

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Саратовский национальный исследовательский
государственный университет
имени Н. Г. Чернышевского»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Реализация управленческих функций в деятельности организации
сферы сервиса
(на примере ООО «Хороший хлеб»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 551 группы

направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

наименование института

Кравцовой Виолетты Владимировны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Т.В. Темякова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой,

д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2018 г.

Введение. Достижение целей предприятия при наименьшем использовании ресурсов — это главная задача управления. Осуществить эти цели можно только при исполнении следующих четырех управленческих взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Актуальность темы бакалаврской работы обоснована тем, что управление рассматривается как процесс непрерывных взаимосвязанных действий, который крайне важен для развития любой организации. Данный процесс состоит из управленческих функций.

Цель бакалаврской работы содержится в раскрытии управленческих функций в деятельности ООО «Хороший хлеб» на основе изучения теоретических основ исследования основных и специфических функций менеджмента на сервисном предприятии.

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

- раскрыть понятие и структуру управленческих функций организации;
- определить функции планирования и организации в системе управления сервисным предприятием;
- рассмотреть мотивацию и контроль как функции менеджмента на сервисном предприятии;
- выявить специфические функции управления сервисной организацией как виды специализированной управленческой деятельности.
- дать общую характеристику организации ООО «Хороший хлеб»;
- исследовать основные управленческие функции, реализуемые в деятельности ООО «Хороший хлеб»,
- рассмотреть специфические функции менеджмента как результат разделения управленческого труда в деятельности ООО «Хороший хлеб»;

-дать рекомендации по совершенствованию реализации управленческих функций в деятельности ООО «Хороший хлеб».

В ходе создания работы была разработана система управления организацией, позволяющая улучшить процесс управления и сделать его более результативным. В качестве источников информации использовались научная и учебно-методическая литература, Конституция Российской Федерации, сайт компании, её бухгалтерская финансовая отчётность, другие сайты сети интернет.

Основными источниками, раскрывающими теоретические основы управленческих функций менеджмента, явились работы Дафта Р. «Менеджмент»¹, Абчук В.А. «Менеджмент»² и Короткова Э.М. «Концепция российского менеджмента»³, Алексеева И.М. «Планирование деятельности организации»⁴, Голубкова Е.П «Инновационный менеджмент»⁵, Медынского В.Д «Инновационный менеджмент»⁶, Балашова А.П. «Основы менеджмента»⁷, Егоршина А.П. «Основы менеджмента»⁸, Попова С.Г. «Основы менеджмента»⁹. В данных источниках подробно рассмотрено понятие менеджмента и его основные функции.

¹ Дафт Р. Менеджмент/Р. Дафт — СПб: Питер — 2015 — 912с.

² Абчук В.А. Менеджмент / В.А. Абчук — М.:СПб.: Изд-во Михайлова В.А. - 2013 — 77с.

³ Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента/Э.М. Коротков — М.: Де КА — 2014 — 301с.

⁴ Алексеев И.М. Планирование деятельности организации/И.М. Алексеев – М.:Эксмо – 2012 – 670с.

⁵ Голубков Е.П. Инновационный менеджмент /Е.П. Голубков – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013 – 184с.

⁶ Медынский В.Г. Инновационный менеджмент /В.Г. Медынский — М.: НИЦ ИНФРА — М,2013 — 295с.

⁷ Балашов А.П. Основы менеджмента /А.П. Балашов — М.:Вузовский учебник, ИНФРА - М,2012 — 288с.

⁸ Егоршин А.П. Основы менеджмента /А.П. Егоршин- Н. Новгород: НИМБ, 2012 — 320с.

⁹ Попов С.Г. Основы менеджмента /С.Г. Попов — М.: Ось — 89, 2013 — 176с.

На основе работ Горбатовой М.М. «Методы управления персоналом»¹⁰, Акоффа Р.Л. «Планирование будущего корпорации»¹¹, Алексеевой М.М. «Планирование деятельности фирмы»¹², Маслова В.И. «Стратегическое управление персоналом в XXI веке»¹³, Баринаова В.А. «Стратегический менеджмент»¹⁴, Шишкова В.И. «Стратегический менеджмент»¹⁵, Кудиной М.В. «Финансовый менеджмент»¹⁶ подробно рассмотрены функции планирования и организации в деятельности сервисных предприятий.

В трудах Петрова Н.И. «Система мотивации: сущность, виды, методы»¹⁷, Ахметова А.Р «Как построить эффективную организацию в России»¹⁸, Масленниковой Н.П. «Управление развитием организации»¹⁹, Оболенски Н. «Практический реинжиниринг бизнеса»²⁰, Одегова Ю.Г. «Аудит и контроллинг персонала»²¹, Соколовой О.Н. «Инновационный менеджмент»²², и Литвак Б.Г.

¹⁰Горбатова М.М. Методы управления персоналом /М.М. Горбатова — Кемерово: Юнити — 2015 - 12

¹¹Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации/Р.Л. Акофф — М.: Сирин – 2013 — 56с.

¹²Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы/ М.М. Алексеева — М.: Эксмо – 2012 — 670с.

¹³Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке/В.И. Маслов— М.: Эксмо — 2013 — 50с.

¹⁴Баринов В.А. Стратегический менеджмент /В.А. Баринов — М.: ИНФРА — М,2015 — 285с.

¹⁵Шишков В.И. Стратегический менеджмент /В.И. Шишков — М.: Флинта, МПСУ,2014 — 264С.

¹⁶Кудина М.В. Финансовый менеджмент /М.В. Кудина — М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА — М, 2015 — 256С.

¹⁷Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы / Н.И. Петрова — Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет – 2011 — 74с.

¹⁸Ахметов А.Р Как построить эффективную организацию в России: стратегия и структура // Проблемы экономики и менеджмента/ А.Р. Ахметов — М.: сирин – 2012 — 243с.

¹⁹Масленникова Н.П. Управление развитием организации/Н.П. Масленникова — М.: Центр экономики и маркетинга - 2012. С.78.

²⁰Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса/Н. Оболенски – М.: Лори — 2014 — 340с.

²¹Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала/Ю.Г. Одегов — М.: «Альфа-Пресс» - 2011 — 509с.

²²Соколова О.Н. Инновационный менеджмент /О.Н. Соколова — М.: КноРус — 2015 — 208с.

«Стратегический менеджмент»²³ подробно рассмотрено понятие мотивации и контроля как функции менеджмента на сервисном предприятии. Конкретные функции менеджмента были рассмотрены на основе работ следующих авторов: Ершова В.Ф. «Бизнес — проектирование»²⁴, Орлова А.И. «Менеджмент»²⁵, Михалёвой Е.П. «Функции менеджмента»²⁶.

Практическая часть данной работы была написана с помощью работ следующих авторов: Сухоруковой Т.Г. и Шпак С.И. «Управление развитием персонала предприятия»²⁷, Адамской Л.В. «Мотивация и стимулирование в управлении персоналом»²⁸, Портера М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов²⁹, Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Системный подход³⁰, Кибанова А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика³¹; а также с помощью следующих электронных ресурсов: Официальная статистика рынка хлебопроизводства³², пекарня «Хороший хлеб»³³ и трудовой кодекс Российской Федерации³⁴.

²³Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент /Б.Г. Литвак — М.:Юрайт,2013 — 375с.

²⁴Ершов В.Ф. Бизнес — проектирование/В.Ф. Ершов — Питер: Центр экономики и маркетинга - 2015. С.78.

²⁵Орлов А.И. Менеджмент /А.И. Орлов — М.: «Альфа-Пресс» - 2014. С.208.

²⁶Михалёва Е.П. Функции менеджмента/Е.П. Михалёва — М.: «Юрайт» - 2016. С. 35.

²⁷Сухорукова Т.Г., Шпак С.И. Управление развитием персонала предприятия/Т.Г. Сухорукова, С.И. Шпак — М.: «Вестник ТПУ» - 2017. С.264.

²⁸Адамская Л.В. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом/Л.В. Адамская — М.: «Вестник ТПУ» - 2016. С.322.

²⁹Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. / М. Портер. М.: Альпина Паблишер, 2011. С. 500

³⁰Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. М.: Генезис, 2011. С.1200

³¹Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: Моногр. / А. Я. Кибанов и др.; под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. - 2014. - 283 с.

³² Официальная статистика рынка хлебопроизводства [Электронный ресурс] // Росстат [Электронный ресурс] : [сайт]. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 15.12.2017)

³³,Пекарня «Хороший хлеб» [Электронный ресурс] // Хороший хлеб [Электронный ресурс] : [сайт]. URL: <http://goodbread.ru/> (дата обращения 15.12.2017) Загл. с экрана. Яз. рус.

³⁴Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. - М. : Пропаганда : Омега- Л, 2002. - 176 с. : ил. - (Российская правовая библиотека).

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы. Первая глава содержит понятие и структуру управленческих функций менеджмента, описание основных функций менеджмента, таких как: планирование, организация, мотивация, контроль и специфические функции менеджмента. Во второй главе рассмотрены основные и специфические функции на примере организации ООО «Хороший хлеб», даны рекомендации по улучшению деятельности организации. В заключении даны основные выводы и подведены итоги по выполненной работе. В конце работы представлен список использованных источников.

Основное содержание работы. Содержание менеджмента определяется составом функций и действий управления, исполняемых в сервисных организациях. Функции менеджмента - это относительно обособленные направления управленческой деятельности, которые позволяют осуществлять определённое воздействие на управленческий объект с целью достижения поставленной задачи³⁵. Все функции менеджмента можно поделить на главные и конкретные функции³⁶. Современные теории управления к основным функциям относят: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Рассмотрим такую основную функцию управления как планирование. Оно необходимо каждой сервисной организации, так как эта функция гарантирует своевременное решение, устанавливает четкую цель и способы ее реализации, а еще дает вероятность контролировать ситуацию.

Вторая не менее важная управленческая функция для предприятия сервиса – это организация. Организация – это процесс сотворения структуры компании,

³⁵Абчук В.А. Менеджмент / В.А. Абчук — М.:СПб.: Изд-во Михайлова В.А. – 2013. С.77.

³⁶Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента/Э.М. Коротков — М.: Де КА — 2014. С.15.

дающая возможность людям эффективно действовать совместно для достижения ее целей³⁷.

Мотивация – это процесс побуждения себя и остальных для достижения целей личных и целей организации³⁸. Потребности – это осмысленное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности служат мотивом к действию.

Менеджер пользуется внешними вознаграждениями и внутренними вознаграждениями. Вознаграждения делятся также на материальные и нематериальные.

И четвертая управленческая функция менеджмента – контроль. Контроль – это процесс, который обеспечивает достижение целей организации. Он нужен для обнаружения и предотвращения возникающих проблем. Существует основные виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Наряду с основными функциями в системе менеджмента реализуется большое количество специфических функций. Под конкретными функциями управления понимаются результат разделения управленческого труда.

В качестве примера оценки общих и специфических функций менеджмента можно привести систему, действующую в ООО «Хороший хлеб». Для ООО «Хороший хлеб» организация труда персонала является главным достоянием. Действующая структура управления ООО «Хороший хлеб» построена по функциональному принципу.

Администратор отвечает за правильную организацию процессов производства и реализации продукции, следит за непрерывностью работы пекарни и своевременно устраняет неполадки в работе. Также управляющий

³⁷Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса/Н. Оболенски – М.: Лори — 2014. С.300

³⁸Дафт Р. Менеджмент/Р. Дафт — СПб: Питер — 2015. С.902.

ведет документооборот, принимает кассу и отвечает за закупку сырья и количество произведенного товара в пекарне.

Бухгалтер ведет отчетную бухгалтерскую документацию, распределяет заработную плату и контролирует денежный поток сети пекарен. Проводит экономический анализ производственных процессов.

Основная обязанность продавца-кассира - это обслуживание клиентов и работа с кассой.

Пекарь полностью контролирует цикл производства продукции: от ведения учета сырья в наличии до производства готовых изделий.

Далее необходимо исследовать реализацию планирования как управленческой функции в деятельности сети пекарен ООО «Хороший хлеб».

Мы проанализировали изменение количества пекарен, их ассортимент, популярность и уровень продаж. Таким образом, несмотря на недостатки, были достигнуты следующие цели:

1. За период работы сети пекарен (3 года) качество продукции было повышено, возросли продажи;
2. Сеть пекарен расширилась, новые пекарни открылись в Энгельсе, Пензе, Вольске, Балаково, Петровск и Маркс;
3. Компания за годы работы приобрела устойчивое положение на рынке;
4. Постепенно ассортимент расширяется.

Мы видим, что практически все запланированные цели были достигнуты, это говорит о том, что сеть пекарен ООО «Хороший хлеб» уверенно держится на рынке среди мини пекарен.

Реализация мотивации в организации «Хороший хлеб»

Путь к эффективному управлению организацией лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника.

Общие показатели удовлетворенности факторами труда представлены на рис.1.



Рисунок 1 - Общая оценка работниками ООО «Хороший Хлеб» факторов трудового процесса

Наименьшую оценку получили такие факторы как: служебная карьера; рабочее место; руководство организации и трудовой коллектив; оплата труда.

Далее был проведен опрос, согласно которому удалось выявить частные данные об удовлетворенности отдельными факторами трудового процесса, в результате которого выявлено, что сотрудники в целом удовлетворены климатом в коллективе. Также высокий показатель у такой характеристики качества трудовой жизни как соблюдение регламентов, позитивная мотивация. Можно отметить низкую оценку участия сотрудников в управлении, а также минимальные стрессы. Оплата труда, в целом, получила низкие оценки.

В посткризисный период задачи удержания ключевых сотрудников в компании, а также повышения эффективности работников со сниженной лояльностью являются актуальными. И, по нашему мнению, первый шаг в этом направлении – это оценка лояльности сотрудников, второй – организация мер по ее повышению и стабилизации персонала.

Нами был проведен опрос лояльности персонала ООО «Хороший Хлеб», по результатам которого выделим основные направления проводимых

мероприятий, которые направлены на предотвращение текучести кадров и, как следствие, рост мотивации персонала в ООО «Хороший Хлеб»:

Улучшение условий труда;

Поднятие корпоративного духа;

Поддержание лояльности сотрудников;

Формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании и др.

Теперь проанализируем реализацию такой функции менеджмента в ООО «Хороший хлеб» как контроль.

Процесс контроля в ООО «Хороший хлеб» проходит следующие стадии:

1. Определение концепции контроля;
2. Определение цели контроля;
3. Планирование проверки;
4. Определение значений действительных и предписанных;
5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка);
6. Выработка решения, определение его веса;
7. Документирование решения;
8. Сообщение решения (устное, письменный отчет);
9. Оценка решения.

В сети пекарен ООО «Хороший хлеб» контроль сырья и произведенной продукции производится ежедневно администратором согласно технической документации, принятой в организации.

Ежеквартально государственный орган по сертификации производит инспекционный контроль качества продукции.

На ООО «Хороший хлеб» центральным элементом системы контроля является бюджет. Процедура контроля включает проведение ежемесячных, ежеквартальных обзорных совещаний на уровне руководства.

В рамках бакалаврской работы нами были рассмотрены две специфические функции – управление персоналом и управление маркетингом.

Рассмотрим специфическую функцию – управление маркетингом.

С целью анализа управления маркетингом был проведен анализ внутренних и внешних факторов организации. (PEEST) – анализ, с помощью которого было выявлено, что наибольшую угрозу для предприятия и наибольшие возможности дают экономические, социальные и технологические факторы, а значит, предприятие должно в первую очередь акцентировать внимание на них.

Далее был проведён анализ структуры и масштабов конкуренции сети пекарен «Хороший хлеб» с помощью метода «5 конкурентных сил» М. Портера, из которого видно, что наибольшее влияние на исследуемый рынок оказывают следующие факторы: детерминанты рыночной власти поставщиков и детерминанты рыночной власти покупателей.

Также был осуществлен EFAS-анализ. Полученные результаты говорят о том, что сеть пекарен «Хороший хлеб» имеет хорошую готовность к реакции на факторы внешней среды.

Далее проведён внутриорганизационный анализ организации «Хороший хлеб» с помощью матрицы БКГ, по результатам которого видно, что самый высокий доход приносят Пирог сладкие/Сметанник, Пирог не сладкие и Пирожки, при хорошем темпе роста и стабильно высоких продажах. Необходимо убрать из продажи Слойки/Ватрушки.

Рассмотрим следующую функцию - управление персоналом в ООО «Хороший Хлеб».

Структура персонала по категориям работников относительно стабильна, что достаточно позитивный момент. Характеризуя в целом трудовой потенциал ООО «Хороший Хлеб», можно сделать вывод, что это квалифицированные кадры, находящиеся в стадии профессионального роста. На предприятии

осуществляются следующие методы управления персоналом: административные, социально – психологические, экономические.

Также был рассмотрен общий отдел по управлению персоналом организации и дирекции ООО «Хороший хлеб». При анализе кадровой службы была выявлена проблема: текучесть кадров.

После проведения анализа основных функций менеджмента в организации ООО «Хороший хлеб» мы выявили следующие недостатки в отдельных функциях.

Организация: нужно разработать программу специально для сети пекарен, для отслеживания работы директором в режиме реального времени.

Мотивация: в целом система мотивации хорошо развита в организации, можно также ввести поощрительные тренинги для сотрудников и мастер-классы. Также нужно ввести программу поддержки движения персонала.

Контроль: рекомендуется ввести систему ХАССП.

Планирование: организация достигла почти всех целей, которые она ставила перед собой. Для дальнейшего развития необходимо поставить новые цели, доработать бизнес-план.

С учетом разработанных мероприятий для улучшения работы основных управленческих функций мы рассчитали затраты, которые необходимы за 1 квартал, они составили 14,2 тыс. руб.

Также было разработано мероприятие для снижения выбытия сотрудников в организации «Хороший хлеб».

Заключение. В процессе исследования были решены все предложенные задачи: раскрыты понятие и структура управленческой функции организации; определены функции планирования и организации в системе управления сервисным предприятием; рассмотрены функции мотивации и контроля на сервисном предприятии; выявлены специфические функции управления сервисной организацией как виды специализированной управленческой

деятельности; дана общая характеристика организации ООО «Хороший хлеб»; исследованы основные управленческие функции, реализуемые в деятельности ООО «Хороший хлеб»; рассмотрены специфические функции менеджмента как результат разделения управленческого труда в деятельности ООО «Хороший хлеб»; даны рекомендации по совершенствованию реализации управленческих функций в деятельности ООО «Хороший хлеб».

Обобщая материалы первой главы, можно выделить следующие тезисы:

- Существует управленческие функции менеджмента основные и специфические.
- В основные управленческие функции входит: планирование, организация, мотивация и контроль.
- Планировать - значит разрабатывать схему будущей деятельности фирмы для получения заданных результатов при установленном размере затрат в определенном промежутке времени.
- Организация - это процесс сотворения структуры компании, дающая возможность людям эффективно действовать совместно для достижения ее целей.
- Мотивация - это процесс побуждения себя и остальных для достижения целей личных и целей организации.
- Контроль - это процесс, который обеспечивает достижение целей организации.

Таким образом, современный менеджмент основывается на применении системного разбора и синтеза, на компьютерных разработках сбора, передачи, отделки и сохранения материала. Процесс менеджмента рассматривается как функции, составляющие общие задачи менеджмента. Функции менеджмента - это схожие направленности управленческой деятельности, элементы процесса менеджмента. К основным функциям менеджмента относят планирование, организацию, мотивацию и контроль. Все функции менеджмента делятся на два типа. 1. По содержанию процессов управления (главные). 2. По влиянию на

объекты управления. Так же выделяются три группы функций менеджмента на сервисном предприятии: 1. Предметные; 2. Процессуальные; 3. Социально — психологические.

Помимо основных функций менеджмента существует множество специфических функций. Специфические функции управления определяются объектом управления. Под конкретными функциями управления понимаются результат разделения управленческого труда. В качестве примера специфических функций можно привести управление маркетингом, персоналом; организация труда и заработной платы; материально – техническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность.

Во второй главе было дано практическое применение данной информации.

Нами было проведены исследования по анализу качества трудовой жизни коллектива ООО «Хороший Хлеб». По итогам данных исследований работники удовлетворены климатом в коллективе. Также высокий показатель у такой характеристики качества трудовой жизни как соблюдение регламентов, позитивная мотивация. Можно отметить низкую оценку участия сотрудников в управлении, а также минимальные стрессы. Оплата труда, в целом, получила низкие оценки практически по всем параметрам, кроме премий.

В сети пекарен ООО «Хороший хлеб» контроль сырья и произведенной продукции производится ежедневно администратором согласно технической документации, принятой в организации. Ежеквартально государственный орган по сертификации производит инспекционный контроль качества продукции. По результатам контроля качества он выдает сертификат, который действует в течение трех месяцев. На ООО «Хороший хлеб» центральным элементом системы контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки годового плана. Этот план очень детальный. Внимание уделяется возможному состоянию рынка и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Процедура

контроля включает проведение ежемесячных, ежеквартальных обзорных совещаний на уровне руководства.

В качестве специфических функций были рассмотрены управление персоналом и управление маркетингом. При проведении исследований по функции управления маркетингом выявлено, что сеть пекарен ООО «Хороший хлеб» имеет хорошую готовность к реакции на факторы внешней среды. А дирекция по персоналу ООО «Хороший хлеб» стабильно решает проблемы привлечения, удержания и мотивации квалифицированных кадров, выполнения плана повышения их квалификации. Вместе с тем выявленные недостатки в реализации управленческих функций требуют осуществления мероприятий по их устранению. Рекомендации по улучшению были даны по комплексу функций, как основных, так и специфических.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют прикладной характер и могут быть применены на исследуемом предприятии для совершенствования реализации функций и, как следствие величины прибыли.