

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Менеджмент, как наука, приобретает все большее значение в современном мире, ведь менеджеры – это множество людей во всех странах мира, которые в той или иной степени управляют какими-либо процессами. Для хорошего управленца важно обладать знаниями, основными принципами менеджмента, уметь применить их на практике, основываясь на основных функциях менеджмента.

Процесс управления включает в себя пять основных общих функций: планирование, организация, мотивация, стимулирование и контроль.

Функции менеджмента активно изучались многими специалистами. Но не только теория является важным элементом изучения управленческих функций. Изучение управленческих функций происходило и происходит непосредственно на местах, так сказать - на практике.

Менеджмент можно рассматривать как процесс взаимоотношений менеджера и его подчиненных в процессе реализации функций управления.

Цель: изучить основные функции менеджмента.

Предмет исследования: менеджмент.

Объект исследования: основные функции управления.

Задачи исследования:

1. рассмотреть понятие и содержание основных управленческих функций;
2. проанализировать основные функции менеджмента.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области экономики, материалы периодических

изданий и сети Интернет.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Понятие менеджмента

Менеджмент - это процесс управления и контроля над социально-экономическими системами.

Менеджмент - совокупность методов, форм, средств управления производством для достижения поставленных целей: повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п. [24]

Вся деятельность в процессе управления направлена на постановку и реализацию целей организации с помощью эффективного использования имеющихся ресурсов.



Рис.1.1 Уровни менеджмента

Менеджмент состоит из следующих уровней (рис.1.1):

1. *Управление высшего звена (Top Management)* - определение целей, стратегии организации, разработка орг. структуры, распределение ресурсов, контроль над прибылью;
2. *Управление среднего звена (Middle Management)* - руководство деятельностью подразделениями, работа с кадрами, координирование деятельности, постановка заданий;
3. *Управление низового звена (Down Management)* - управление подчиненными, контроль над деятельностью подразделений, над результатами работы, рациональным использованием имеющихся ресурсов, анализ и учет информации.

1.2 Функции менеджмента

Анри Файоль: "Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать".

Цели организации

Функции

Достижение цели

Внешняя среда

Информация

о внешней среде

Внутренняя

среда

Рис.1.2 Менеджер в системе управления

Управленческие функции непосредственно отражают сам процесс менеджмента (рис.1.2). Несколько функций могут управляться одним сотрудником, равно как и одна функция может исполняться несколькими сотрудниками.

Разделение управленческих функций позволяет определить основные задачи и виды управленческой деятельности.

Различные учения предполагают наличие множества разнообразных функций менеджмента. В данной работе автором будет рассмотрена дифференциация функций менеджмента на общие и конкретные (рис. 3)

Функции менеджмента

По направлению воздействия на объекты управления

(конкретные функции)

По содержанию процесса управления

(общие функции)

Рис. 1.3 Функции менеджмента

Общие функции менеджмента включают в себя основные процессы управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях (рис. 4).

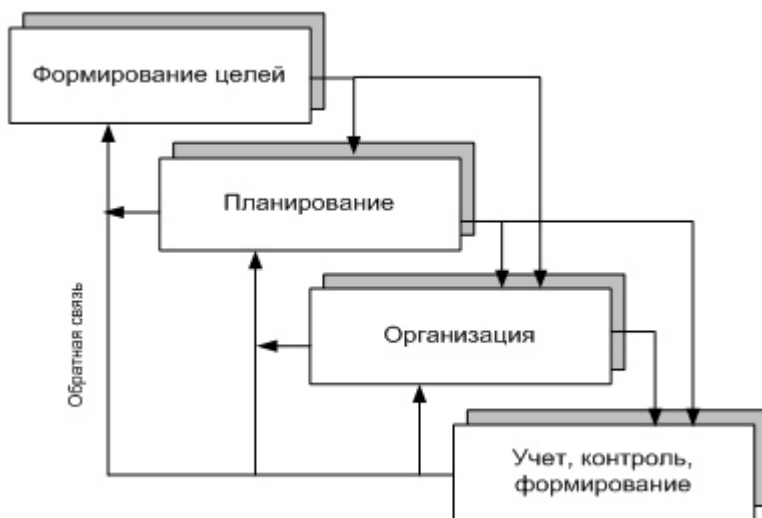


Рис. 1.4 Общие функции менеджмента

Можно выделить основные функции менеджмента:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- координация;

- контроль.

Планирование – одна из основных управленческих функций, представляющая собой вид деятельности, связанный с постановкой задач для достижения целей.

Планирование - это неоднократно повторяющийся процесс принятия решений, ориентированный на будущее.[13]

Сущность данной функции заключается в:

- постановке задач,
- определении средств достижения поставленных задач,
- установление сроков и последовательности решения задач,
- выявление имеющихся ресурсов и трудового потенциала для решения поставленных задач.

Формы планирования:

- *Долгосрочное или стратегическое* планирование рассчитано на 10-20ти летний срок. Цели разрабатываются на перспективу. Формируются общие цели, программа развития, очередность действий, направленных на достижение поставленных целей, обеспечение ресурсами и материальными средствами.

Для успешного функционирования фирма должна осуществлять постоянный сбор и анализ информации о множестве факторов, оказывающих непосредственное влияние на деятельность организации.

Планы формируются в виде прогнозов и программ развития.

Конечно, некоторые фирмы способны добиться определенных успехов и без особых затрат на планирование, да и стратегическое планирование не дает гарантий успехов.

Но все же планирование может оказать существенную пользу организации, давая некую основу для принятия управленческих решений, снижая некоторые риски.

- *Среднесрочное планирование* рассчитывается на 5 лет. Ставятся основные задачи, разрабатываются мероприятия по достижению поставленных целей и решению выявленных задач, устанавливается очередность их реализации.

- *Краткосрочное планирование* рассчитывается на год. Предусматривает определение текущих целей и задач. Подробно прорабатываются пути решения поставленных задач, способы расходования ресурсов, нововведения.

На год разрабатываются промежуточные планы: на месяц, квартал, полугодие, которые конкретизируют поставленные цели и задачи.

Ни одно предприятие не может существовать без планирования, поскольку ежедневно приходится сталкиваться с принятием решений в отношении:

- распределения имеющихся ресурсов;
- координирования деятельности среди подразделений предприятия;
- установления взаимосвязи с рынком;
- формирования работоспособной орг. структуры;
- контроля над рабочим процессом;
- развития предприятия.

Итак, можно сделать вывод, что планирование позволяет заранее принять во внимание внутренние и внешние факторы, создающие благоприятные условия для эффективного и прогрессивного функционирования как фирмы в целом, так и её отдельных подразделений.

«Планирование» предопределяет, чем конкретно будет заниматься организация, а функция «организация» определяет организационную структуру, необходимые условия для эффективного функционирования фирмы: потребность в персонале, материалах, финансовых и других ресурсах.

Функция организации включает в себя следующие составляющие:

- ○ ■ 1. *административно-организационное управление*: определяется организационная структура предприятия, происходит установление связей и делегирование функций между подразделениями предприятия, определяются права и ответственность работников.
- 2. *оперативное управление* обеспечивает осуществление деятельности фирмы относительно утвержденного плана. Периодически и систематически сравниваются достигнутые

результаты и результаты, прогнозируемые в плане, и корректируются.

Основные *виды организационного процесса*:

1. Разбивка предприятия на подразделения в соответствии с целями и задачами.
2. Делегирование полномочий.

Делегирование - передачу задач и полномочий сотруднику, принимающему при этом на себя ответственность за их выполнение.

Организационная структура – это совокупность подразделений предприятия, отображенная схематически и определяющая взаимосвязи структурных подразделений, а также распределение поставленных целей и выполняемых функций.

Основные задачи при разработке орг. структур:

1. определение верных взаимосвязей между отдельными подразделениями, что связано с установлением их целей, условий труда и мотивации;
2. распределение ответственности среди управленцев;
3. Принятие решения об использовании определенной схемы управления
4. Установление информационных потоков;
5. Выбор технических средств.

Классификация организационных структур.

1. *Продуктовая (товарная) структура* (рис.5).



Рис.1.5 Пример Продуктовой (товарной) структуры

Создаются хозяйственные подразделения, нацеленные на производство и реализацию определенных видов товаров. Используется фирмами в ситуации, когда происходит резкое увеличение ассортимента продукции, что позволяет уделять определенному виду товара больше внимания.

Производственное подразделение самостоятельно осуществляет контроль над прибылью, над деятельностью предприятия.

1. Региональная орг. Структура (рис.1.6).

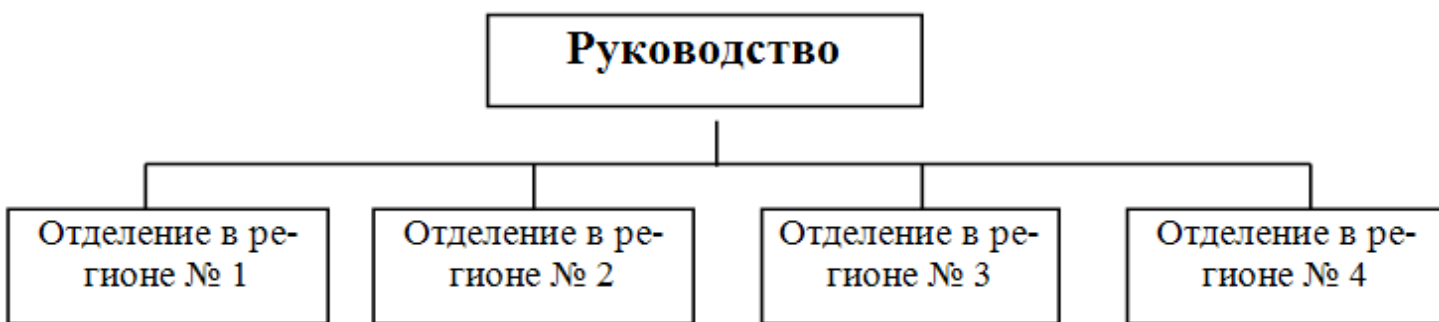


Рис. 1.6 Организационная структура по региону

Процесс управления распределяется среди самостоятельных подразделений, которые самостоятельно координируют деятельность дочерних подразделений. Региональная структура снижает риск возникновения проблем, связанных с местным законодательством, позволяет учитывать обычая и потребности

потребителей, что облегчает связь организации с клиентами. Минус заключается в увеличении аппарата управления организацией.

1. Смешанная (гибридная) структура (рис.1.7).

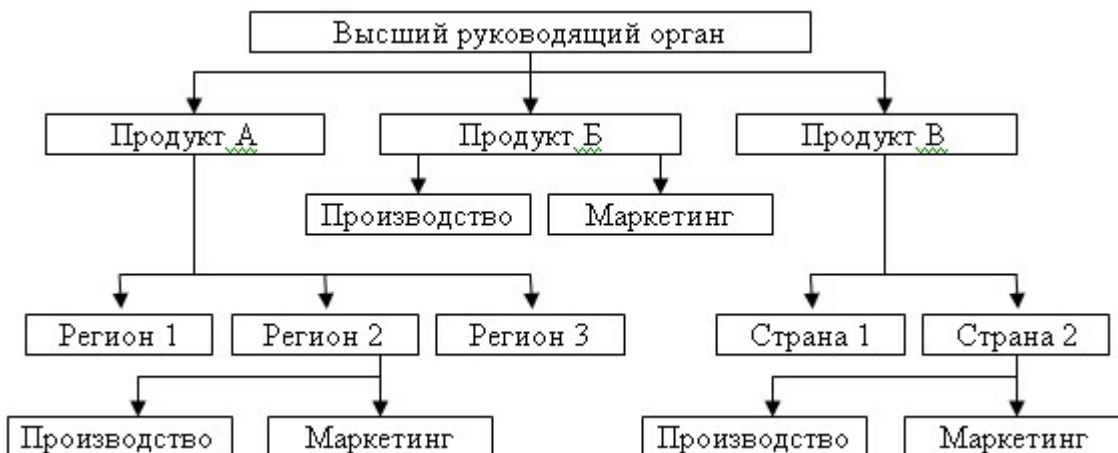


Рис. 1.7 Смешанная организационная структура

Предполагает сочетание различных типов организационных структур управления. Данный тип появился в силу того, что у любого вида орг. структур есть свои достоинства и недостатки, что возможно учесть при данном виде организационной структуры.

Контроль – процесс обеспечения решения поставленных задач, достижения намеченных итогов, представляющий собой систему мониторинга и проверки соответствия деятельности предприятия намеченным решениям.

Контроль в качестве основной управленческой функции аккумулирует сферы управленческой деятельности, которые имеют отношение к учету, анализу, оценке развития предприятия и достижения им намеченных результатов.

Основные виды контроля:

- 1. *Предварительный* – проводится до начала работ по факту; относится к стадии планирования и формирования орг. структуры; осуществляется в отношении к трудовым (человеческим), материальным и финансовым ресурсам.
- 2. *Текущий* – в процессе работы; руководитель контролирует подчиненного.
- 3. *Заключительный* – по окончании работ или по истечению установленного срока.

При проведении текущего и заключительного контроля важной составляющей является обратная связь.

Контроль

Установка стандартов

Измерение фактически достигнутых результатов

Проведение корректировок

Рис. 1.8 Процесс контроля

Этапы контроля (рис.1.8):

1. *Установка стандартов*: определяются критерии функционирования и развития предприятия, над которыми будет осуществляться контроль, происходит поиск источников информации о данных критериях. Формируются стандарты.
2. *Измерение фактически достигнутых результатов*. Сравниваются достигнутые результаты с намеченными, определяются допустимые отклонения. Измерение результатов – дорогостоящий процесс. Но данный этап позволяет
3. *Проведение корректировок* – пересмотр планов и целей, модификация технологий, перераспределение задач.

Контроль будет приносить результаты, если он будет своевременен, будет нацелен на будущее и так далее.

Функции контроля:

1. *Диагностическая* - оценивается фактическое состояние дел на предприятии, определяются резервы;
2. *Коммуникативная* – обратная связь;
3. *Ориентирующая* – определяют основные моменты, требующие внимания;
4. *Стимулирующая* – поощрение или наказание по итогам работы;
5. *Корректирующая* – корректировка на будущее.

Задачи контроля:

1. своевременное и заблаговременное обнаружение факторов, которые способны существенно повлиять на деятельность организации, немедленное реагирование;

2. отслеживание тенденций развития предприятия с целью более эффективного планирования
3. выявление неотъемлемых нарушений, ошибок в работе, принятие своевременных мер.
4. По итогам контроля оценка результатов деятельности организации, деятельности сотрудников за отчетный период.
5. Проведение необходимых корректировок.

Основные *принципы* контроля:

1. Контроль должен быть масштабным (всеохватывающим), принимать во внимания все сферы и процессы организации. Для этого необходимо дать возможность всем сотрудникам принимать в этом участие, наделить их соответствующими полномочиями.
2. Стратегическая направленность в соответствии с главными направлениями функционирования предприятия.
3. Контроль осуществляется для эффективного принятия решений и достижения поставленных целей.

Контроль направлен на предотвращение ошибок, что позволит избежать чрезмерных задач. Поэтому он является очень важным элементом управления.

Мотив – это побуждение, причина, повод к деятельности.

Теории мотивации

Содержательные

Процессуальные

Рис.1.9 Теории мотивации

Содержательные теории мотивации (рис. 1.9) предназначены выявить потребности, подвигающие людей к действию, главным образом при установлении объема и сути работы.

Потребности - это нехватка чего-либо, побуждающая к действию.



Рис. 1.10 Пирамида потребностей Маслоу

Согласно Пирамиде Маслоу (рис. 1.10), поведение человека зависит от пяти основных потребностей:

- ○ ■ ■ 1. Физиологические;
- 2. Потребность в безопасности;
- 3. Социальные;
- 4. Потребности успеха;
- 5. Потребность в самовыражении.

Потребности располагаются по мере возрастания. Автор считает, что человек не будет испытывать более высокую по иерархии потребность, пока не будут удовлетворены более низкие по иерархии в данной пирамиде потребности.

Нижний уровень и, соответственно, самые главные потребности – *физиологические*. К ним относятся такие потребности, как жажда, пища и т.п. К потребности в *безопасности* относятся, например, постоянные, комфортные условия жизни, безопасность жизни. К *социальным* относятся общение, совместная деятельность, забота. Потребности *успеха*: уважение другими людьми, карьерный рост, достигнутые успехи. *Духовные* потребности: самопознание, самовыражение.

Существует также дополненная Пирамида Маслоу, представляющая собой более подробную классификацию потребностей (рис. 1.12).

Потребности являются мотивом к действию. Они могут быть удовлетворены вознаграждениями.

Вознаграждения

Внешние:

- Денежные выплаты
- Продвижение по службе

Внутренние:

- Чувство успеха при достижении цели

Рис. 1.11 Виды вознаграждений.



Рис. 1.12 Дополненная Пирамида потребностей

Вознаграждение (рис. 11) – что-либо ценное для личности.

Процессуальные теории рассматривают способы распределения сотрудником своих сил для достижения результатов. Процессуальные теории предполагают, что поведение человека зависит не только от потребностей

Основные процессуальные теории мотивации:

1. *Теория ожиданий* – считается, что человек будет эффективно нацелен на достижение результатов только в случае уверенности, что при достижении намеченных результатов будут удовлетворены его потребности. Мотивация слаба в случае, если мала вероятность достижения цели, невелика ценность вознаграждения.
2. *Теория справедливости* – человек сравнивает вознаграждения, затраченные усилия и награду, полученную другими сотрудниками за такую же работу. Работник, считающий, что его недооценили, будет менее производителен.
3. *Модель Портера – Лоулера рассматривает* мотивацию как функцию потребностей, ожиданий и восприятия сотрудниками вознаграждения. Результаты сотрудника зависят от его усилий, его личностных особенностей и способностей, а также оценки им своей роли. Затраченные силы зависят от удовлетворенности работником наградой и уверенности в том, что она будет получено.

Среди вознаграждений можно выделить материальные и нематериальные (см. табл.1.1).

Таблица 1.1 - Виды вознаграждений

Содержание

Вид

Материальные:

являются мощным рычагом управления; наибольшее влияние имеют собственно деньги, являющиеся основой получения некоторых жизненных благ; оценка деятельности поддерживает определенное качество работы; общественная значимость в коллективе играет также высокую роль.

оплата труда	<p>система взаимосвязи «работник-руководитель», при которой последним осуществляются выплаты работнику за выполненные им работы в соответствии с законодательством, принятыми нормами, договорами и т.д. Труд – это фактор производства. Зар. плата - цена труда специалиста. Материальное стимулирование труда должно особое внимание уделять тарифной части заработной платы.</p>
Нематериальные:	<p>все способы, не относящиеся к собственно оплате труда, используемые организацией в качестве вознаграждений для своих сотрудников за качественно выполненную работу с целью стимулирования их мотивации и верности фирме. Трудоемкость данного способа заключается в индивидуальном походе к каждому сотруднику.</p>
Моральное поощрение	<p>К ним относятся: почётная грамота, некий переходящий титул на определенный срок, доска почёта, фото лучшего сотрудника в рекламном проспекте и т.д.</p>
Социальный пакет	<p>Социальные льготы сотрудникам, которые могут быть не только предоставлены государством, но быть личной инициативой предприятия. Представляемые государством льготы являются обязательными для всех фирм, а потому не играют важной роли в мотивации к труду (отпуск, больничный и так далее).</p>
Льготы, не предусмотренные законом	<p>Социальный пакет разрабатывается с целью привлечь новых сотрудников, снизить текучесть кадров, мотивации к качественно выполненной работе. Помимо этого это снижает риск возникновения забастовок.</p>

Льготы	<ol style="list-style-type: none"> 1. финансовые льготы, 2. прибавка к пенсии, 3. возможность обслуживаться в учреждениях социальной сферы предприятия, 4. социальная помощь.
Материальное - не денежное вознаграждение	подарки сотрудникам от лица компании (сувениры, канцелярия, билеты в театр, кино, подарки на значимые события – свадьбы, дни рождения).
Проведение мероприятий	так называемые, корпоративы. Праздники по случаю дня рождения фирмы, 8 марта и т.п. А также мероприятия, куда сотрудник может отправиться с семьей: экскурсии, выездные мероприятия на природе и т.д.
Карьерный рост	происходит за счет увеличения числа обязанностей сотрудника, увеличения ответственности, увеличением заработка.

Функция координации заключается в установлении согласованного взаимодействия всех элементов системы менеджмента и совершенствовании режима работы предприятия.

Цель координации: обеспечить взаимодействие среди производственных подразделений, управленцев и других сотрудников, а также избежать возможных отклонений от намеченного плана работы.

Координация реализуется на практике с помощью совещаний, личных контактов среди управленцев, подготовки планов работы, их корректировки.

Важным моментом для реализации функции координации является обратная связь, которая помогает управленцам увидеть проблемы, решить их с целью эффективного выполнения плана.

Координация призвана обеспечить рациональное распределение заданий, ответственности и полномочий, а также эффективное и рациональное

структурирование производственных процессов.

Координация исполняется посредством принятых общих правил. Особенно это важно для повторяющихся процессов.

Преимущества координирования процессов управления:

- Повышение качества управления;
- Развитие крупных бизнес структур с эффективным разделением труда и менеджмента;
- Разумное ведение хозяйственных процессов.

Виды координации

1. превентивная координация – предвидит проблемы, способы их устранения, снижения вероятности их повторного появления;
2. устраняющая координация – устранение уже возникших проблем;
3. регулирующая координация – сохранение принятых элементов системы менеджмента, их взаимосвязей, критериев работы;
4. стимулирующая координация – повышение эффективности работы.

Способы координации:

1. Корреляция — изменения одного процесса влекут за собой изменения такого же процесса;
2. Саморегуляция — несколько процессов связаны через отрицательную обратную связь;
3. Управление — внешнее воздействие с целью внесения корректировок;
4. Самоуправление — внутренние критерии провоцируют координацию рабочих процессов.

1.3. Конкретные функции управления

Конкретные функции управления – являются составляющей общей функции управления; находятся в тесной взаимосвязи со спецификой предприятия и его ведущими направлениями работы (рис. 13).



Рис. 1.13 Конкретные функции менеджмента

Состав конкретных функций менеджмента в первую очередь определяется масштабами предприятия и разнообразием его деятельности, так как именно эти критерии определяют степень специализации сотрудников и большее разделение функции. На малых предприятиях отсутствует узкая специализация, а, следовательно, происходит укрупнение конкретных функций.

Можно сказать, что конкретные функции – это самодостаточные сферы профессиональной деятельности. Исходя из данных по изучению конкретных функций, происходит структурирование менеджмента, подбор кадров, разработка информационных систем, организуется делопроизводство и так далее.

Выполнение конкретных функций в совокупности является управленческим процессом организацией. Следовательно, выполнение конкретных функций находится в непосредственной зависимости от профессионализма, гибкости, работоспособности управленцев, а значит эффективная реализация намеченных заданий, качество работы, конкурентоспособность изготавливаемых товаров.

Пример конкретных функций:

- социальное планирование, ориентированное на будущее;
- учет;
- отчетность;
- организация производства;
- менеджмент тех. процессов;
- технологический контроль;

- сбыт произведенных товаров;
- работа с персоналом;
- организация труда и заработной платы;
- МТС.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Гостиничный бизнес ООО «Европа Отель»: история развития и правовая основа

ООО «Европа Отель» – это пятизвездочный отель в Санкт-Петербурге, открытый 28 января 1875 года и расположенный на трех улицах: Невский проспект, Итальянская и Михайловская улицы. Отелем владеет компания Belmond Ltd.

Миссия компании заключается в следующих задачах:

- Быть образцом гостеприимства в Санкт-Петербурге и России.
- Соответствовать международным стандартам обслуживания и качества предоставляемых услуг.
- Воплощать в реальность все ожидания клиентов.
- Быть лидером отрасли в России и за рубежом.
- Стать престижным работодателем с великолепными условиями труда для персонала.

Создание юридического лица приходится на дату регистрации 19.10.2004 года. ИНН – 7841304521, КПП – 784101001.

Почтовый индекс – 191011. Субъект Российской Федерации – город Санкт-Петербург. Улица (проспект, переулок и т.д.) – улица Михайловская. Номер дома (владение) – 1/7.

ООО «Европа Отель» имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, фирменную эмблему, товарный знак и другие средства индивидуализации, может создавать филиалы и открывать представительства, как на территории Российской

Федерации, так и за ее пределами.

2.2 Организационная структура управления и состав персонала

В ООО «Европа Отель» линейно-функциональная организационная структура. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.).

В современных условиях система управления должна быть гибкой, чтобы быть конкурентоспособной. В Отеле «Европа» она имеет такие характеристики, как: небольшое число уровней управления; небольшие подразделения с квалифицированными специалистами; производство услуг и организация работы, ориентированные на гостя.

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Линейно-функциональные структуры основываются как на линейных полномочиях, так и на принципе функциональной департаментализации.

Все подразделения создаются по видам деятельности организации, каждое из которых ответственно за определенный перечень функций.

Вертикальные связи являются системообразующими. Они подразделяются на основные (линейные) и дополнительные (функциональные). При основных связях подразумевается, что линейный руководитель назначает главные задачи и назначает конкретный момент времени и исполнителей. Они направлены сверху вниз и регулируются распоряжениями, приказами и указами. Важная особенность такой структуры заключается в единоначалии и цепи команд.

Дополнительные (функциональные) связи носят совещательный характер. Организационные подразделения дают распоряжения работникам нижестоящего

уровня по вопросам своей компетенции.

Кроме того, в основе подобных структур управления лежит принцип функциональной департаментализации (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

К преимуществам линейно-функциональной организационной структуры можно отнести:

- увеличение ответственности руководителя организации (подразделения) за конечный результат деятельности;
- способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
- упрощает профессиональную подготовку кадров;
- создает условия для более упрощенного контроля деятельности;
- создает возможности для карьерного роста сотрудников;
- стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- сокращает дублирование усилий и использование материальных ресурсов в функциональных областях.

Отрицательными сторонами такой системы можно выделить:

- замедление процесса принятия и реализации решения;
- отсутствие гибкости структуры, в связи с ее функционированием на основе множества принципов и правил;
- руководитель предприятия несет ответственность за получение прибыли;
- проблемы с распределением ответственности за устранение проблем;
- отсутствие тесного взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- слишком развитая система связей по вертикали, в связи с чем, наблюдается тенденция к чрезмерной централизации.
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;
- отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.

В ООО «Европа Отель» 16 департаментов:

- Accounting (бухгалтерия) – 14 чел.
- HR (департамент по работе с персоналом и обучению) – 10 чел.
- Purchasing (отдел закупок) - 6 чел.
- IT – 3 чел.
- Conferences & Banquets (отдел конференций и банкетов) – 26 чел.
- PR (отель по связям с общественностью) – 3 чел.
- Sales & Marketing (отдел продаж и маркетинга) – 25 чел.
- Transportation (транспортная служба) – 17 чел.
- Executive office (административный офис) – 4 чел.
- Kitchen (производство ресторанов) – 89 чел.
- Food & Beverage (ресторанная служба) – 108 чел.
- Security (служба безопасности) – 28 чел.
- Front Office (служба приема и размещения) – 53 чел.
- Technical Department (технический департамент) – 31 чел.
- Housekeeping (хозяйственная служба) – 85 чел.
- Stewarding (стюардинг) – 28 чел.

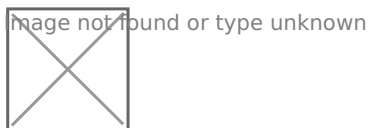


Рис. 2.1 – Численность персонала по департаментам

Общая численность персонала на 30.04.2017 г. составляла 530 человек, из них 452 сотрудника – линейный персонал, 78 человек – менеджеры, руководители департаментов компании, включая генерального директора и управляющего отеля.

Гибкость системы управления обуславливает отелю конкурентоспособность.

Департамент по работе с персоналом и обучению – это самостоятельное структурное подразделение ООО «Европа Отель». Непосредственного начальника департамента назначает и увольняет Генеральный директор.

Департамент по работе с персоналом и обучению руководствуется ТК Российской Федерации, внутренними приказами и распоряжениями отеля, а также имеет бланки удостоверений, свидетельств, сертификатов, заявлений, договоров, справок.

К функциям департамента по работе с персоналом и обучению относятся: оформление и регистрация больничных листов; подготовка документов по оформлению пенсий работникам; издание приказов по работникам (прием, увольнение, перевод работников, установление надбавок и доплат, поощрения и наказания и др.); оформление приема, перевода и увольнения работников согласно ТК РФ; подбор и расстановка кадров; контроль соблюдения дисциплины труда и др.

Департамент по работе с персоналом и обучению также несет ответственность за проведение вводных инструктажей всех принятых на работу сотрудников, курирует запись сотрудников в Филармонию, курсы английского языка, организует мероприятия для сотрудников в праздничные дни (Новый год, 9 мая и т.д.), ведет непосредственное сотрудничество с детскими домами и благотворительными фондами.

Рис. 2.2 - Организационная структура департамента по работе с персоналом и обучению

Обучение персонала в «Европа Отель» проводятся в виде тренингов. Их проводят менеджер по обучению или сторонние тренинговые компании.

Тренинги проводятся непосредственно с целью улучшить качество работы персонала и увеличить уровень их мастерства.

Самая первая система профессионального развития «Appraisal» появилась в отеле в 2000 году с целью выявить профессиональные навыки сотрудников, которые требуют улучшения.

Зимой 2018 года для официантов кафе «Мезонин» был проведен тренинг, включающий в себя знакомство с продукцией, улучшение коммуникативных навыков, краткий обзор финансовых вопросов, подробное изучение предлагаемых услуг. Эффективностью проведенного тренинга стало увеличение объема продаж кафе на 8%.

Для проведения анализа эффективности бизнес-процесса департамента по работе с персоналом и обучению были выбраны и проанализированы такие KPI как:

- коэффициент отношения закрытых вакансий к открытым вакансиям за несколько периодов;
- коэффициент текучести кадров.

Таблица 2.1 - Данные по открытым и закрытым вакансиям за периоды

	October 2013	October 2016	October 2017	October 2018
Total № of open positions	57	44	31	45
№ of transfers	0	3	5	1
№ of promotions	23	4	8	1
External recruitment	10	13	17	11
Total Vacancies closed	33	20	30	13
№ of interviews	44	89	77	40
№ of second interviews in departments	26	54	47	23
Opened vacancies by the end of month	23	24	14	32
The ratio of closed vacancies to opened of month	0,58	0,45	0,97	0,29

Рис. 2.3 – Показатели коэффициента отношения закрытых вакансий к открытым вакансиям

Рассмотрим динамику коэффициента отношения закрытых вакансий к открытым вакансиям в течение 4 лет за октябрь (см. рис. 3). Коэффициент равный 1 означает, что все открытые вакансии были закрыты, т.е. 100% выполнение плана.

В октябре 2017 года коэффициент был равен 0,97. За этот период были закрыты 30 вакансий из 31.

Динамика нестабильна и варьируется в пределах разных значений каждый год. На это могли повлиять ситуация на рынке труда в конкретный период времени, социально-экономическая ситуация в стране, эффективность работы специалиста по подбору персонала и другие факторы.

Также для измерения эффективности работы департамента по работе с персоналом и обучению был выбран такой KPI как коэффициент текучести кадров (Staff Turnover Ratio).

Таблица 2.2 - Данные по текучести кадров за 4 года: с 2013 по 2018 год

	2013	2016	2017	2018
Average headcount	575	536	502	274
Leavers Total	259	222	180	173
Gross Turnover (all resigned)	45	41	35,76	36,77
Leavers by own wish NET	177	152	140	117
Turnover (by own wish only)	31	28	27,79	24,96

Коэффициент текучести кадров рассчитывался по формуле:

- Текучесть кадров с количеством сотрудников уволенных по собственному желанию за период (1 месяц):

$$\text{NET Turnover (by own wish only)} = \frac{\text{Leavers by own wish} * 100}{\text{Average headcount}}$$

где Leavers by own wish - число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

Average headcount - среднесписочная численность персонала.

- Текучесть кадров:

$$\text{Gross Turnover Rate} = \text{Gross Turnover} * 100 / \text{Average headcount},$$

Где Gross Turnover – число уволенных сотрудников за отчетный период;

Average headcount – среднесписочная численность персонала.

Если изобразить динамику текучести кадров в виде графика, то будет хорошо виден результат деятельности департамента по работе с персоналом и обучению.

Рис. 2.4 – Показатели текучести кадров

При анализе показателей наблюдается тенденция к снижению текучести кадров к 2017 году и небольшому увеличению (на 1,01%) в 2018 году.

Высокий процент текучести кадров означает наличие проблем с удержанием персонала. Для решения проблем требуется вложение финансовых средств: для оплаты работы рекрутера, для оплаты размещения информации об открытых вакансиях в поисковые источники, а также наличие временного ресурса, который включает в себя затраты на поиск новых кандидатов, отбор, оформление, обучения и период адаптации.

Повышение коэффициента от одного отчетного периода к другому говорит о снижении стабильности коллектива, недооценке потребностей работников со стороны руководства и кадровых служб, появлении негативных факторов, которые заставляют людей увольняться. Снижение коэффициента текучести, наоборот, свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении кадрами.

Следует помнить, что в период становления и развития компании коэффициент текучести может быть существенно выше нормы и это также нормально.

Текучесть персонала – это не только негативные последствия для компании. Свежие кадры обновляют предприятие, приносят с собой новые идеи и способы работы, оздоравливают климат в коллективе. Увольняются не только ценные сотрудники, но и неэффективные. Таким образом, происходит оптимизация персонала предприятия. Полное же отсутствие текучести, в свою очередь, говорит о застое, и свидетельствует о нездоровой атмосфере в компании.

Для улучшения работы департамента по работе с персоналом и обучению можно предложить внедрение следующих мер:

- Совершенствование системы отбора персонала. Наем сотрудников должен соответствовать корпоративному кодексу гостиничного предприятия. Ценности и принципы нанимаемого работника не должны противоречить миссии организации. Необходимо в полной мере доводить до соискателей всю имеющуюся информацию. Также на стадии подбора персонала необходимо уделять должное внимание выявлению и оценке профессиональных качеств сотрудника.
- Разработка мероприятий по адаптации новых сотрудников. Например, возможно введение системы наставничества. В роли наставника может выступать линейный руководитель или более опытный сотрудник, работающий в аналогичной должности. Ещё одним вариантом адаптации нового сотрудника может выступать «программа адаптации персонала гостиницы», индивидуальная для данной гостиницы. Разработкой такой программы может заниматься как отдел кадров, так и непосредственный руководитель каждого отдельного структурного подразделения.
- Для диагностики и прогнозирования социальных процессов в гостиничных организациях: оперативно и регулярно использовать социологические методы сбора и анализа информации о состоянии отрасли, об актуальных проблемах управления, о настроениях членов коллективов, о степени удовлетворенности потребителей гостиничных услуг.

2.3 Характеристика системы мотивации персонала ООО «Европа Отель»

Для эффективной работы системы мотивации требуется ее непрерывное совершенствование. Методы исследования мотивации, такие как опросы, тестирования, анкетирования, беседы и наблюдения, позволяют выяснить то, как относится персонал к существующим методам стимулирования, а также выявить их потребности и мотивы. Данные и выводы, полученные в ходе таких исследований, позволяют грамотно скорректировать мотивационную систему в организации.

Задача любого руководителя заключена в предоставлении работникам ресурсов для удовлетворения их потребностей в целях повышения их трудовой деятельности.

В ООО «Европа Отель» система мотивации персонала представляет собой совокупность материальных и нематериальных способов стимулирования.

Основной целью мотивации персонала в отеле является привлечение и удержание квалифицированного персонала, также стимулирование сотрудников к эффективной трудовой деятельности и увеличение лояльности к компании.

Мотивационные стимулы в ООО «Европа Отель»:

- Дополнительные бонусы и премии по результатам работы.
- «Тринадцатая» зарплата.
- Доплата за выслугу лет.
- Доплата за условия труда (работа в ночные смены, за тяжелые, вредные условия труда, за выход в смену в праздничные и выходные дни).
- Позитивный психологический климат в компании.
- Благоприятные физические условия работы: чистота в офисе, комфорт рабочего места, современная техника, кондиционеры в помещении и т.п.
- Удобное расположение офиса (ст. м. Невский проспект- центр города).
- Бесплатное питание.
- Предоставление возможности обучаться и повышать свою квалификацию. Внутрикорпоративные тренинги (курсы английского, тренинги по винной карте и т.д.)
- Позитивное и доброжелательное отношение руководителя к сотрудникам.
- Возможность карьерного роста в компании.
- Поздравления от компании: официальные праздники, дни рождения и т.п.
- Регулярное проведение конкурса «Лучший сотрудник месяца/года».
- Предоставление сотрудникам медицинской страховки (ОМС, ДМС).
- Наличие официального оформления в соответствии с ТК РФ, официальная заработная плата.
- Предоставление дней отдыха за «заслуги».
- Проведение корпоративов.
- Позитивный имидж компании на рынке труда.
- Скидки на приобретение продукции компании. (цветочный магазин, кондитерская).
- Наличие униформы.
- Возможность бесплатного посещения Филармонии и Михайловского театра.
- Услуга ночной развозки для работников ночных смен (с 24:00 до 06:00 часов).
- Наличие программы «One Night Stay».
- Возможность получения 5 бесплатных ночей в любом отеле сети Belmond.

Для улучшения существующей программы мотивации персонала необходимо выяснить, какие методы мотивации имеют большую значимость для сотрудников,

что бы они хотели изменить, чего им не хватает.

2.4 Анализ мотивации трудовой деятельности линейных сотрудников службы приема и размещения

Для проведения анализа существующей системы мотивации была выбрана методика, включающая в себя ряд тестов, направленных на оценку удовлетворенности работой, ценностной ориентации сотрудников, определение направленности мотивации, мотивационная структура личности, а также определение степени удовлетворенности персонала трудовой деятельностью.

Респондентами являются 49 линейных сотрудников службы приема и размещения (Front Office): 8 мужчин (2 швейцара, 4 подносчика багажа) и 41 женщина (администраторы, портье, операторы механизированного расчета, работники паспортного и справочных столов). Основные функции службы – это бронирование номеров, прием клиентов, их размещение в отеле, а также оказание дополнительных услуг.

Таблица 2.3 – Численная характеристика респондентов

Характеристика Численность персонала

Пол:

Женский 41

Мужской 8

Уровень образования:

Среднее специальное 4

Незаконченное высшее	6
Высшее	39
Возрастная группа:	
до 25 вкл.	18
26-35	24
36-45	5
46-55	1
56-65	1

Первая анкета направлена на определение степени удовлетворенности сотрудников сторонами трудовой деятельности и жизни в целом (см. приложение 2).

Индекс удовлетворенности рассчитывается при помощи формулы:

$$I = (+2)N_i + (+1)N_i + (0)N_i + (-1)N_i + (-2)N_i / N ;$$

где N – общее количество респондентов;

N_i – количество респондентов, которые выбрали определенный вариант ответа;

+2, +1, 0, -1, -2 – шкала удовлетворенности.

Индекс может варьироваться в пределах от 2 до -2, где 2- максимальная удовлетворенность, -2 – минимальная.

Таблица 2.4 - Индексы удовлетворенности трудовой деятельностью

№	Содержание вопросов	Индекс удовлетворенности
1	Удовлетворенность жизнью	1,12
2	Удовлетворенность своей работой	0,78
4	Оценка уверенности персонала в завтрашнем дне	0,57
6	Оценка текущего положения дел компании	0,79
7	Оценка конкурентоспособности предоставляемых услуг/продукции	0,86
8	Оценка отношения персонала к условиям труда	0,79
9	Удовлетворенность организацией труда в компании	0,61
12	Удовлетворенность текущей продуктивностью труда персонала	0,57
33	Удовлетворенность уровнем заработной платы	0,53
35	Оплата труда основной массы работников справедлива по отношению к трудовому вкладу	0,79

Таким образом, самый высокий показатель – это удовлетворенность жизнью, а самый низкий – удовлетворенность уровнем заработной платы.

Также низкие коэффициенты удовлетворенности текущей продуктивностью труда персонала, оценки уверенности персонала в завтрашнем дне. Это может быть обусловлено недостаточной работой департамента по работе с персоналом, а

также разногласиями в рабочем коллективе. Индекс удовлетворенности уровнем заработной платы – 0,53, однако оценка справедливости оплаты по соотношению к трудовому участию выше – 0,79.

Все коэффициенты лежат в диапазоне от 0 до 1 (кроме коэффициента удовлетворенность жизнью).

Для того чтобы выявить ценностные ориентации каждого из сотрудника, респондентам было предложено пройти вторую анкеты, содержащие блок вопросов об идеальной работе. Вопросы 13, 20, 23, 25 направлены на содержание работы; вопросы 15, 19, 24 – полезность для общества; 14, 17, 22 – оплату труда; 18, 21, 26 – статус сотрудника.

Вопросы о содержании работы и полезности для общества представляют собой группу с двумя подгруппами, которые отражают ценностную ориентацию персонала. Вопросы об оплате труда и статусе персонала выявляют прагматическую ориентацию.

Таблица 2.5 – Ранжирование ценностей труда

№ вопроса	Ранг	Ценность труда	Ср. балл
18	1	Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться - это хорошая работа	2,43
20	2	Хорошая работа позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	2,39
17	3	Хорошая работа дает хороший заработок	2,33
15	4	Работа - наш долг перед любым обществом.	2,31
23	5-7	Хорошая работа - это, прежде всего, интересная работа, доставляющая удовольствие	2,27

19	5-7	Хорошая работа дает возможность приносить пользу людям	2,27
14	5-7	Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д.	2,27
13	8	Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	2,22
24	9	Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	2,20
22	10-12	Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	2,16
21	10-12	Хорошая работа дает возможности продвижения по службе	2,16
26	10-12	Хорошая работа дает возможность заслужить уважение окружающих	2,16
25	13	Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания	2,12

Для определения ценностной ориентации работников ранжирование осуществлялось методом обработки по средним значениям ответов на вопросы.

Превалирующая ценность труда для сотрудников службы приема и размещения является: «Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться - это хорошая работа». Эта ценность относится к подгруппе: статус работника.

Следующая по значимости ценность относится к подгруппе содержания работы. На третьем месте – ценность, относящаяся к оплате труда.

Минимальный средний балл набрало утверждение о необходимости повышать свою квалификацию на хорошей работе.

Следует отметить, что разница между максимальным и минимальным средним баллом всего 0,31, что свидетельствует об отсутствии приверженности персонала определенным ценностям труда.

Методика подразумевает исследование двух ориентаций личности: ценностной и прагматической. Путем анализа данных, собранных путем анкетирования были получены следующие результаты:

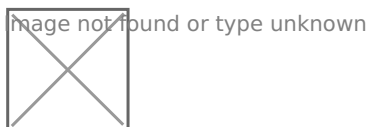


Рис. 2.5 – Численность персонала по типу мотивации (ценностная ориентация)

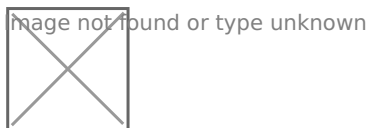


Рис. 2.6 – Численность персонала по типу мотивации (прагматическая ориентация)

При ценностной ориентации 14 человек относятся к первому типу мотивации (ценностной), 18 сотрудников ко второму типу (нейтральная ориентация мотивации), и 17 – к третьему типу мотивации (практический).

При переходе от ценностных ориентиров к прагматическим наблюдается резкое снижение респондентов II типа мотивации (нейтральная ориентация) на 34,69%, и, соответственно, увеличение I типа на 16,3% и III типа на 18,37%.

Сила мотивации определялась путем деления полученных ответов на мотивационные вопросы и один антимотивационный вопрос на общее количество вопросов.

Направленность мотивации была определена по шкале, предложенной методикой на следующие мотивы: достижения (средний балл > 2,5); сохранения (1,5 < средний балл < 2,5); отсутствие мотивации (средний балл < 1,5).

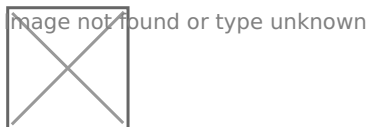


Рис. 2.7 – Численность персонала по силе и направленности мотивации (ценностная ориентация)

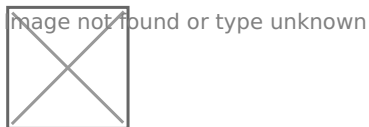


Рис. 2.8 – Численность персонала по силе и направленности мотивации (прагматическая ориентация)

При переходе сотрудниками к четким и конкретным требованиям резко изменилось распределение относительно силы и направленности мотивации. Численность персонала со слабой мотивацией и отсутствием ее направленности осталось неизменной, тем не менее, у 28,57% респондентов произошло изменение мотивации с сильной на среднюю.

При переходе от ценностного сознания к практическому меняются и потребности в ценностях (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6 – Ранжирование требований (потребностей) - переход от ценностного к прагматическому сознанию

№ вопроса	Значимость требований		Возможность удовлетворения требований		N группы		N подгруппы
	Ср. балл	Ранг	Требования	Ранг	Ср. балл		
1	2	3	4	5	6	7	8
48	2,53	1	Хороший заработок	5	2,18	2	3

60	2,24	2	Возможность применять свои знания и способности	9	1,96	1	1
58	2,12	3	Возможность обеспечения достатка в доме, приобретать, что захочется	10	1,94	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8
49	2,04	4	Работа должна оставлять время и силы, чтобы	1	2,45	антимотивационный вопрос	
57	2,02	5-6	Возможность заслужить уважение окружающих	4	2,22	2	4
52	2,02	5-6	Возможность приносить пользу людям	7	2,06	1	2

61	2	7-9	Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать	13	1,78	1	1
51	2	7-9	Возможность продвижения по службе	12	1,88	2	4
53	2	7-9	Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку	14	1,2	2	1
59	1,98	10	Возможность общения с людьми	2	2,37	2	4
54	1,96	11	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	8	2	1	2

50	1,92	12	Интересная работа, доставляющая удовольствие	11	1,92	1	1
55	1,88	13	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	3	2,35	1	1
56	1,86	14	Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	6	2,16	1	2

Ни одно из требований при ценностном сознании не осталось с тем же рангом при переходе на прагматическую ориентацию.

Например, требование в наличии «Возможности повышать квалификацию, пополнять знания» при ценностной ориентации находилось на тринадцатом месте, однако после перехода на практическое сознание оно поднялось на третью позицию.

Данная таблица помогает выявить доминирующие требования персонала и определить насколько они удовлетворяются или не удовлетворяются.

Особого внимания требуют такие пункты как:

- «Возможность общения с людьми» с 10 ранга поднялся на 2. Это значит, что у этого требования высокая степень возможности удовлетворения. Это не кажется удивительным, так как респонденты – сотрудники службы приема и размещения, которые непосредственно контактируют с клиентами отеля.
- «Хороший Заработок» и «Возможность обеспечения достатка в доме, приобретать, что захочется» - два требования, которые отражают материальные потребности. Они значительно опустились вниз на несколько

рангов. Следовательно, сотрудники не получают должного удовлетворения в материальном (финансовом) плане.

- «Возможность применять свои знания и способности» также заняло нижние позиции в таблице ранжирования. Можно предположить, что большая часть персонала службы приема и размещения имеют высшее образования. Вероятно, что ограниченность в ответственности и полномочиях не дают им полного удовлетворения данной потребности. В таком случае, начальству следовало бы делегировать часть полномочий и обязанностей тем сотрудникам, которые готовы к этому.

ГЛАВА 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА В ООО «ЕВРОПА ОТЕЛЬ»

Согласно данным, полученным в результате анкетирования, выяснилось, что:

- Самая тесная связь наблюдается между удовлетворенностью величиной заработка и силой требования.
- Индексы удовлетворенности показали, что наибольшая удовлетворенность сотрудников - удовлетворенность жизнью в целом, а наименьшая - удовлетворенность уровнем заработной платы.
- Доминирующие ценности труда у персонала службы приема и размещения относятся к группам: статус работника, оплата труда и содержание работы.
- При ценностной ориентации в коллективе 36,73% сотрудников имеют 2 (нейтральный) тип мотивации, а при прагматической ориентации - 53,06%.
- По силе и направленности мотивация при ценностном сознании превалирует как средняя с направленностью на сохранение (46,94%), при переходе на практический - численность персонала со средней мотивацией и направленностью на сохранение возрастает до 75,51%.
- Анализ данных показал, что у сотрудников службы приема и размещения неудовлетворенность материальной составляющей рабочего процесса, то есть уровнем их дохода.

Система оплаты труда в отеле в службе приема и размещения состоит из нескольких частей(1).

ЗП = О×КЗ+ Премии (1)

$ЗП = О \times КЗ + Премии;$

Где ЗП – заработная плата;

Окл – уровень оклада;

КЗ – коэффициент задач, которые устанавливаются ежемесячно;

Премии – премии и бонусы.

Сама системы оплаты труда составлена таким образом, что размер заработной платы зависит от трудового участия работника. Чем больше задач выполняет персонал, тем более высокая заработная плата будет ему начислена.

Кроме того, в отеле при начислении заработной платы используются следующие меры:

- Доплаты к зарплате за стаж работы в гостинице. На данный момент в отеле практикуется выплата денежной премии за выслугу сроком в 10 лет. Однако такое мероприятие как выплаты небольших сумм (величина зависит от финансового положения компании) и чаще чем в 10 лет, например, раз в три года может быть внедрено только в службу приема и размещения.
- В «Европа Отель» выявляют сотрудника месяца (квартала, сезона) по результатам опроса коллег. Было бы целесообразно ввести такую меру для персонала службы приема и размещения, основываясь на результаты опроса клиентов гостиницы, и, соответственно, награда для лучшего работника - выдача премии.

Такие меры способствуют уменьшению текучки кадров, увеличению лояльности персонала и уровнем удовлетворенности работой.

Более того руководству следует обратить внимание на тот факт, что сотрудники высоко оценили такой фактор как «Хорошая работа позволяет всесторонне использовать свои знания и способности». Более того, в ранжировании значимости требований «Возможность применять свои знания и способности» получил ранг 2. Однако со стороны возможность удовлетворения данное требование опустилось на 9 позицию. А в таблице ранжирование трудовых ценностей утверждение о необходимости повышать свою квалификацию на хорошей работе набрало минимальный средний балл.

Очевидно, что потребность в работе, которая расширила бы полномочия и ответственность сотрудников, является неудовлетворенной. Потребность в развитии или самоактуализации – самая высшая потребность в пирамиде А. Маслоу. Однако такая потребность зависит напрямую от человека. Также персонал, стремящийся к саморазвитию, нуждается в обучении и повышении квалификации. В ООО «Европа Отель» проводятся тренинги для повышения профессиональных навыков сотрудников, например, тренинги для отдела бронирования, официантов и работников службы приема и размещения. Это подтверждается тем, что респонденты со стороны возможности удовлетворения такому требовали как «Возможность повышать квалификацию, пополнять знания» присвоили третий ранг. Вероятно, что персонал хочет получать более сложные задания, которые требовали бы от них использование специальных знаний и навыков. Методом решения проблемы может стать делегирование некоторых полномочий менеджером линейному персоналу, либо определение дополнительной ответственности за некоторые рабочие процессы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав современную литературу по менеджменту, можно сказать, что в настоящее время используется множество различных определений функций менеджмента.

В данной курсовой работе мы рассмотрели общие и конкретные функции управления, изучили понятие и содержание основных управленческих функций, провели их анализ.

Функции менеджмента активно изучались многими специалистами. Но не только теория является важным элементом изучения управленческих функций. Изучение управленческих функций происходило и происходит непосредственно на местах, так сказать - на практике.

Менеджмент можно рассматривать как процесс взаимоотношений менеджера и его подчиненных в процессе реализации функций управления.

Менеджмент, как наука, приобретает все большее значение в современном мире, ведь менеджеры – это множество людей во всех странах мира, которые в той или иной степени управляют какими-либо процессами. Для хорошего управленца

важно обладать знаниями, основными принципами менеджмента, уметь применить их на практике, основываясь на основных функциях менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- ○ ■ ■ 1. А. Маслоу Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. – СПб. 2013.
- 2. А.М. Карминский, Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М. - 2018
- 3. А.А. Денисов Проблемы эффективного управления в России / А.А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом, 2017. - №2. - С. 135-140. - (Дискуссионный клуб). - ISSN1028-5857
- 4. А.П. Егоршин Основы управления персоналом. 3-е изд. Дополн. и перераб., - М, - 2018.
- 5. В.Р. Веснин Основы менеджмента. - М., 2018.
- 6. В.В. Глухов Менеджмент, - СПб., 2017.
- 7. Г.Я. Гольдштейн Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - Т., 2013.
- 8. Д. Хан Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 800 с.
- 9. Д. Маслов Применение функциональной модели менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - №3. - С. 10-31. - (Стратегический менеджмент).
- 10. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 368 с.
- 11. Е.А Лыскин. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: 2018.
- 12. И.В. Базылев Вопросы карьерного роста персонала на малом предприятии / И.В. Базылев // Менеджмент в России и за рубежом, 2017. - №2. - С. 132-134. - (Управление персоналом).
- 13. К. Кинан Делегирование полномочий / Кейт Кинан; [пер. с англ. А. Хлопецкого]. - Москва: ЭКСМО, 2017. - 76. с. - (Менеджмент на ладони

14. М.И. Круглов Стратегический менеджмент: учебник. – М., 2018.
15. Мескон М. и др. Основы менеджмента. - М., 2017.
16. Н.Ю. Круглова Основы менеджмента. Учебное пособие для Вузов. – М., 2017.
17. Р.Алмаева Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Алмаева // Проблемы теории и практики управления. -2018.-№11.-С. 98-107. - (Менеджмент и маркетинг). - ISSN 0234-4505.
18. С.Н. Паркинсон Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2017. - 448 с.
19. Экономический он-лайн словарь <http://ekslovar.ru/>