкретные задачи, которые требуют решения в определенный период времени. Для этого в «Starlite Diner» проводят собрание менеджеров (каждые две недели), где генеральный менеджер ставит перед каждым определённые задачи, и озвучивает срок их выполнения. Также на каждом собрании генеральный менеджер получает подробный отчет по выполненной работе, в устной и письменной форме. Это называется обратная связь, то есть руководитель всегда проинформирован, на какой стадии находится решение поставленной задачи.

**2.1 Повышение квалификации (тренинг)**

Политика ресторана: «Не бывает неумелого ученика, есть плохой учитель».

Набором новых кадров занимается менеджер, он оценивает будущего сотрудника по некоторым критериям:

1.внешний вид (опрятность);

2.опят работы (иногда приветствуется его отсутствие, так как компания считает, что легче обучить, чем исправить имеющиеся вредные привычки (по работе) и недочеты);

3.гтовность работать в данной компании и принять политику ресторана;

4.отсутствие вредных привычек.

Это главные критерии нового сотрудника. А работать хорошо – научат.

Нового сотрудника поручают обучать лучшим сотрудникам, которые по пунктам рассказывают, показывают и объясняют все основные обязанности.

В «Starlite Diner» отсутствует система штрафов. Вместо этого применяются устные и письменные замечания и выговоры. Это делается не для того чтоб наказать, а для предупреждения повторения конфликтной ситуации. Менеджер (руководитель) также принимает непосредственное участие в процессе обучения. Он задает вопросы новому сотруднику, что он узнал, что ему было непонятно, какие у него пожелания. По истечению срока обучения, сотрудник пишет тестирование, которое потом обсуждается с менеджером.

Также проводят повышение квалификации для основных сотрудников и менеджеров (тренинг). В эту процедуру входит:

1. тестирование сотрудника (менеджера) по тому теоретическому и практическому материалу, который он уже знает;

2. далее ему предоставляется новая информация и навыки, которые подробно объясняются и показываются;

3. отвечают на возникшие у сотрудника (менеджера) вопросы по новому материалу, подробно отвечают на них;

4. в конце тренинга сотрудник (менеджер) показывает и рассказывает, чему он научился.

Руководителям также проводят обучение и повышение квалификации, но уже вне ресторана.

Таким образом, управляющий (директор) может быть уверен, что у него работают квалифицированные сотрудники (и менеджмент), которые не растеряют своих знаний.

На мой взгляд, это положительный фактор в работе менеджмента и руководства, так как это позволяет постоянно совершенствоваться и улучшать свою работу, а так же получать новые знания.

**2.2 Факторы, влияющие на** **процесс принятия управленческих решений**

Система оценки работников ресторана. Система оценки, действующая в ресторане, призвана повысить эффективность деятельности всех сотрудников. Оценка труда позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям и нормативам, помогая выявить те аспекты работы персонала, которые нуждаются в улучшении. Процесс оценки позволяет выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива. С одной стороны, он позволяет собрать необходимую информацию для планирования и организации обучения работников, а с другой – повысить их мотивацию, скорректировать производственное поведение сотрудников и получить основания для их материального поощрения.

Оценивая работу, мы в той или иной степени оцениваем и рабочее поведение персонала. Оценка рабочего поведения основывается на том положении, что существует эффективные и неэффективные виды поведения, определяющие успех выполнения той или иной работы (или мешающие достижению установленных показателей). При этом основным показателем эффективности рабочего поведения являются результаты, к которым оно приводит. Для официанта, например, результатом будет достигнутый им уровень продаж, для руководителя – основные показатели работы возглавляемого им ресторана и т.п.

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника нам надо оценить. Говоря о критерии, я исхожу из следующего определения:

Критерий – это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели. Проще говоря, критерии – это те показатели, те характеристики (рабочие, поведенческие, личностные) основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу.

Критерии оценки деятельности разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить следующие группы критериев.

Количественные и качественные критерии работы.

На практике работы ресторана «Starlite Diner»выделяют количественные и качественные критерии или показатели эффективности того или иного сотрудника.

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основе достигнутых результатов. Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые его подчиненными, и своевременность выполнения установленных планов.

Но при проведении оценки следует учитывать действие факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты. К качественным критериям оценки относят:

- качество работы. Очень часто качество работы бывает важнее, чем производительность труда. Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, «зашумляющие» результаты оценки качества работы. Например, устаревшее оборудование, низкое качество блюд, плохие условия работы могут привести к ухудшению качества работы;

- индивидуальные характеристики работника оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личностные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. При оценки деловых качеств, определяется степень проявления у работников качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах, как самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и другие. Оценка рабочего поведения, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов: поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами.

Объективные и субъективные критерии.

Но также используются и объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Наиболее приемлемо использование объективных критериев для оценки деятельности менеджеров и топ - менеджеров, поскольку эти сотрудники определяют стратегию развития компании, оказывают реальное влияние на ход событий. Часто говорят, что критерии обязательно должны быть объективными считаемыми и проверяемыми. Но процесс работы менеджера оценивается и по субъективным критериям. К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов. Объективность здесь всегда будет относительной. Главное в этом случае, чтобы менеджеру было удобно достигать поставленных целей при помощи специалистов, находящихся в его подчинении. Соответственно, только субъективное мнение коллег, и в первую очередь непосредственного руководителя, может служить мерилом правильности производственного поведения сотрудника.

**2.3 Оценка эффективности управленческого решения**

Управление рестораном имеет свои специфические характеристики эффективности, которые выражаются главным образом в успешности работы ресторана и в прибыли которую он приносит. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов.

Результаты действия, соотнесённые с целью и затратами – это и есть содержание эффективности как управленческой категории. На эффективность принятия решений менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определённую работу, социальные аспекты персонала и коллектива в целом, культура организации. Все факторы действуют совместно, и это создает некоторые трудности в работе данного ресторана.

Так как ресторан «Starlite Diner» по своей структуре американское заведение, то естественно, культура организации очень отличается от той, к которой привыкли русские работники, которые устраиваются в данную компанию. На этой почве возникают трудности, в том, что работник не до конца понимает, что от него хочет менеджер и для чего все это делается.

Для решения этой проблемы в «Starlite Diner» менеджеры, пытаются добиться обратной связи с сотрудниками, это позволяет менеджерам лучше контролировать процесс работы, а сотруднику осознавать цели которых добивается руководитель данными управленческими решениями. При этом сотрудник чувствует себя значимым и нужным, что стимулирует его работу.

Таким образом, эффективность управления – один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов затраченных на их достижения. Руководитель рассматривает два вида эффективности принятия решений менеджерами:

1. Экономический – отношения полученных результатов к затратам.
2. Социальный – степень удовлетворения спроса потребителей на товар.

Исходя из этих оценок, руководитель делает вывод об эффективности работы менеджерского состава ресторана, указывает на ошибки и достижения за определённый срок работы.

В данной главе были рассмотрены управленческие решения, принимаемые в данном ресторане. Как они влияют на работу сотрудников. Факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений, также влияющие на работу в целом. Самые главные факторы, на мой взгляд, индивидуальные характеристики работников, так как это тематическое заведение, и не каждый человек может приспособиться к данной работе. И результат работы напрямую зависит от этого фактора. Так же положительная сторона в том, что работу менеджера оценивают двумя видами – экономическому и социальному, так как при этом сотрудник может сам или с помощью руководителя выявить свои ошибки и достижения, а так же узнать как их можно избежать.

Минус состоит в повышении квалификации менеджерского состава. Тренинги (короткие собрания, создаваемые с целью повышения квалификации) для сотрудников проводятся не реже одного раза в два месяца, а вот для менеджеров и руководителей раз в год. Это создает некоторые неудобства для работы, так как менеджер не может всю информацию помнить и хранить в голове и некоторые рабочие факторы (редко используемые при работе, но важные) он забывает.

А тренинги в свою очередь хорошо помогают не забыть изученное и узнать новое. По моему мнению, нужно тренинги для менеджеров нужно проводить намного чаще и эффективней. Это приведет к улучшению работы.

1. **Подходы к принятию решений**

Исследуя процессы принятия решений в данном ресторане, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения сравнительно легко. Всё что при этом делает руководитель, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения это психологический процесс. Способы, используемые руководителем от спонтанных до высокологичных.

Руководитель данного ресторана находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности. Процесс принятия решений имеет интуитивный характер, основанный на суждениях или рациональный характер.

Интуитивные решения.

Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Решения, основанные на суждении – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. С одной стороны, эти решения имеют свои положительные моменты, но 90% таких решений приводит к уже достигнутым результатам.

Поэтому сейчас руководитель и менеджеры ресторана пытаются больше полагаться на рациональные решения, так как рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, в такое решение входит:

- диагностика проблемы;

- формулировка ограничений и критериев принятия решений;

- определение альтернатив;

- выбор альтернативы;

- реализация;

- обратная связь;

Таким образом, решение принимается дольше, но оно более направлено на успех.

Еще одна проблема в «Starlite Diner» это то, что руководитель в связи со своей занятостью, часто перекладывает полномочия принятия решений на менеджеров, которые в некоторых случаях просто некомпетентны в этом вопросе и не владеют нужной информацией. Это, по моему мнению, огромный минус в работе руководителя. Так как многие неопытные менеджеры (недавно работающие в данной сфере) используют интуицию либо опираются на суждения, то есть используют интуитивный и основанный на суждении метод принятия решений, что приводит к менее хорошему результату.

Положительные моменты в подходах к принятию решений в «Starlite Diner», это то, что менеджеров стараются подвести к рациональному подходу принятия решений. Этот подход более верный и практически исключает процент принятия неудачного решения. Также развивает работу менеджеров, и они получают более высокий опыт в принятии решений.

Отрицательные моменты состоят в том, что руководитель перекладывает обязанности принятия решений на менеджеров. Но чаще всего менеджеры не компетентны в некоторых вопросах и плохо проинформированы. Выход из этой ситуации, на мой взгляд, это больше информировать менеджерский состав и обучать их с помощью тренингов.

Нужно также учитывать индивидуальные особенности каждого менеджера, давать ему работу по его возможностям и силам, и рассматривать его подходы к управлению. Это позволит избежать невыполненных заданий и неправильных решений.

**Заключение**

В заключении хочу отметить минусы и плюсы работы ресторана «Starlite Diner».

Минусы:

1. Не высокая квалификация сотрудников ресторана.
2. Не все менеджеры имеют высшее образование, так как компания сама воспитывает кадры и подняться до менеджера можно уже в 20 лет.
3. Перекладывание управленческих решений на менее компетентных менеджеров.
4. Плохая информированность сотрудников.
5. Возлагается очень большое количество работы на менеджеров, не имеющих возможность её выполнить.

Методы решения данных проблем, по моему мнению:

1. Лучше обучать сотрудников и менеджерский состав при продвижении их по служебной лестнице.
2. При повышении на управленческую должность учитывать образование сотрудника и его цели.
3. Управленческие решения должен принимать только генеральный менеджер или тот менеджер, который компетентен в этих вопросах и имеет возможность это сделать. Это позволит избежать ненужной работ и некачественно принятых управленческих решений.
4. Лучше информировать сотрудников, для того, чтобы улучшить работу ресторана.
5. При распределении работы между менеджерским составом (управляющего) учитывать опыт работы менеджера или сотрудника, его индивидуальные способности (так как работник, который стажируется на менеджера, не способен выполнить работу, предназначенную для опытного менеджера). А также привлечение специалистов для решения важных вопросов.

Плюсы в работе ресторана «Starlite Diner».

1. Мотивация сотрудников.
2. Продвижение по служебной лестнице.
3. Льготы работникам (бесплатное питание, оплачиваемые отпуска и т.д.)
4. Интересная и активная работа.
5. Индивидуальный подход к каждому сотруднику и ценность каждого сотрудника.
6. Оплачиваемая стажировка.
7. Удобный график работы (восьмичасовые смены, несколько смен), что приветствуется современными работниками.

В данной курсовой, я раскрыла, главные функции управления на примере ресторана «Starlite Diner», в которые входят: расстановка кадров в системе управления в ресторане, функции менеджера по обслуживанию, важнейшие функции менеджеров в «Starlite Diner».Также были рассмотрены управленческие решения в ресторане, повышение квалификации, факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений, и была дана оценка эффективности управленческих решений, подходы к принятию решений.

Мной были отмечены все плюсы, минусы и методы решения проблем ресторана с моей точки зрения.

**Список используемой литературы**

1. А.И.Орлов «Менеджмент» М: Знание, 1999г.
2. Международный менеджмент. Учебник для вузов/ под ред. С.Э.Пивоварова
3. Кравченко «история менеджмента».
4. Кабушкин «Основы менеджмента».