**Содержание**

1. Характеристика фирмы:

1.1. Название фирмы и его обоснование…………………….………… 3

1.2. Форма организации фирмы………………………………..………..3

1.3. Вид хозяйственной деятельности фирмы………………..….…….. 3

1.4. Продолжительность работы фирмы на рынке………….…….…… 3

1.5. Ассортимент оказываемых услуг………………………………….. 4

1.6. Важнейшие фирмы-конкуренты…………………………………… 4

1.7. Численность работников…………………………………………….4

1.8. Структура организации……………………………………………..4

2. Функции управления………………………………………….…….. 4

3. Планирование………………………………………………………… 6

3.1. Миссия организации и стратегическое видение…………………6

3.2. Цели организации…………………………………………………. 7

3.3. SWOT-анализ………………………………………………………. 8

4. Организация взаимодействия и полномочия:

4.1. Построение структуры организации……………………………. 15

4.2. Делегирование полномочий…………………………………….. 15

5. Мотивация……………………………………………………………16

6. Контроль…………………………………………………………….. 19

Выводы и предложения…………………………………………………21

# Список литературы……………………………………………………. 22

# 1. Характеристика фирмы.

##

## 1.1. Название фирмы и его обоснование.

Открытое акционерное общество действует на рынке под названием ОАО «Люкс». Название фирмы является легко произносимым и запоминающимся, способствует формированию имиджа организации, привлекательно для потребителей.

**1.2. Форма организации фирмы.**

ОАО «Люкс» является коммерческой организацией, существующей в виде открытого акционерного общества.

Акционерное общество – это общество, уставный капитал которого разделен на определенное количество акций. Участники АО не отвечают за его деятельность и несут риск убытков только в пределах суммы купленных акций. Акционер при выходе из акционерного общества не может потребовать себе каких-либо выплат или части имущества. Он может только рассчитывать на продажу акций.

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытое акционерное общество, а в закрытом акционерном обществе акции распределяются между его участниками. ОАО в праве проводить открытую подписку на свои акции и их свободную продажу. ОАО обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках. Учредительный документ ОАО – устав, высший орган управления – собрание акционеров.

## 1.3. Вид хозяйственной деятельности фирмы.

ОАО «Люкс» занимается гостиничным бизнесом. Этот бизнес включает в себя деятельность, в первую очередь, по предоставлению гостиничных номеров тем, кто в этом нуждается.

Гостиничный бизнес выполняет ряд важных функций:

* Предоставление гостиничных номеров, в основном это приезжие и туристы.
* Обслуживание клиентов в гостиничных номерах.
* Культурно-развлекательный комплекс: бар, ресторан, минимаркет, тренажерный зал.
* Принятие риска, отвечая за хищение, повреждение личного имущества клиентов по вине обслуживающего персонала.
* Предоставление необходимой информации по требованию клиентов.

##

## 1.4. Продолжительность работы фирмы на рынке.

ОАО «Люкс» работает на рынке в течение четырех лет. За это время фирма успела приобрести большое число деловых связей и широкий круг постоянных клиентов, который фирма непрерывно расширяет. Кроме того, фирма ОАО «Люкс» зарекомендовала себя как надежная и деловая организация, занимающая достойное место на рынке.

##

## 1.5. Ассортимент оказываемых услуг.

ОАО «Люкс» осуществляет, в первую очередь, предоставление гостиничных номеров, а по желанию клиента посещение ресторана, бара, тренажерного зала, минимаркета.

## 1.6. Важнейшие фирмы-конкуренты.

Табл.2. Важнейшие фирмы-конкуренты ОАО «Люкс»

|  |  |
| --- | --- |
| Потребители | Население  |
| Фирмы-конкуренты | «Приокская»«Калуга»«Ташир»  |

##

## 1.7. Численность работников.

Общая численность работников ОАО «Люкс» составляет 132 человек, в том числе 18 человека - управленческий персонал.

##

## 1.8. Структура организации.

Структура организации ОАО «Люкс» является линейно-функциональной, построенной по региональному принципу

# 2. Функции управления

В данном случае выбор функций управления основан на процессном подходе. Процессный подход рассматривает управление как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей.

Наиболее употребимы функции этого подхода:

* Планирование – определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации. Планированию предшествует прогнозирование – анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций.
* Организация и регулирование – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение совокупности прав, полномочий, ответственности.
* Мотивация – побуждение сотрудников к работе для выполнения целей организации Мотивация рассматривает все методы – от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью.
* Контроль – процесс сравнения реальной деятельности организации с планируемой. Включает установление критериев для достижения целей, решение задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов, сопоставление их с плановыми заданиями. Наконец, анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, принятие мер на их устранение.

Также в менеджменте известны ряд других подходов:

- Системный подход является интеграцией всех подходов и концепций и способствует адекватной постановке проблем в конкретных науках и выработке эффективной стратегии их изучения. Использование теории систем позволяет решать задачи управления в единстве всех составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Системный подход – это не набор методик и руководств к действию, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

- Ситуационный подход. Основой такого подхода является прямое приложение научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Он базируется на анализе ситуаций с применением различных моделей. На этой основе выделяются различные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри их. Состав и содержание ситуационных переменных предопределяются системными чертами и свойствами как самой организации, так и ее окружения. На эффективность применения подхода влияют число проанализированных ситуаций, правильность их интерпретации. Это требует создания неоклассической теории, когда оперируют не отдельными параметрами, характеристиками, а конкретными многомерными ситуациями.

- Комплексный подход. При применении этого подхода учитываются конкретные технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. К сожалению, на практике редко выполняется это требование.

- Интеграционный подход. В этом подходе основным являются взаимосвязи, их исследование и усиление. Связи рассматриваются между:

* стадиями жизненного цикла объекта управления;
* отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
* уровнями управления по вертикали;
* субъектами управления по горизонтали.

Этот подход дает возможность углублять сотрудничество субъектов управления, усиливать взаимозависимость отдельных компонент системы управления.

- Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Основной идеей подхода является логическое продолжение мысли о приспосабливаемости организации к внешней среде (см. системный подход). Конкретная практическая реализация маркетингового подхода состоит в проведении подробных рыночных исследований, выборе на их основе целевых рынков и обеспечении на этих рынках сбыта продукции или услуг более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов способами. Из-за огромной практической значимости и влияния на все аспекты деятельности организации маркетинговый подход выделили в отдельную прикладную научную дисциплину «Маркетинг».

- Нормативный подход. Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по всем важнейшим элементам:

* целевой подсистеме (показатели качества и ресурсоемкости, параметры рынка, показатели организационно–технического уровня производства и т.п.);
* функциональной подсистеме (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля и пр.).
* обеспечивающей подсистеме (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для работы и выполнения стоящих перед ними задач и т.п.).

Нормативный подход в современном менеджменте служит основой для оптимизации процессов управления в больших организациях и в сочетании с другими подходами позволяет решать самые сложные управленческие задачи.

# 3. Планирование

Планирование – это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших функций управления.

##

## 3.1. Миссия организации и стратегическое видение.

## Высшее руководство ОАО «Люкс» сформулировало миссию своей организации следующим образом:

Добиться и поддерживать наибольшую сумму прибыли и удовлетворённость потребителя путем обеспечения его всем необходимым и создания комфортных условий граждан (прислушиваться к мнениям и пожеланиям клиентов).

На основе анализа собственной миссии и состояния внешней среды организация формирует стратегическое видение – описание того состояния, которое она хочет достигнуть к определенному времени:

«К 2010 году ОАО «Люкс» станет самой крупной и известной фирмой в области гостиничного бизнеса, будет лидером на рынке, характеризоваться быстрым и высококачественным обслуживанием клиентов и с хорошими условиями для работы своих сотрудников.»

##

## 3.2. Цели организации.

Существуют четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1. Доходы организации:
* Прибыльность
* Положение на рынке
* Финансовые ресурсы
* Мощности организации
* Разработка, производство продукта и обновление технологии
1. Работа с клиентами:
* Работа с потребителями
1. Работа с сотрудниками:
* Изменения в организации и управлении
* Человеческие ресурсы
1. Социальная ответственность:

Оказание помощи обществу (благотворительные акции, например).

Рассмотрим цели организации ОАО «Люкс» в аспекте долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей. Поскольку цели, установленные организацией в сферах работы с клиентами, потребностей и благосостояния сотрудников, социальной ответственности, не могут быть количественно измерены, рассмотрим цели фирмы только в сфере её доходов.

1. Прибыльность

Долгосрочная цель: Рост прибыльности организации на 20% к 2007г.

Среднесрочные цели: Увеличение прибыли до 70 млн. руб. в год к 2007г.

Краткосрочные цели: Увеличение прибыли от оказания услуг до 47 млн. руб. к 2007г.

Увеличение прибыли от долевого участия фирмы на 10% к 2007 г..

Снижение издержек на 15% к 2007 г.

1. Рынки

Долгосрочная цель: Увеличение доли рынка до 30% к 2008г.

Среднесрочные цели: Привлечение клиентов

Краткосрочные цели: Усиление рекламы

 Введение скидок постоянным клиентам

 Расширение рынков

 Снижение цены на 7% в 2006г.

1. Эффективность

Долгосрочная цель: Увеличение эффективности труда на 25% к 2007г.

Среднесрочные цели: Увеличение кол-ва оказываемых услуг на 1 работника

Повышение квалификации рабочих и служащих

Краткосрочные цели: Повышение уровня компьютеризации

4. Финансовые ресурсы

Долгосрочные цели: Достижение финансовой устойчивости организации

Среднесрочные цели: Достижение стабильной платежеспособности фирмы

Краткосрочные цели: Увеличение оборотного капитала фирмы на 15% к 2006г.

Таким образом, фирма ОАО «Люкс» установила цели в различных сферах, способствующие достижению своей миссии.

##

## 3.3. SWOT – анализ

**3.3.1. Оценка и анализ внешней среды.**

Проанализируем внешнюю среду, в которой действует ОАО «Люкс».

Табл.3 Анализ внешней среды фирмы ОАО «Люкс»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Факторы |
| Способствующие достижению целей | Препятствующие достижению целей |
| 1. Экономические факторы | 1. Нормы налогообложения.2. Таможенные пошлины.3. Курс валюты.4. Темпы инфляции.5. Уровень безработицы. | + | ----- |
| 2.Рыночные факторы | 1. Уровень конкуренции.2. Демографические условия.3. Уровень доходов населения. | +++ | --- |
| 3.Технологические факторы | 1. Совершенствование средств связи.2. Совершенствование средств доставки товаров. | ++ |  |
| 4. Социальные факторы. | 1. Отношение людей к работе и к качеству жизни.2. Установки, жизненные ценности и традиции.3. Уровень образования рабочей силы. | +++ | -- |

Проанализируем влияние каждого из внешних факторов на деятельность фирмы ОАО «Люкс».

Экономические факторы.

Налоги (-)

Одним из факторов внешней среды, оказывающих влияние на фирму, являются нормы налогообложения.

В настоящее время налоговая система нашей страны далеко не совершенна. Существует большое количество разнообразных налогов, которые фирма вынуждена выплачивать государству.

 Совершенно очевидно, что для того, чтобы облегчить налоговое бремя предприятий с целью стимулирования их развития, государству необходимо совершенствовать свою налоговую политику, что и делается в последнее время (введение Налогового кодекса, снижение ставок налогов на прибыль, подоходного налога, отмена ряда налогов и т.п.). Таким образом, следует учитывать, что в России будет складываться благоприятная налоговая обстановка.

Кроме того, для фирмы существуют законные способы уменьшения налогового бремени. Основной из них – оптимизация налоговой политики путем внедрения и использования систем управленческого и операционного учета. Кроме того, в первые годы работы фирме предоставлялись некоторые налоговые льготы, но впоследствии они были сняты.

**Таможенные пошлины (-)**

Данная фирма производит закупки большей части оборудования у производителей за границей. Следовательно, величина таможенных пошлин будет оказывать значительное влияние на ценовую политику фирмы.

Наметившаяся в последнее время тенденция по стимулированию российских производителей, может привести к резкому увеличению таможенных пошлин на ввозимую бытовую технику и другие товары, что вызовет рост цен на эти товары на нашем внутреннем рынке. Это создаст для фирмы трудности в удержании и расширении своих позиций на рынке.

В связи с этим, руководство фирмы приняло решение увеличить закупки оборудования у российских производителей и проводить их активную рекламную кампанию. Поскольку их цена будет гораздо ниже цен импортного оборудования, отдельные социальные группы, для которых импортное оборудование недоступной, будут покупать оборудование отечественного производства. Следовательно, увеличится спрос на российскую бытовую технику у предприятий розничной торговли, с которыми работает фирма.

Курс валюты (-)

Сложная нестабильная обстановка в нашей стране, вылившаяся в финансовый кризис, привела к резкому скачку курса доллара. Это вызвало резкое подорожание всех товаров, прежде всего ввозимых из-за границы.

Вначале, руководство фирмы ОАО «Люкс» приняло решение для того, чтобы избежать рублёвых колебаний, производить расчёты по всем счетам, где это допустимо, только в долларах. Однако, последние годы положение стало выравниваться и эта мера стала излишней.

Уровень конкуренции(+,-)

Рост конкурентной борьбы между фирмами, устойчивое превышение объемов предлагаемых услуг по сравнению со спросом на них, активная роль государства в развитии рыночных отношений, ряд других факторов, приводят к “раскрытию” замкнутой системы это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешная деятельность сейчас не может в ряде случаев спасти предприятие от краха жесткой позиции конкурентов.

Уровень доходов населения(+,-)

Фактор, влияющий на деятельность ОАО «Люкс» как в положительную, так и в отрицательную сторону. Население, которое имеет высокий уровень дохода, могут себе позволить отдохнуть и снять номер в гостинице, а население с низким уровнем дохода не могут себе это позволить.

Уровень образования рабочей силы (+)

Это не маловажный социальный фактор, который отражается на деятельности фирмы. Если рабочие делают свою работу высококачественно, клиентов это только привлекает.

###

### 3.3.2. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации

Проанализируем внутреннюю среду организации ОАО «Люкс».

Рассмотрим каждый из факторов внутренней среды организации ОАО «Люкс».

Табл.4 Анализ внутренней среды фирмы ОАО «Люкс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сфера | Факторы | Сильнаясторона | Слабая сторона |
| Кадры | 1. Управленческий персонал (стиль управления, квалификация и др.).2. Мораль и квалификация сотрудников.3. Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в целом по отрасли.4. Кадровая политика.5. Использование стимулов для мотивирования выполнения работы.6. Текучесть кадров и прогулы.7. Опыт. | +++++++ | -- |
| Организация общего Управления | 1. Организационная структура(четкость распределения в организации прав и обязанностей).2. Престиж и имидж фирмы.3. Организация системы коммуникаций.4. Эффективность общей для всей организации системы контроля.5. Организационная культура.6.Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений. | ++++++ |  |
|  |  |  |  |
| Маркетинг | 1. Услуги, оказываемые фирмой (конкурентоспособность).2. Сбор необходимой информации о рынке.3. Доля рынка.4. Организация обслуживания: знание потребностей потребителей.5. Ценовая политика. | +++++ | --- |
| Финансы | 1. Возможность привлечения краткосрочного капитала.2. Возможность привлечения долгосрочного капитала.3. Отношение к налогам.4. Гибкость структуры капитала. | ++++ | - |

1. Кадры

Управленческий персонал (+)

Высшее руководство использует демократический стиль управления, характеризующийся высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а достижение при этом успеха служит вознаграждением.

Высшие руководители находятся на своих местах со дня основания фирмы, поэтому полностью в курсе всех дел в организации, владеют ситуацией.

Квалификация менеджеров среднего уровня управления позволяет им справляться со своими обязанностями. Кроме того, менеджеры постоянно занимаются повышением своей квалификации.

Мораль и квалификация сотрудников (+)

Квалификация сотрудников фирмы полностью соответствует текущим задачам фирмы. Все работники организации периодически увеличивают свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации для того, чтобы квалификация сотрудников соответствовала и будущим задачам организации. Поведение работников соответствует высоким моральным принципам, принятым в обществе.

Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в целом по отрасли (±)

В соответствии с политикой оплаты труда в нашей фирме, по сравнению с другими организациями аналогичного профиля, совокупность выплат работникам несколько выше, чем у конкурентов. Заработная плата работникам индексируется в соответствии с темпами инфляции, применяется целый ряд надбавок и доплат работникам (за выслугу лет, высокий уровень квалификации и т.д., и т.п.), премий, социальных выплат, что позволяет сохранять кадры и привлекать новых квалифицированных сотрудников. Следует также отметить, что данный показатель находится на уровне среднего по отрасли.

Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии.

У организации имеется четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание этих трех стратегий.

Ограниченный рост. Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост.

Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением. Организации выбирают такую альтернативу потому, что это самый легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство, в общем-то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.

Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может осуществляться в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

Отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыль.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Сочетание. Эта стратегия представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий: ограниченного роста, роста и сокращения.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля заказов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые должны учитываться при выборе стратегии являются следующие:

1. Состояние (сила, привлекательность) фирма.
2. Позиция фирмы.

1. Темпы роста рынка.

Темпы роста рынков, на которых работает фирма ОАО «Люкс» относительно невысокие: темп роста рынка обслуживания гостиничных номеров – 12%, минимаркета – 9%, тренажерных залов – 11%, что характеризует зрелость фирмы по услугам обслуживания минимаркета и рост обслуживания гостиничных номеров и тренажерных залов.

2. Прибыльность (доходность).

Для данной фирмы уровень прибыльности несколько выше среднего уровня, что ведет за собой приток капитала (создание новых филиалов).

3. Размеры рынков.

Относительно большие размеры рынков позволяют фирме постоянно усиливать и расширять свои позиции на рынке.

4. Технологические изменения.

Технологические изменения в фирме осуществляются не в слишком большом темпе, что не повышает степень риска.

5. Обновление ассортимента.

Обновление ассортимента оказываемых услуг происходит относительно быстро, что проявляется в увеличении риска в виду того, что конкуренты могут вырваться вперед.

6. Масштабы конкуренции.

Уровень конкуренции в относительно высок.

**3.3.4. Реализация стратегического плана и его оценка**

В данном случае ОАО «Люкс» основано на стратегической альтернативе роста.

# 4. Организация взаимодействия и полномочия

##

## 4.1. Построение структуры организации

Структура организации ОАО «Люкс» является линейно-функциональной, построенной по региональному принципу. Выбор данной функциональной структуры, основанной на региональном принципе, обусловлен, с одной стороны, четким разделением всех полномочий в фирме, а, с другой стороны, приспособлением организации к нуждам особых потребителей и к особенностям различных регионов, а именно городов Москвы, Санкт-Петербурга и Твери, в которых работает данная фирма. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей, упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Структура нашей организации представлена в приложении.

Как и в любой организации, в фирме ОАО «Люкс» присутствуют определенная бюрократизация управления, характеризующая способ функционирования аппарата, обусловленный не личными качествами сотрудников, а особенностями положения в нем. В нашей организации действуют принципы, обеспечивающие рациональность бюрократии и смягчающие ее отрицательные черты.

## 4.2. Делегирование полномочий

Делегирование – это передача менеджером полномочий и ответственности за выполнение задач одному или нескольким подчиненным. С помощью делегирования менеджер распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если делегирования нет, то менеджер обязан решить задачу самостоятельно.

Рассмотрим распределение линейных полномочий в организации ОАО «Люкс» на примере транспортного отдела.

Директор транспортного отдела наделен полномочиями по установлению транспортных связей с зарубежными фирмами-производителями, по постановке долгосрочных задач перед транспортным отделом и по контролю за деятельностью отдела, представляет интересы отдела в дирекции и перед президентом. Начальник транспортного отдела осуществляет планирование деятельности отдела и распределение работы между бригадами. Он утверждает графики работ между бригадами, осуществляет разработку и согласование всех вопросов, касающихся доставки товаров от фирмы к потребителям с отделом сбыта и отделом по закупкам товаров и с потребителями, осуществляет решение кадровых вопросов, контролирует деятельность бригадира водителей и экспедиторов, а также периодически докладывает о результатах своей деятельности директору данного отдела. Бригадир водителей осуществляет разработку графиков дежурств водителей, разработку оптимальных маршрутов следования при перевозках, расчет расхода бензина и т.п., а также контроль за деятельностью водителей. Бригадир экспедиторов осуществляет разработку графиков дежурств экспедиторов и т.п., контроль за деятельностью экспедиторов, доставкой грузов по назначению и правильностью оформления документации.

На основе распорядительных (линейных и функциональных) полномочий формируются схемы управления. Существуют следующие схемы управления:

* Линейная схема формируется путем развития взаимодействий между руководителями и подчиненными по горизонтали или по горизонтали и по вертикали одновременно.
* Линейно – штабная схема подразумевает создание при линейном руководителе ему в помощь группы специалистов – так называемый штаб для получения и анализа информации о внешней и внутренней ситуации, подготовка проектов решений, содействие в принятии решений и др.
* Функциональная схема отражает распределение функциональных полномочий, обладатели которых предписывают, как выполнять те или иные задания.
* Линейно-функциональная схема связана с рациональным разделением полномочий между линейными руководителями и работниками штаба, получившими функциональные полномочия, связанные с возможностью отдавать обязательные для исполнения распоряжения, регламентирующие содержательную сторону работы организации по функциям.

В современных корпорациях используется центрально-функциональное управление, основанное на выполнении функциональными руководителями линейных функций.

Таким образом, для успешной деятельности организации должна быть четкая организации в ней взаимодействий и распределение полномочий.

# Мотивация

Мотивация – процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания как своих личных потребностей, так и потребностей других людей. При должной мотивации у работника появляется возможность не только удовлетворить свои собственные потребности, но и одновременно достигать цели предприятия, на котором он трудится.

Наиболее эффективной и наиболее полно учитывающей разнообразные потребности людей, с точки зрения руководства фирмы ОАО «Люкс», является теория А.Маслоу. Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор. При применении иерархии потребностей по Маслоу большая роль отводится интуиции, что и является лучшим объяснением ее популярности.

Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обусловливается рядом факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и пр.

Рассмотрим потребности работников нашей фирмы ОАО «Люкс», доминирующие в настоящее время.

В иерархии потребностей для сотрудников-управленцев (менеджеров) наибольшее значение имеет удовлетворение их потребностей в самоутверждении и в самовыражении. Это связано со стремлением людей к получению высокого статуса, завоевания авторитета, продвижению по службе, власти, а также к реализации своих потенциальных возможностей, творческих способностей в то время, как они, занимая высокую должность, в основном удовлетворили свои первичные, а также социальные потребности.

В иерархии потребностей для сотрудников-специалистов неуправленческого звена наибольшее значение имеет удовлетворение их социальных потребностей и потребностей в самовыражении. Это связано со стремлением людей к поддержке со стороны окружающих, признанию их заслуг, а также в завоевании авторитета, получении публичного признания, когда первичные потребности в основном удовлетворены.

В иерархии потребностей рядовых работников на первое место выходит удовлетворение их первичных потребностей, т.е. физиологических и потребностей в безопасности. Это связано со стремлением к удовлетворению потребностей, обеспечивающих человеку элементарное выживание, а также со стремлением к получению определенных социальных гарантий.

В соответствии с данными потребностями в организации ОАО «Люкс» разработана система стимулирования труда, функционирование которой рассмотрим на примере ремонтного отдела.

При стимулировании сотрудников-управленцев (менеджеров) особое внимание уделяется неэкономическим способам стимулирования труда (организационным и моральным), которые применяются наряду с экономическими. При стимулировании рядовых работников – экономическим способам стимулирования труда.

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ней организацией, получают определённые материальные выгоды, повышающие их благосостояние.

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата и различные выплаты и льготы.

В отношении руководителей и менеджеров среднего уровня (директор ремонтного отдела, начальник отдела по ремонту складского оборудования, начальник отдела по ремонту офисного и электронного оборудования, начальник отдела по ремонту транспорта), также в отношении ремонтников, т.к. результаты их деятельности не требуют точного учета и измерения, применяется повременная форма заработной платы. Величина заработной платы различается в зависимости от должности. Для обеспечения эффективности применения осуществляется точный учет фактически отработанного времени, использование норм, регламентирующих численность персонала, задания и т.п., рациональное распределение работы между исполнителями, учитывая их опыт, профессию, квалификацию.

Помимо основной заработной платы, важную роль в деле стимулирования труда играет дополнительная оплата, в форме различного рода доплат и премий.

Стимулирование менеджеров осуществляется с помощью доплат за профессиональное мастерство, за высокую квалификацию, за сложность выполненного задания, за знание иностранного языка и использование его в своей служебной деятельности, за звание по профессии, за учёную степень.

Стимулирование ремонтников осуществляется с помощью доплат за профессиональное мастерство, за высокую квалификацию, за сложность выполненного задания, за классность, за срочность выполненной работы, за совмещение профессий, за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за работу в ночное время, за выполнение особо важной работы.

Наряду с основной и дополнительной заработной платой, применяется система итогового вознаграждения. Ремонтники премируются за достижение одного - двух показателей по экономии ресурсов, успешному проведению мероприятий по предотвращению возникновения тех или иных проблем и т.п. Величина премии составляет не менее 30% основного заработка. Кроме того, для руководителей применяется выплата бонусов – крупных единовременных выплат из прибыли 1-2 раза в год, заинтересовывающие их в том, чтобы приложить все усилия для её роста.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения работы и выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации.

В организации также применяется косвенная система экономической мотивации, т.е. мотивация свободным временем. Используется гибкий график работы ремонтников, делающий режим работы более удобным для человека, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами, а также предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени.

В качестве неэкономических способов стимулирования применяются организационные и моральные способы. Организационные способы включают мотивацию целями, мотивацию участием в делах организации (ремонтникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам), мотивацию обогащением труда (предоставление работникам более содержательной и важной работы).

К моральным способам стимулирования относится, прежде всего, личное и публичное признание. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству. Суть публичного признания состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, на специальных стендах, награждение грамотами. Публичное признание в большинстве случаев сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

Кроме того, в качестве специфических форм мотивации используется похвала, следующая за любыми достойными действиями исполнителей, и конструктивная критика, стимулирующая действия человека, направленные на устранение недостатков и упущений в работе и указывающая на их возможные варианты.

Применяется также еще одна форма мотивации – продвижение в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив) и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

# Контроль

Предварительный контроль в фирме ОАО «Люкс» осуществляется в отношении человеческого фактора, материальных и финансовых ресурсов. Контроль потенциальных сотрудников каждого отдела происходит путем проверки уровня профессионального образования, наличия необходимого стажа работы по специальности, проведения различных психологических тестов, тестов на профессиональную пригодность и собеседований. Контроль за услугами фирмы осуществляется путем отбора надежных сотрудников, обеспечивающих высокое качество выполнения работ по обслуживанию, а именно таких услуг, как предоставление гостиничных номеров, тренажерный зал, минимаркет, ресторан. В фирме в целом и в каждом отделе осуществляется контроль над финансовыми ресурсами путем составления бюджетов, которые позволяют следить за рациональным расходованием средств организации.

Текущий контроль в организации ОАО «Люкс» базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для этого используется система обратной связи начальника с подчиненным в каждом отделе фирмы, позволяющая руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути достижения целей. Отклонения могут быть вызваны как внешними факторами (конкуренция, ухудшение экономической ситуации, принятие новых законов и др.), так и изменением внутренней среды самой фирмы.

Итоговый контроль в фирме ОАО «Люкс» осуществляется путем обратной связи начальника с подчиненными после того, как работа выполнена, когда фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Итоговый контроль, с одной стороны, дает руководству организации информацию, необходимую при планировании дальнейшей деятельности организации (оценивается реалистичность поставленных задач, анализируются возникшие проблемы), а, с другой стороны, способствует мотивации (вознаграждение сотрудников осуществляется за достижение определенных результатов).

Рассмотрим процедуру контроля в организации ОАО «Люкс» на примере контроля за достижением цели по увеличению объема оказываемых услуг, поставленной перед фирмой. Общий контроль осуществляет дирекция, а при необходимости оперативно создается комиссия из управленческого персонала с назначением представителей из дирекции, а в особых случаях под руководством президента, по контролю за отдельным отделом (отделами).

1. Установление стандартов. Необходимо осуществить контроль за достижением уровня оказываемых услуг в 270 тыс. руб. в 2006 году. Показателями результативности при этом являются конкретный критерий (270 тыс. руб.) и определенный период времени (1 год).
2. Сопоставление достигнутых результатов со стандартами. Деятельность менеджера на данном этапе заключается в определении масштаба отклонений, измерении ее результатов, передаче информации и её оценке.

Масштаб допустимых отклонений в достижении цели был установлен в размере 5% (14 тыс. руб.). Затем было проведено измерение результатов деятельности. Анализ текущих статистических данных общего характера, оперативных сообщений, бухгалтерской отчетности, итоговых отчетов и целевые наблюдения показали, что в начале декабре 2003 года уровень услуг составляет 245 тыс. руб. Это говорит о том, что поставленная цель вероятнее всего будет достигнута. Затем, чтобы система контроля действовала эффективно, информация о результатах была доведена до сведения соответствующих работников.

3. Действия. В связи с тем, что сопоставление фактических результатов со стандартами показало, что установленная цель по увеличению объема продаж достигается, никаких действий по корректировке на данном этапе предприниматься не будет.

Таким образом, контроль является важнейшей функцией управления, служащей для оценки эффективности деятельности фирмы.

# Выводы и предложения

В данной работе был рассмотрен процесс управления организацией на основе анализа деятельности фирмы ОАО «Люкс», осуществляющей услуги, связанные с гостиничным бизнесом (гостиничные номера, тренажерные залы, рестараны).

Управление фирмой имеет четыре важнейших функции, выполнение которых определяет эффективность деятельности всей организации в деле достижения ее целей: планирование, организация, мотивация и контроль.

В процессе планирования были выработаны цели организации ОАО «Люкс» и стратегия ее поведения, обеспечивающая достижение поставленных целей.

Для решения стратегических задач была создана структура фирмы и распределены все полномочия, обеспечивающие эффективные взаимоотношения между подразделениями фирмы.

Для мотивации были разработаны методы стимулирования работников, основанные на содержательной теории мотивации. Приведена система экономических и неэкономических методов стимулирования для разных групп работников.

Предложенная система контроля направлена на конкретную реализацию организацией своих целей.

**Список литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд» , 1997.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М., 1995.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: «Бизнес – книга», «ИМА – Кросс. Плюс», 1995.
4. Менеджмент организаций. /под ред. Румянцевой З.П., Соломатина И.А./ – М., 1995.
5. Основы менеджмента / под ред. Радугина А.А./ – М.: Центр, 1997.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. Якокка Л. Карьера менеджера. – Мн.: «Парадокс», 1996.
8. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов/ Б.В.Прыткин, Л.В.Прыткина, Н.Д.Эриашвили, З.А. Усман; под ред. проф. Б.В.Прыткина. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 415с.
9. В.А.Розанова, Психология управления: учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
10. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Изд. МГУ, 1991.

#

