**Содержание.**

**Введение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_1**

**1. Функции менеджмента\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 3**

**1.1. Планирование\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 5**

**1.2 Организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_8**

**1.3 Контроль\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_12**

**1.4 Мотивация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_13**

**1.5 Стимулирование\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_15**

**2. Практическая часть\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_18**

**2.1 Общая характеристика предприятия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_18**

**2.2. Реализация основных функций**

**менеджмента\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_19**

**2.2.1 Планирование\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_19**

**2.2.2 Организация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_21**

**2.2.3 Мотивация\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 24**

**2.2.4 Контроль и анализ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_25**

**2.3Рекомендации по совершенствованию\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_27**

**2.3.1 Совершенствование планирования\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_27**

**2.3.2 Совершенствование мотивации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_28**

**Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_30**

**Введение.**

Сегодня наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт -постижение науки и искусства менеджмента.

Менеджмент - современная система управления предприятием, действующая в условиях рыночной экономики. Термин «Менеджмент» по сути является аналогом термина « управление», его синонимом. Однако есть отли-чие. Управление относится к живой и неживой сфере. Например, управление техникой, биологическими процессами, государством. Т.е. управление является более широким понятием. Менеджмент применяется только в управлении социально-экономическими системами. Менеджмент это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности для достижения намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Система менеджмента – это совокупность различных составляющих элементов:

принципов управления, функций, методов, технологий, информационного обеспечения, материального, технического обеспечения в условиях АСУ, а также правового обеспечения.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: *планирование, организация, мотивация и контроль.*

Цель данной работы раскрытие основных функций менеджмента и обосно-вание актуальности реализации этих функций на конкретном предприятии.

В задачи входит раскрытие реализации на практике основных функций менеджмента: планирования, организации, стимулирования, мотивации и контроля.

При выполнении работы я буду опираться на данные текущей документации

ООО "Криста" и некоторые источники теоретической информации (учебники).

Результатом работы будет анализ функционирования организации с точки зрения выполнения в ней основных функций менеджмента и внесение предло-жений по улучшению реализации этих функций, что должно повысить эффек-тивность хозяйственной деятельности организации.

**1. Функции менеджмента.**

*Функция* – широко распространенное понятие, применяемое в философии,

биологии, математике и др. науках.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

*Процесс менеджмента* – это совокупность и непрерывная последователь-ность взаимосвязанный действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.

*Функция менеджмента* отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могу выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это со вокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

|  |
| --- |
| Принятие  решения |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Постановка  задачи  (определение  цели) |  | Выбор  методов управления |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ и оценка  результатов  решения |  | Контроль за исполнением  и корректировка  решения |  | Организация,  координация и  корректировка  решения |

Схема 1. Цикл управления.

Анри Файоль[[1]](#footnote-1) разработчик теории административного управления в начале 20 века выделил 5 исходных функций административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

Предвидеть- изучать будущее, устанавливать программу действий. Организовывать – строить двойной организм предприятия (материальный и социальный). Распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия. Согласовывать – связывать, объединять, сочетать все действия и усилия. Контролировать- наблюдать, что бы всё происходило по установленным правилам и отданным распоряжениям.

В течение 20 столетия содержание функций и название некоторых претерпело существенные изменения в сравнении с теми, которые приведены в работах А. Фойля. Это обусловлено изменениями в экономике и социальной структуре общества.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержа-

нию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются специальными дисциплинами:

- товароведение, организация коммерческой деятельности, бухгалтерский

учет,планирование, правоведение и др.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально - экономическими процессами.

Основными функциями менеджмента являются:

1.Предвидение – прогнозирование, целеполагание, стратегическое плани-рование.

Прогнозирование – это предвидение результатов деятельности предприятия.

Целеполагание- это постановка и формирование целей в соответствии с потребностью общества в производимой предприятием продукции (услугах), в обеспечении ресурсообеспеченности целей и реализуемости.

Цели – это конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе своей деятельности.

Цели могут быть различные: экономические, социальные, маркетинговые и др.

Социально-экономические и в особенности производственно-хозяйственные системы являются многоцелевыми.

Основная задача менеджеров – добиться реальных конечных результатов деятельности. Менеджеры должны правильно определить, уяснить свои цели, поставить цели персоналу с тем, чтобы определить и уточнить исходные данные, выяснить сильные и слабые стороны системы и эффективно их использовать.

Менеджер должен постоянно контролировать цели и результаты их достиже-

ния. В процессе управления осуществляется постоянный процесс согласования и определение взаимного соответствия целей и результатов.

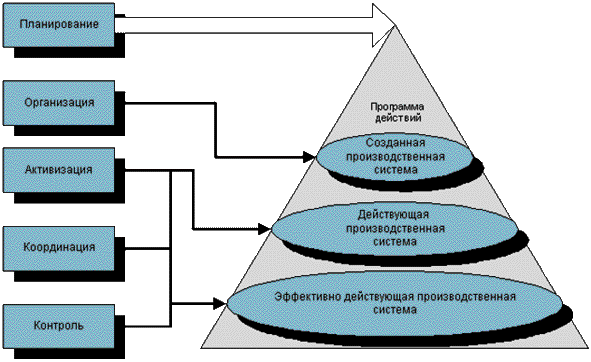


Схема 2. Основные функции управления.

**1.1. Планирование.**

Планирование – основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач. Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или др. структурного подразделения.

В зависимости от содержания целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов:

*Формы планирования:* - перспективное

-среднесрочное

- текущее (бюджетное, оперативное)

*Виды планов:*

1. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планы производства, планы сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план, план рекламной работы, план по НОТ и др.

2. В зависимости от структуры фирмы: план работы предприятия, секции, филиала, отдела.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий, выбор методов достижения целей.

В зависимости от направленности и характера рассматриваемых задач различают три вида планирования: стратегическое или перспективное; среднесрочное и тактическое или текущее.

**Стратегическое планирование** ориентировано на продолжительное су-ществование предприятия и охватывает срок 10-20 лет. Оно предусматривает разработку общих целей фирмы на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Поскольку в условиях стихийного развития рынка выражение планов в коли-чественных показателях невозможно, планы выражаются в качественных показателях в виде прогнозов и программ. На их основе осуществляется координация перспективных направлений развития фирмы с учетом потребностей и ресурсов.

Стратегическое планирование осуществляется в виде:

**- долгосрочных планов:** где показатели прошлого периода по принципу«будущее будет лучше прошлого» претворяются в программы действий, бюджеты, планы прибылей с определением отклонений фактических показателей от запланированных.

**- стратегических планов**: показатели развития фирмы на будущий период разрабатываются с учетом научного обоснования проблем, с которыми может столкнуться фирма. Здесь перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уров-

ня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более

того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприят-ных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.

2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывается менее десяти лет.

3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.

4. Годовой стратегический план обьединяется с годовым финансовым планом.

5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

**Среднесрочное планирование** чаще всего составляется на 5 лет, т.к. именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения; стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. План обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разраба-тывается в производственных подразделениях.

**Текущее (оперативное) планирование** заключается определении про-межуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы и её подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы составляются на основе сведений о наличии заказов, степени загруженности мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа, товарных запасов, товароснабжения, состояния коньюнктуры рынка. В календарных планах предусматриваются расходы на реконструкцию и замену оборудования, сооружения новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению, а затем собираются в единый бюджет или финансовый план фирмы. Бюджет представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах. Он охватывает все стороны деятельности фирмы и служит средством координационной работы всех звеньев фирмы. При его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в перспективных и среднесрочных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка между перспективными, текущими и др. видами планирования. Составлением бюджета занимаются различные службы, редактируют их администраторы, утверждает руководитель.

Бюджет фирмы охватывает все стороны её деятельности и основывается на оперативных планах отделов и предприятий фирмы, поэтому он служит также средством координации работы всех звеньев фирмы.

**1.2. Организация.**

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

*Административно-организационное управление* предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

*Оперативное управление* обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управ-ление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из от-дельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются постав-ленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работ-никами фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: уста­новление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; рас-пределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; органи-зация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления пред-полагает уточнение функций подразделении, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дубли-рования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение меж-ду ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совер­шенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационная структура фирмы и ее управление постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структур­ной перестройки компаний, являются следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно  
технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;

- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;

- систематическое внедрение новых методов организации и управления произ­водством на базе активного использования компьютерной техники.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

**Классификация организационных структур.**

**1. Организационная структура по продукту.**

Предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделении - производ­ственных отделений, ориентированных на производ­ство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом

предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом..

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто реализуется путём совместных или переплетающихся директоратов дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия.

**2. Организационная структура по региону.**

Предполагается, что управленческая ответственность за деятельность ТНК распределяется между самостоятельными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центром прибыли и ответственности. Они осуществляют коорди-нацию деятельности дочерних и производственных компаний по всем видам продуктов. Подразделение возглавляет распорядитель, который подчиняется непосредственно высшему руководству и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. Он может иметь в своем подчинении управляющих отдельными отделами.

3. Смешанная структура.

Предполагает сочетание различных типов организационных структур управления.

Наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры. Эта структура наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития фирмы.

**1.3. Контроль.**

Контроль-это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии. Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. С помощью контроля менеджер выявляет проблеммы, причины их возникновения и принимает активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Существует три основных вида контроля: *предварительный, текущий и заключительный.*

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

*Первый этап процесса контроля* - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

*На втором этапе* сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

*Следующий этап* - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Как говорилось, в связи с развитием общества и системы производства, появились новые функции. И сегодня к основным функциям прибавилась мотивация, стимулирование, гуманизация и корпоративность.

**1.4. Мотивация.**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей организации. исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Мотив – это побудительная причина, повод к деятельности. Побудить к деятельности можно обогатив идеями, … волю, знания, определив величину вознаграждения, связав его с результатом деятельности, а также выявив систему ценностей человека, удовлетворяя потребность власти в зависимости от способности человека влиять на других людей. Различные теории мотивации разделяют на две категории: *содержательные и процессуальные. Содержательные* теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сна чала усвоить смысл

основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Теория мотивации представляет собой специальную область знаний, которая формировалась последовательно с начала 20 века.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Согласно теории Маслоу[[2]](#footnote-2) пять основных типов потребностей физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминант определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. *Процессуальные теории* рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера - Лоулера.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания "затраты труда - результаты", ожидания - "результаты -вознаграждение" и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его. Получившая широкую поддержку модель Портера - Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера - Лоулера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

**1.5. Стимулирование.**

Стимулирование – это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда. Кроме того эта функция обеспечивает заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия. Предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда.Хотя стимулы и побуждают человека трудится, но их одних еще недостаточно для производительного труда. Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренные вознаграждения должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований.

Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролированием и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования - не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

По виду потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на ***внутренние*** и ***внешние***. К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать ***моральными стимулами***. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией в замен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать *денежными и материально-социальными стимулами.*

**Система стимулирования труда:**

1. **Материальное денежное стимулирование.**

Деньги - это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

**2. Материально-социальные стимулы.**

К ним относят:

*- создание необходимых условий высокопроизводительного труда.* К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др.

-*возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу*. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие - только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

-*стимулирование свободным временем.* В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки.

- *улучшение отношений в коллективе*.

К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п.

-*продвижение по службе*.

Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации.**3.**

**Морально-психологические стимулы.**

Эти стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека.

Гуманизация отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как объекта менеджмента.

Гуманизация касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия как одной из сторон социальной деятельности человека. С помощью функции гуманизации формируется и развивается культура фирмы, культура управления.

Корпоративность - новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, её социально-психологического климата.

**2. Практическая часть.**

**2.1. Общая характеристика ООО «Криста»**

ООО "Криста" образовано на основании действующего законодательства РФ в соответствии с Учредительным договором участников от 20 ноября 1999 года и действует на основании Устава.

Полное наименование общества: Общество с ограниченной тветственностью "Криста".

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет обособленное имущество, приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, может быть истцом и ответчиком в арбитраже, суде, третейском суде, вправе совершать любые не противоречащие законодательству, Уставу и Учредительному договору сделки на территории России и зарубежных государств.

В соответствии с уставом общество может заниматься следующими видами деятельности:

* посреднической и торгово-закупочной;
* выпуском и реализацией товаров народного потребления;
* рекламной деятельностью;
* маркетингом, проведением выставок, аукционов, лотерей;
* внешнеэкономической деятельностью;
* консалтинговой (информационной и консультативной);
* другими видами коммерческой деятельности не запрещенной действующим Российским законодательством.

Основным географическим рынком деятельности общества является Хабаровск II. На территории этого микрорайона находится пять магазинов фирмы занимающихся продажей широкого ассортимента продовольственных товаров. На территории данного микрорайона это самая крупная торговая сеть. Учитывая высокую концентрацию расположенных торговых точек, фирма приобрела достаточную известность на данном географическом сегменте рынка.

Специализированностью торговые точки не отличаются, предлагая очень широкий ассортимент продовольственных товаров: масло, копченая рыба, крупы, печенье, конфеты, торты, кексы, йогурты, хлеб, консервы, соки, вино-водочные товары и др.

На предприятии работает 33 человека из которых 20 – продавцы работающие по 15 дней в месяц. Магазины работают с 900 до 1800.

Продукция закупается либо у местных производителей, либо на оптовых базах города Хабаровска. Из местных производителей почти постоянно в продаже есть продукция: АОЗТ "Григ", ОАО "Винзавод", ОАО "Тайга", АО "Амур-пиво", АО КК "Спутник".

Помещения магазинов арендуются. Собственностью фирмы является двухтонный грузовик и микроавтобус, используемые для закупки и развоза продукции по магазинам. Во всех магазинах имеются подсобные помещения для хранения товара, однако, при их нехватке фирма арендует дополнительно складские помещения (обычно заготавливая запасы перед ажиотажным спросом перед праздниками). Основные показатели деятельности фирмы приведены в Приложении 1.

**2.2. Реализация основных функций менеджмента в ООО «Криста»**

**2.2.1. Планирование**

Как известно, планирование является первоначальной стадией процесса управления.

Планирование имеет в виду разумную озабоченность тем, что может произойти в будущем, и подготовку мер с целью предупредить те нежелательные события, которых можно избежать.

Тот, кто планирует, должен сознательно обеспечить такое положение, при котором планируемое предложение равнялось бы планируемому спросу. Если он не сумеет добиться этого, возникнут излишки и дефицит. Если при этом все еще не будет использован рыночный механизм, если не будут снижены или повышены цены, возникнет неприятная проблема хранения или уничтожения излишка или же, напротив, начнется жестокая борьба между теми, чей спрос не удовлетворяется.

Планирование – это прежде всего процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, уменьшить неопределенность.

В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком – планированием является составление специальных документов – планов, определяющих конкретные шаги организации в деле осуществления принятых решений.

Планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.

Что касается рассматриваемого нами предприятия, то на данный момент основной целью деятельности общества является получение прибыли полученной в результате удовлетворения потребностей потребителей в определенных товарах или услугах.

Данную цель можно разложить на несколько составляющих:

1. Пла­ни­ро­ва­ние рос­та при­бы­ли.

2. Пла­ни­ро­ва­ние из­дер­жек пред­при­ятия, и, как след­ст­вие, их у­мень­

шение.

3. Уве­ли­че­ние до­ли рын­ка, уве­ли­че­ние до­ли про­даж.

4. Улуч­ше­ние со­ци­аль­ной по­ли­ти­ки фир­мы.

Структурная схема планирования на предприятии представлена на

схеме 3.

Дол­го­сроч­ное пла­ни­ро­ва­ние

отсутствует

Крат­ко­сроч­ное пла­ни­ро­ва­ние

План

то­ва­ро-

обо­ро­та

План План План дви­же­ния План по Сме­та

по по за­па­сов открытию рас­хо­дов

закупкам труду продукции новых точек

План рекламных

мероприятий

Сме­ты рас­хо­дов

Планы доходов

Орди- Неорди-

нарных нарных

План по реализации прибыли

Сметы расходов

Орди- Неорди-

нарных нарных

Кредитный План кап.

план вложений

План ис­сле­дов.

и раз­ра­бо­ток

Крат­ко­сроч­ный По­сто­ян­ная Крат­ко­сроч­ный

фи­нан­со­вый план фи­нан­со­вая фи­нан­со­вый план

(до­хо­ды) увяз­ка (рас­хо­ды)

Схема 3. Структурная схема планирования на предприятии

Саль­до до­ход­ной и рас­ход­ной час­тей всех пла­нов вклю­ча­ет­ся в бюд­жет, то есть в план рас­хо­дов и до­хо­дов, по­сколь­ку ори­ен­ти­ром яв­ля­ет­ся со­хра­не­ние ли­к­вид­но­сти - пла­те­же­спо­соб­но­сти пред­при­ятия. Обыч­но от­дель­ные пла­ны со­став­ля­ют­ся толь­ко по ко­ли­че­ст­вен­ным по­ка­за­те­лям и лишь по­сле их взаи­мо­увяз­ки про­из­во­дит­ся рас­чет де­неж­ных по­ка­за­те­лей.

В разработке планов принимает участие весь руководящий состав ООО «Криста»: генеральный директор, начальник отдела кадров, коммерческий директор, главный бухгалтер.

Особое внимание обращает на себя тот факт, что в ООО «Криста» отсутствует долгосрочное планирование, являющееся непременным условием стратегического планирования, необходимого для выживания в условиях рынка. Краткосрочные планы составляются период в 1 – 2 года, не более. Это говорит о серьезных просчетах в деятельности руководства.

**2.2.2.Организация**

Чтобы планы были реализованы руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т. е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач, чтобы данный процесс был успешным, необходима соответствующая целям и задачам грамотно построенная организационная структура.

Если рассматривать организационную структуру ООО «Криста», то ее можно представить следующим образом: ( см. схему 4.)

Генеральный директор

Начальник отдела кадров

Главный бухгалтер

Коммерческий директор

Начальник охраны

Зам. Коммерч. директора

Отдел снабжения

Отдел охраны

Бухгалтерия

Отдел кадров

Магазины (зав. Магазинами)

Склады (зав. Складами)

Схема 4. Организационная структура ООО «Криста»

Как показывает данная схема, организационная структура ООО «Криста» построена по линейно-функциональному типу.

У начальника охраны находятся в подчинении лица, охраняющие складские помещения и непосредственно магазины в количестве 7 человек.

Коммерческий директор занимается вопросами снабжения и сбыта, координации деятельности работы магазинов. У него в подчинении находятся начальник отдела снабжения, занимающийся непосредственно закупкой товаров, а также заместитель, обязанностями которого является управление магазинами через заведующих магазинов и складами через заведующих складов. Заведующие магазинов и складов занимаются текущими вопросами деятельности своих структурных подразделений. Помимо этого, в обязанности коммерческого директора входит отслеживание изменения тенденций на рынке, поиск новых товаров, пользующихся повышенным спросом, поиск новых ниш на рынке в целях расширения сферы деятельности, а также отслеживание действий конкурентов. Данные функции, как известно, выполняют отделы маркетинга, существующие на более крупных предприятиях, однако за неимением такового они возложены частично на весь руководящий персонал и на коммерческого директора в большей степени.

Требования к персоналу определены тарифно-квалификационными справочниками, положениями об отделах и структурных подразделениях, должностными и рабочими инструкциями.

Анализируя функции работников коммерческой службы ООО «Криста», можно сделать вывод, что функциональное разделение труда соответствует должностным обязанностям указанных исполнителей.

Среди отделов коммерческой службы присутствуют функциональные связи (происходит обмен информацией между работниками отделов, составляется документальная отчетность и доводится до специалистов отделов), а также линейная связь (зам. директора по коммерции координирует и контролирует действия специалистов на основе предоставленной отчетности).

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров во главе с начальником отдела кадров. В подчинении начальника отдела кадров находятся два инспектора по труду.

На данном предприятии реализуются следующие функции управления персоналом: подбор и расстановка кадров, составление плана потребности в персонале, оформление приема, перевода, увольнения работников, осуществление контроля за правильным использованием персонала, ведение учета личных дел, оформление документации для награждения, рассмотрение писем, жалоб, заявлений. Такие функции, как профессиональное обучении, профессионально-квалификационное продвижение, изучение причин текучести кадров, анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д. на предприятии не реализуются, что несомненно влияет на экономическую эффективность его работы.

Финансовая служба (бухгалтерия) во главе с главным бухгалтером занимается финансовыми вопросами деятельности предприятия, в том числе и составлением текущих финансовых планов. В подчинении главного бухгалтера находятся два бухгалтера.

Таким образом, организационная структура ООО «Криста» в принципе соответствует ее целям и задачам, что говорит об эффективности работы управления фирмой в плане организации, но, как и всякая другая линейно-функциональная система имеет ряд недостатков:

* Негибкая структура организации;
* Четко определенные задачи для всех структурных подразделений;
* Власть проистекает из иерархических уровней в организации;
* Иерархическая система контроля;
* Командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз;
* Содержанием коммуникаций являются распоряжения, инструкции и решения, принятые руководством организации.

Необходимо отметить, что выполнение некоторых функций, например, в области управления персоналом, оставляет желать лучшего. Также существенным упущением руководства является отсутствие отдела маркетинга, просто необходимого в рыночных условиях, особенно для организаций, желающих расширять масштабы своей деятельности.

**2.2.3. Мотивация.**

В продолжение разговора о недостаточности внимания руководства к вопросам управления персоналом ООО «Криста» коснемся вопросов мотивации.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Общеизвестным фактом является то, что методы мотивации персонала могут быть как материальными, так и нематериальными.

Что касается материальных методов, то первоочередное внимание следует обратить на организацию заработной платы.

На данном предприятии организация заработной платы имеет относительно упрощенный характер.

Рядовые работники (продавцы магазинов, работники складов, младший обслуживающий персонал (технички, грузчики), охрана имеют строго фиксированный оклад, не зависящий от их личного вклада в деятельность организации, а также получают премии по результатам работы всего предприятия в целом. Такая же схема оплаты труда применяется к работникам бухгалтерии и отдела кадров.

Заведующие магазинов также имеют фиксированный оклад + премия по результатам деятельности их подразделения + премия по результатам деятельности всего предприятия.

Руководители служб (коммерческий директор и его заместитель, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник отдела охраны) помимо должностного оклада имеют процент от прибыли.

Таким образом, непосредственно материально заинтересованными в улучшении показателей работы ООО «Криста» являются руководящие работники, а зависимость заработной платы остальных работников от эффективности его работы явно недостаточна.

Экономическая ответственность работников ООО «Криста» реализуется путем прямого уменьшения заработной платы виновных работников на сумму предъявленных к ним претензий за упущения в работе.

Что касается нематериальных форм мотивации, то здесь ситуация складывается еще более плачевная. Единственным проявлением данных форм является вынесение благодарности персоналу ООО «Криста» за достигнутые результаты (объемы продаж и/или отсутствие жалоб со стороны покупателей), а также звание «Лучший работник года» (по тем же критериям).

Таким образом, мотивация, как функция управления, на данном предприятии выражена слабо, что выражается прежде всего в высокой текучести. Это несомненно оказывает самое пагубной воздействие на результаты работы ООО «Криста».

**2.2.4 Контроль и анализ**

Анализ и контроль являются настолько взаимосвязанными функциями управления, что, характеризуя их проявление на данном предприятии, я считаю целесообразным рассмотреть их в комплексе, так как именно в процессе контроля происходит анализ основных показателей результативности работы предприятия, анализ использования имеющихся ресурсов и разработка последующих планов на основе данного анализа.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

В ООО «Криста» используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль реализуется на основании сопоставления с финансовым планом предприятия достигнутых результатов, он осуществляется путем получения от каждого хо­зяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, принятым в ООО «Криста».

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка. Рассмотренные выше функции планирования и организации помогают в осуществлении предварительного контроля. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. В качестве форм осуществления предварительного контроля используются должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила трудового распорядка и т.п. В данной организации предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (финансовый план предприятия), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

**Текущий контроль.** Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Текущий контроль за деятельностью продавцов осуществляется заведующими магазинов, за деятельность заведующих – заместителем коммерческого директора и т.п. Формой проявления текущего контроля является выявление недостач, замечаний в книге жалоб и предложений, неявки на работу, в том числе по неуважительным причинам и т.д.

Руководители функциональных служб еженедельно предоставляют генеральному директору отчеты о деятельности своих подразделений и результатах их работы.

Для высшего управленческого состава характерно еженедельное проведение так называемых планерок в кабинете генерального директора с обсуждением достигнутых результатов и допущенных ошибок, а также обсуждением дальнейших направлений их действий. В результате работы по выработке решений руководители подразделений получают от генерального директора следующие виды управленческих решений: приказы и рекомендации.

Приказ представляет собой чётко сформулированное решение, рассчитанное на конкретное подразделение, подлежащее безукоснительному, обязательному исполнению.

Рекомендация - некое управленческое решение, направленное на конкретное подразделение, рекомендательного характера, несущее в себе информацию к размышлению и выработанное для улучшения работы учреждения.

*Заключительный контроль*  осуществляется непосредственно после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результата сравниваются с требуемыми. Здесь происходит сравнение запланированного размера прибыли с полученным, запланированный уровень производительности труда, текучести кадров, объем продаж, издержки и т.д.

На данном предприятии заключительный контроль выполняет две основные функции: руководство ООО «Криста» проводит анализ фактически полученных и требовавшихся результатов и оценивает, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем (в чем и заключается функция анализа). Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации, так как заработная плата большинства работников непосредственно зависит от результатов деятельности организации.

Таким образом, в результате рассмотрения основных функций менеджмента на ООО «Криста» можно сделать вывод о том, что на общем плане наиболее «хромающими» из них являются мотивация и планирование, чему мы и уделим более пристальное внимание в третьей части данной работы, попытавшись дать рекомендации по устранению существующих недостатков.

**2.3. Рекомендации по совершенствованию функций планирования и мотивации на ООО «Криста».**

2.3.1 Совершенствование функции планирования.

Как уже было отмечено выше, на данном предприятии довольно хорошо поставлен процесс краткосрочного, оперативного планирования, но не существует долгосрочного, стратегического. Это выливается в то, что у ООО «Криста» нет четко выраженной стратегии дальнейшего развития, нет стратегического видения, отсутствует миссия, как таковая.

Формулировка миссии является важной частью перехода предприятия к стратегическому управлению. Ведь **миссия** – это глобальная, общая цель, выработка которой означает определение направления движения предприятия.

Миссия организации дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства использует в своей деятельности, какова ее философия. В то же время она способствует формированию имиджа организации.

Хорошо сформулированная миссия должна прояснять, во-первых, то, чем является данное предприятие и каким оно стремится быть, а во-вторых, показать отличие предприятия от других ему подобных.

Миссия для ООО “Криста” может выглядеть следующим образом:

" ООО «Криста» - это организация, первостепеннейшая цель которой – удовлетворение потребности наших клиентов в высококачественных товаров наравне с высококачественным обслуживанием, чтобы каждый покупатель чувствовал себя единственным и незаменимым для каждого нашего сотрудника".

**Стратегическое видение** – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь. Стратегическое видение необходимо руководству организации для того, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив ее развития. Хорошо обоснованное видение – обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства.

Стратегическое видение:

«Все силы нашей компании будут направлены на то, чтобы стать самой широкой сетью магазинов в г.Хабаровске, доступных по ценам для всех его жителей и соответствующих по сервисному обслуживанию его элите».

Тогда стратегические цели ООО «Криста» в увязке с финансовыми можно

представить в виде следующей таблицы:

Таблица 2 .

**Стратегические и финансовые цели ООО «Криста"**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ | 2. ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ |
| 1.Расширение сети фирменных магазинов в масштабах Хабаровска и его окрестностей, завоевание репутации лидера в глазах клиентов и конкурентов | 1. Создание более диверсифицированной базы для получения прибыли. |
| 2. Снижение издержек производства и реализации по сравнению с основными конкурентами. | 2. Признание прочного финансового положения фирмы. |
| 3. Повышение качества, разнообразия ассортимента продаваемой продукции | 3. Увеличение среднего роста продаж продукции до 15% в год. |
| 4. Улучшение обслуживания клиентов | 4. Повышение рентабельности до 30%. |

2.3.2 Совершенствование функции мотивации

Совершенствование функции мотивации в данном случае, на мой взгляд, будет являться решающим фактором, повлияющим на экономические результаты деятельности ООО «Криста»: объем продаж, выручку, прибыль, прежде всего потому, что большое значение в увеличении объема продаж, и, как следствие, выручки и прибыли, принадлежит именно совершенствованию работы с клиентами, улучшению качества обслуживания, что невозможно без непосредственной заинтересованности рядовых работников (прежде всего продавцов) в улучшении этих показателей. Этому может содействовать грамотно построенная система мотивации, включающая в себя как материальные, так и нематериальные факторы.

Как уже упоминалось, материальные – это заработная плата. Нужно в корне пересмотреть существующую систему организации оплаты труда.

Для продавцов магазинов, представляющих собой лицо организации для покупателей, от которых непосредственно зависит, как покупатели будут покупать, помимо основного оклада (а может быть и вместо него) ввести следующие виды выплат:

1. Индивидуальные комиссионные с объемов продаж
2. Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль
3. Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год (например, для сотрудников одного магазина)
4. Групповая система долевого участия в прибыли

Такую же схему можно применить к заведующим магазинам.

Для руководящего персонала схему оплаты труда можно представить следующим образом:

1. Общая схема долевого участия в прибыли
2. Часть групповой премии (процент от премии подразделения, находящегося в его ведомстве)
3. Вознаграждение за сверхурочную работу
4. Предложение о долевом участии в бизнесе

Что касается нематериальных форм мотивации, то особое внимание на месте руководящего месте стоило бы уделить построению собственной организационной культуры, включающей в себя все эти факторы.

В данный момент организационную культуру, существующую в данной организации можно отнести к типу «собирателей колосков», когда все в организации держится исключительно на авторитете руководителя.

В рамках построения организационной культуры можно ввести какие-либо почетные звания, обладание которыми бы очень ценилось работниками именно этой организации. Например, присвоение звания «Лучший работник месяца», «Лучший работник года», «Лучший руководитель», «Самый любимый руководитель», ввести приз «покупательских симпатий», исходя из данных книги отзывов и предложений, а также проведения опросов посетителей магазинов. Все это закрепить какими-либо символическими подарками от фирмы.

Следует обратить внимание на поддержание корпоративного духа, на совместное проведение праздников, мероприятий, совместные поездки для отдыха в свободное от работы время.

Также отрицательным моментом является то, что у ООО «Криста» нет ни фирменной одежды, ни фирменной символики, которая бы запоминалась покупателям и одновременно бы содействовала повышению чувства общности, сопричастности сотрудников фирмы.

Опыт лучших организаций по­казывает, что широкое внедрение корпора­тивной символики (в упаковке готовой про­дукции, в рекламных материалах, в оформ­лении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает привер­женность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

**Заключение**

В поделанной работе были освещены следующие функции:

Планирование, которое дает конкретную формулировку целей организации, средств их достижения, сроков и этапов выполнения. Оно способствует ясному видению стратегии предприятия, возникающих проблем, что дает возможность

своевременной корректировке целей и задач.

На рассматриваемом мною предприятии достаточно хорошо реализуется оперативное, краткосрочное планирование, но не существует ярко выраженного, документально закрепленного долгосрочного, стратегического, что неприемлемо в условиях постоянно меняющейся рыночной среды. Данный фактор несомненно оказывает отрицательное воздействие на формирование экономических результатов деятельности предприятия.

В качестве рекомендаций по совершенствованию функций планирования нами были предложены варианты формулировки миссии ООО «Криста», стратегического видения и стратегических целей в увязке с финансовыми.

Организация- не менее важная функция менеджмента, которая способствует бесперебойному функционированию предприятия. Правильно подобранная организационная структура позволяет сэкономить время и денежные средства организации, способствует рациональному ведению хозяйственной деятельности.

Что касается функции организации, то организационная структура ООО «Криста» достаточно точно соответствует ее целям и задачам, но в то же время, являясь линейно-функциональной, она обладает всеми недостатками данного вида бюрократических структур.

Также хочется отметить недостатки организации в плане отсутствия отдела маркетинга, функции которого частично возложены на всех руководящих работников, а в большей степени – на коммерческого директора, который и без того обладает достаточно широким кругом должностных обязанностей.

Контроль это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и распоря-жений. Это один из важнейших факторов нормального функционирования организации. Он объединяет в себе все виды управленческой деятельности. Контроль помогает устранять недоработки и своевременно находить ошибки.

Функция мотивации является двигателем рабочего процесса. Если коллектив знает, что свой труд он получит достойное вознаграждение, то он в целом будет работать эффективно. Функции контроля и анализа в ООО «Криста» очень тесно взаимосвязаны между собой и реализуются на достаточно приемлемом уровне.

Стимулирование активизирует деятельность людей, заинтересовывает в дости-жении более высоких результатов своего труда. Это поощрение работников различными способами к более качественному выполнению своей работы.

В отношении стимулирования, как материального, так и нематериального на ООО"Криста" также имеется ряд недостатков, связанных прежде всего с недоста-точной продуманностью систем организации заработной платы и отсутствием организационной культуры, как таковой. В качестве рекомендаций по совершенствованию функции стимулирования мною была рассмотрена новая система организации заработной платы, а также некоторые возможные состав-ляющие организационной культуры для ООО «Криста».

**Список использованной литературы:**

1. И.Н. Герчикова. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995, 478 с.

2. Менеджмент организации / под редакцией З.П. Румянцевой, Н.А.

3. Саломатина /. М.: ИНФРА - М., 1996, 430 с.

4. ДогильЛ.Ф., Семенов Б.Д. Предпринимательство и малый бизнес.

5. Минск: Высшая школа, 1997, 264 с.

6. Кибанов А.Я., Дятлов В.А., Пихало В .Т. Управление персоналом./ Под

ред. А.Я. Кибанова - М.: "Издательство ПРИОР", 1998.

7. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на

предприятии. - М.: ГАУ, 1994.

8. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления. - М.:

ГАУ, 1993.

9. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента – М.: "Дело", 1992.

10. Минуберг Г., Лэмпел Д., Альстренд Б. , Школа стратегий. "Питер",

Санкт-Петербург 2000

11. Гурков И. Б. "Стратегический менеджмент организации" ЗАО "Бизнес-

школа", "Интел-Синтез", Москва 2001

12. Бакштанский В.Л., О.И. Жданов "10000 дней менеджмент в жизни"

"PERSE", Москва 2001.

13. Глухов В.В. "Менеджмент", "Спецлит" Санкт-Петербург , 2000

14. Котлер Ф. "Маркетинг. Менеджмент" "Питер", Санкт-Петербург 2001

15. КузнецоваЮ.В. , Подлесных В.И. "Менеджмент" ИД "Бизнес-пресса",

Санкт-Петербург 2001

16. Виноградский Н.Д., Шканова Е.Н. " Управление торговлей", -

Москва 1989г.

17. Майкл Мексон и др. " Основы менеджмента", - М., 1995г.

18. Тейлор Фредерик Уинслоу, " Менеджмент", - М., 1992г.

19. Максимцов М. М. «Менеджмент», Москва, ЮНИТИ, 1999

20. Виханский О.С. «Менеджмент: человек, стратегия, организация,

процесс», Москва, фирма «Гардарика», 1996

21. Радугин А.А. «Основы менеджмента», Москва, Центр, 1998

22. Волкова К.А. «Предприятие: стратегия, структура, положения об

отделах и службах, должностные инструкции», Москва, ОАО

«Издательство Экономика»», 1997

23*.* Савицкая Г.В. " Анализ хозяйственной деятельности предприятия",

Минск, 2002г.

24. Баланс ООО "Криста".

25. Приложение к бухгалтерскому балансу "Отчет о прибылях и убытках".

26. Штатное расписание.

27. Устав ООО " Криста".

28. Файоль А. " Общее и промышленное управление",- Москва, 1923г.

29. Современная западная социология, М. 1990 г.

1. Анри Файоль. "Общее и промышленное управление". Глава " Элементы управления". Москва 1923г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Современная западная социология: Словарь. - М., 1990. [↑](#footnote-ref-2)