Содержание

Введение

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Заключение

Список литературы

# Введение

свот магазин управление мотивация

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организации и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Зачем организации нужны, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе, - ответы на эти вопросы призвана дать теория организации, опирающаяся на обобщение новейшего мирового опыта.

Цель контрольной работы – описать организацию цветочный магазин "Татьяна".

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Провести СВОТ - анализ организации.
2. На основании СВОТ - анализа разработать альтернативные стратегии.
3. Провести анализ и оценку организационной структуры управления.
4. Представить предложения по совершенствованию организационной структуры.
5. Провести анализ ситуации и принять решение.
6. Провести анализ системы мотивации в организации.

# Задание 1

В рамках задания 1 необходимо:

1. провести СВОТ-анализ любой известной Вам организации. СВОТ - анализ –– это исходный момент стратегического исследования. Он может проводиться как индивидуально, так и в группах. Оцениваются сильные (С), слабые (В) стороны организации, возможности для ее развития (О) и существующие угрозы (Т). На 1-м этапе рекомендуется оценить возможности и угрозы, а на 2-м –– сильные и слабые стороны организации.

Ответ: Цветочный магазин "Татьяна" (ИП Воротилова Т.А), находится по адресу г. Челябинск, ул. Кирова 161.

В магазине реализуются следующие товары: срезные цветы, букеты, комнатные растения, горшки пластмассовые, горшки керамические, семена, подкормки, грунт. В цветочном автомате планируется продавать срезные цветы по отдельности, а в праздничные дни продажа может осуществляться и букетами.

Отраслевая принадлежность – продажа цветов.

Организационно-правовая форма и вид собственности: индивидуальный предприниматель без образования юридического лица, частная.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

* сильные стороны (strengths) — преимущества организации;
* слабости (weaknesses) — недостатки организации;
* возможности (opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
* угрозы (threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Таблица 1 SWOT-анализ цветочного магазина "Татьяна"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сильные стороны | Факторы среды | Значимость | Оценка | Взвешенная оценка в баллах | Доля |
| широкий ассортимент | 5 | 5 | 25 | 0,27 |
| хорошее качество продукции | 5 | 5 | 25 | 0,27 |
| модный стиль и дизайн | 4 | 5 | 20 | 0,21 |
| удобное месторасположение | 3 | 4 | 12 | 0,13 |
| расширение ассортиментной группы товаров | 3 | 4 | 12 | 0,13 |
| Итого: |  |  | 94 | 1 |
| Слабые стороны | близкое расположение салонов основных конкурентов | 4 | 4 | 16 | 0,18 |
| зависимость от поставщика | 5 | 5 | 25 | 0,28 |
| квалификация персонала | 3 | 2 | 6 | 0,07 |
| ассортимент продукции в автомате ниже, чем в цветочном салоне | 5 | 5 | 25 | 0,28 |
| зависимость от курса доллара | 4 | 4 | 16 | 0,18 |
| Итого: |  |  | 88 | 1 |
| Возможности | внедрение автомата для продажи цветов | 5 | 5 | 25 | 0,26 |
| работа с надежными поставщиками | 5 | 4 | 20 | 0,21 |
| возможность сотрудничества с предприятиями города | 3 | 4 | 12 | 0,13 |
| возможность изменения цен в реальном времени | 4 | 5 | 20 | 0,21 |
| возможность установки автоматов поблизости с университетами и увеселительными заведениями | 3 | 4 | 12 | 0,13 |
| повышение цен во время праздничных мероприятий | 2 | 3 | 6 | 0,06 |
| Итого: |  |  | 95 | 1 |
| Угрозы | колебание курса доллара | 4 | 5 | 20 | 0,26 |
| появление на рынке конкурентов с аналогичными решениями | 5 | 4 | 20 | 0,26 |
| постепенное снижение цен у конкурентов | 4 | 4 | 16 | 0,21 |
| более гибкая система скидок у конкурентов | 4 | 5 | 20 | 0,26 |
| Итого: |  |  | 76 | 1 |

Таким образом, бальная оценка SWOT анализа показала, что возможности превышают угрозы.

1. на основании СВОТ-анализа разработать альтернативные стратегии развития организации (провести анализ и оценку существующих стратегий, дать предложения по их корректировке с учётом влияния факторов внешней и внутренней среды).

Формулировка стратегии должна содержать: а) целевую установку; б) предполагаемые средства достижения целей (программы, проекты, инициативы).

Ответ: На основании SWOT-анализа построим график выбора суммарной оценки выявленных факторов.

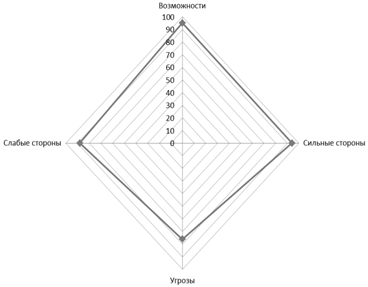


Рисунок 1 – График выбора суммарной оценки выявленных факторов

В данных условиях возможны 4 различных варианта стратегического развития:

1) Стратегия, ориентированная на реструктуризацию организации, для того, чтобы слабые стороны уменьшить

2) Стратегия агрессивного роста:

- поглощение;

- горизонтальная интеграция;

- сети;

- совместное предприятие.

Максимально использовать сильные стороны, поглощать более слабых конкурентов

3) Стратегия обновления, диверсификации, инновации за счет:

-выполнения новой продукции;

-обновления и т д.

Сильными сторонами снижаем воздействие слабых сторон

4) Защитная стратегия:

- продажа;

-ликвидация;

- существенная реорганизация.

Исходя из графика для магазина "Татьяна" выбрана стратегия обновления, диверсификации, инновации.

Цель стратегии:

- расширение деятельности предприятия;

- внедрение в деятельность предприятия аппарата по продаже цветов;

- увеличение прибыли предприятия.

Границы – март 2011 г. – декабрь 2011 г.

Преимущества: внутренний рост произойдет из-за расширения предоставляемых ассортиментов товаров.

Внешний рост в форме вертикального роста.

Вид плана по критерию времени: стратегический

По составу: по организации

На основании выбранной стратегии разработаем план реализации стратегии на основании модели 7 S (МакКинзи):

Strategy (Стратегия): составление стратегических планов по магазину Татьяна".

Structure (Структура): принять на работу нового руководителя отдела продаж, отправить на обучение сотрудников магазина "Татьяна".

Systems (Системы): материальное стимулирование труда работников.

Staff (люди): стиль взаимоотношений оставить без изменений.

Skills (компетенции): обучение персонала для работы с новым оборудованием (автоматом)

Style (стиль взаимоотношений в организации): для сплоченности коллектива организовать корпоративные мероприятия

Shared values (разделяемые ценности): оставить на прежнем уровне.

Система сбалансированных показателей — это концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути ССП - это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение.



Рисунок 2 - План реализации стратегии

# 

# Задание 2

В рамках задания 2 необходимо:

1. провести анализ и оценку организационной структуры управления (тип структуры, ее преимущества и недостатки, соответствие стратегии и культуре, адаптируемость к изменениям среды). Следует дать схему, иллюстрирующую действующую оргструктуру;

Ответ: На рис. 3 представлена организационная структура магазина "Татьяна".

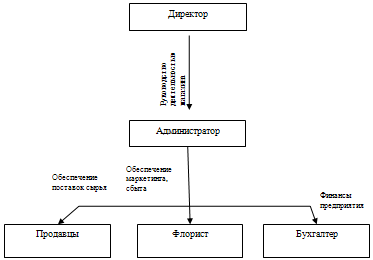


Рисунок 3 - Организационная структура цветочного салона "Татьяна"

Тип организационной структуры магазина "Татьяна" - линейный, так как во главе фирмы стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Таким образом, в управлении реализуется принцип единоначалия, который предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя.

Директор цветочного магазина - обеспечивает соблюдение требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, ветеринарных, противопожарных правилах и других нормативных документах, оформляет, получает лицензии, соответствующие разрешения и иные документы (сертификаты соответствия, гигиенические заключения) и представляет их, либо часть информации, содержащейся в этих документах для ознакомления покупателям, доводит до сведения покупателей информацию о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем, доводит до покупателей сведения об организационно-правовой форме юридического лица, фирменное наименование (наименование), юридический адрес, режим работы и пр., обеспечивает наличие оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов необходимых для сохранения качества и безопасности товаров при их хранении и реализации в месте продажи, организовывает, планирует и координирует деятельность предприятия розничной торговли, управляет текущей деятельность, направленной на доведение товаров до потребителей с наименьшими затратами, осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

1. Администратор цветочного магазина - анализирует результаты продаж и качества обслуживания покупателей, разрабатывает и проводит мероприятия по повышению качества торгового процесса, ведет переговоры, связанные с поставками, заказами и реализацией товаров, оформляет договоры поставки, купли - продажи, комиссии и т.д., обеспечивает организацию учета товарно-материальных ценностей и представляет отчетность об объемах произведенных продаж директору предприятия (владельцу), принимает решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового предприятия; применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, руководит работниками предприятия розничной торговли, представляет интересы предприятия и действует от его имени.

Продавец – обслуживает покупателей, подсчитывает стоимости покупки и выписывает, упаковывает товар, оформляет витрины и контролирует их состояние, участвует в проведении инвентаризации.

Флорист – осуществляет следующие виды работ: обслуживание покупателей: составление букетов, подсчет стоимости букета, проверку реквизитов чека, выдачу букета, контроль за своевременным пополнением рабочего запаса розочек и гвоздик, сохранностью, исправностью и правильной эксплуатацией торгово-технологического оборудования, чистотой и порядком на рабочем месте, подготовку цветочков и травки к продаже: проверка наименования, количества, сортности, цены, состояния упаковки и правильности маркировки; распаковку, осмотр внешнего вида, зачистку, отрыв сухих листочков и лепесточков, подготовку рабочего места: проверку наличия и исправности оборудования, инвентаря и инструмента; заточку, правку инструментов, получение и подготовку упаковочного материала, размещение цветочков по группам, видам и сортам с учетом частоты спроса и удобства работы, заполнение и прикрепление ярлыков цен, подсчет чеков (денег) и сдачу их в установленном порядке, уборку нереализованных цветочков и тары, подготовку цветочков к инвентаризации.

Бухгалтер - выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.), участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов, осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке, отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявляет источники образования потерь и непроизводительных расходов, подготавливает предложения по их предупреждению, производит начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, стразовых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.

1. представить предложения по совершенствованию оргструктуры в соответствии с рекомендованной в контрольной работе 1 стратегией развития исследуемой организации.

Ответ: В качестве рекомендаций по совершенствованию организационной структуры, с учетом выбранной стратегии предлагается матричная структура управления. Мaтpичнaя cтpyктypa пpeдcтaвляeт coбoй coвpeмeнный эффeктивный тип opгaнизaциoннoй cтpyктypы yпpaвлeния, пocтpoeнный нa пpинципe двoйнoгo пoдчинeния иcпoлнитeлeй, c oднoй cтopoны — нeпocpeдcтвeннoмy pyкoвoдитeлю фyнкциoнaльнoй cлyжбы, кoтopaя пpeдocтaвляeт пepcoнaл и тexничecкyю пoмoщь, c дpyгoй — pyкoвoдитeлю пpoeктa (цeлeвoй пpoгpaммы), кoтopый нaдeлeн нeoбxoдимыми пoлнoмoчиями для ocyщecтвлeния пpoцecca yпpaвлeния в cooтвeтcтвии c зaплaниpoвaнными cpoкaми, pecypcaми и кaчecтвoм.

# 

# Задание 3

В рамках задания 3 вам необходимо:

1. провести анализ ситуации и принять решение. Следует дать описание ситуации (перечень факторов), затем выбрать метод анализа ситуации, выразить проблему, выбрать метод принятия решения, сформулировать решение.

Ответ: Основные процессы в магазине "Татьяна".

Поставки сырья и материалов: Основным поставщиком магазина является московская фирма, ООО "Семь цветов", которая работает с Голландией, Эквадором, Израилем. Ответственный – Воротилова Т. (директор) – оплата продукции, поставщик – поставка продукции.

Выпуск продукции: продажа оформленных цветов. Ответственный – продавец, правильное оформление букета.

Маркетинг: удовлетворение потребностей и желаний покупателей посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг , свободного обмена ими – ответственный Воротилова Т. (директор).

Сбыт: складирование, хранение, транспортировка - ответственный Воротилова Т. (директор).

Вспомогательные процессы: обеспечивают существование основных процессов.

Управление людьми и инфраструктура.

Численность работающих в организации составляет 10 человек, включая продавцов, флориста и водителя.

Проблема: снижение прибыли, срыв заказов из-за неграмотного управления руководителем отдела продаж (администратор магазина).

Таблица 2. Симптомы проблемы

|  |  |
| --- | --- |
| Высокие | Низкие |
| 1. Издержки (увеличение затрат по неустойкам по не выполнению в срок поставки) | 1. Прибыль (снижается прибыль из-за увеличение расходов и уменьшение заказов по поставке) |
| 2. Риск (увеличение риска снижения заказов по поставке) | 3. Конкурентоспособность (снижается конкурентоспособность компании из-за снижения постоянного контроля по поставкам, по увеличению принятия решений лиц не компетентных в данных вопросах) |
| 3. Уровень конфликтов (из-за не нарушения договорных обязательств увеличиваются конфликты с заказчиками) | 3. Качество управления (из-за отсутствия на рабочем месте администратора цветочного магазина проблемы остаются без решения) |

Таблица 3. Структуризация причин проблемы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Причины 1 уровня | Снижение прибыли | | |
| Причины 2 уровня | Уменьшение количества заказов на поставку со стороны заказчиков | | Увеличение расходов |
| Причины 3 уровня | Конфликтность с заказчиком | Не выполнение заказов в срок и в полном объеме | Плохая организация работы по поставке товаров |
| Причины 4 уровня | Отсутствие контроля со стороны администратора цветочного магазина | | |

Разработаем дерево целей, решающих проблемную ситуацию.

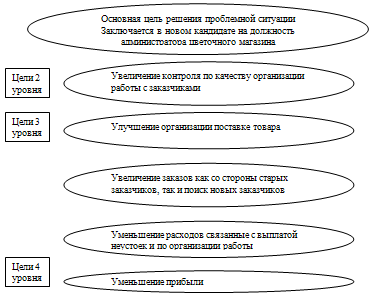


Рисунок 4 - Дерево целей

Выбор альтернативных решений и их оценка представлены в таблице 4.

Таблица 4. Результаты анализа кандидатов на должность администратора цветочного магазина

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии / показатели отбора | | кандидаты | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | |
| 1. Профессионализм | |  | |  | |  | |
| 1.1 Образование | | высшее | | Средне-специальное | | высшее | |
| 1.2 Соответствие специальности | | да | | нет | | да | |
| 1.3 Опыт работы по профилю (лет) | | 5 | | 10 | | 2 | |
| 1.4 Рекомендации | | нет | | есть | | есть | |
| 1.5 Результат профессионального собеседования (max - 10) | | 5 | | 6 | | 6 | |
| 1.6 Возраст | | 30 | | 35 | | 28 | |
| 2. Перспективность | |  | |  | |  | |
| 2.1 Возраст | | 30 | | 35 | | 28 | |
| 2.2 Амбициозность | | высокая | | Выше среднего | | высокая | |
| 3. Коммуникабельность | |  | |  | |  | |
| 3.1 Оценка коммуникабельности (собеседование) | | ниже среднего | | высокая | | высокая | |
| 4. Расходы, связанные с приглашением на работу | |  | |  | |  | |
| 4.1 Заработная плата (запрашиваемая), руб. | | 55 000 | | 40 000 | | 35 000 | |
| 4.2 Необходимость аренды / покупки квартиры | | нет | | нет | | нет | |
| 4.3 Прочие условия (разрыв контракта с предыдущим работодателем и т.п.) | | нет | | нет | | нет | |

1. провести анализ системы мотивации в организации (анализ компенсационного пакета (системы оплаты труда), социального пакета (что, кроме оплаты труда, предоставляет сотруднику организация), оценку возможностей профессионального и карьерного роста). На основании результатов анализа необходимо дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации.

Ответ: Система мотивации магазина "Татьяна" состоит из административных, экономических и социальных методов.

Административные методы:

* Применение положений Трудового кодекса РФ;
* Формирование приказов, распоряжений, инструктивно-нормативных документов;
* Аттестация работников;
* Наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка;
* Наличие должностных инструкций

Социальные методы:

* Социальные гарантии;
* Возможность развития профессионального рост и карьеры в рамках организации;
* Наличие миссии и четких целей, сформированных с учетом коллективного мнения;
* Формирование корпоративного духа (проведение корпоративных праздников);
* Организация труда на основе методов НОТ.

Экономические методы:

* Заработная плата на среднеотраслевом уровне;
* Наличие повышающих и понижающих коэффициентов при формировании заработной платы.

На основе проведенного исследования система нематериальной мотивации персонала магазина "Татьяна" нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденции кадрового менеджмента.

Основными этапами создания такой системы должны стать:

1. управленческая подготовка и переподготовка руководства организации;

2. создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.;

3. создание подсистемы морального стимулирования.

# Заключение

Цветочный магазин "Татьяна" расположен по адресу г. Челябинск, ул. Кирова 161.

В магазине реализуются следующие товары: срезные цветы, букеты, комнатные растения, горшки пластмассовые, горшки керамические, семена, подкормки, грунт. В цветочном автомате планируется продавать срезные цветы по отдельности, а в праздничные дни продажа может осуществляться и букетами.

Структура организации – линейная, которой присущ принцип единоналичия. В качестве рекомендаций по совершенствованию организационной структуры, с учетом выбранной стратегии предлагается матричная структура управления.

На предприятии существует следующая проблема: снижение прибыли, срыв заказов из-за неграмотного управления руководителем отдела продаж (администратор магазина). В качестве рекомендаций предложено введение нового администратора салона, выбраны альтернативные решения, и дана их оценка.

# Список литературы

1. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 283 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб. для вузов / В.Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2005. – 502 с.
3. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с.
4. Основы менеджмента / под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2001. – 367 с.
5. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина, М.В. Маккавеев и др.; Рос. гос. ун-т нефти и газа им. И.М. Губкина; Каф. произв. менеджмента. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.
6. Пичужкин, И.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.В. Пичужкин, В.Н. Жарков, С.А. Максимов. – М.: Юрайт, 2003. – 286 с.