Московский Государственный университет

технологий и управления

Филиал г. Унеча

**Курсовая работа**

по дисциплине:

"Менеджмент"

Выполнила: студентка 3 курса

специальность 080502, ПФО

шифр №570-Э-07

Руцкая В. С.

Унеча, 2010

Содержание

1. Деятельность, основные этапы работы фирмы

1.1 Название фирмы и его обоснование

1.2 Характер собственности фирмы

1.3 Вид хозяйственной деятельности фирмы

1.4 Продолжительность работы фирмы на рынке

1.5 Ассортимент продаваемых товаров

1.6 Важнейшие фирмы - контрагенты и фирмы-конкуренты

1.7 Численность работников

1.8 Структура организации

2. Функции управления

3. Планирование

3.1 Миссия организации и стратегическое видение

3.2 Цели организации

3.3 SWOT - анализ

3.4 Экономические факторы

3.5 Рыночные факторы

3.6 Технологические факторы

3.7 Социальные факторы

3.8 Кадры

4. Организация взаимодействия и полномочия

4.1 Построение структуры организации

4.2 Делегирование полномочий

4.3 Мотивация

4.4 Контроль

Выводы и предложения

## 1. Деятельность, основные этапы работы фирмы

## 1.1 Название фирмы и его обоснование

Открытое акционерное общество действует на рынке под названием ОАО "Волгоградский консервный завод". Название фирмы является легко произносимым и запоминающимся, способствует формированию имиджа организации. ОАО "Волгоградский консервный завод" является совместным предприятием с английской компанией "CanTree Foods".Основной специализацией Волгоградского консервного завода с первых дней его существования (с 1930 г.) стал выпуск томатной пасты, сырье для которой поставлялось с прилегающих сельхозугодий. Уже к 1941 г. завод вырабатывал в год 22 миллиона банок овощных и закусочных консервов. В дни Сталинградской обороны производственные корпуса были полностью разрушены, но уже к концу 1943 г. завод был восстановлен. С 60-х годов на Волгоградском консервном ввод нового оборудования идет практически непрерывно. С 1986 г. завод бессменно занимает лидирующее положение в стране по выпуску продукции на томатной основе. Проводимая с 2003 г. масштабная реконструкция предприятия и установка итальянского и немецкого оборудования вывели завод на новый уровень качества, позволили начать серийное производство кетчупа, маринадов, линейки овощных салатов и закусок. Также именно на Волгоградском заводе открыт цех по производству качественной пластиковой бутылки для кетчупа,

## 

## 1.2 Характер собственности фирмы

ОАО "Волгоградский консервный завод" является коммерческой организацией, существующей в виде открытого акционерного общества.

Акционерное общество (англ. joint-stock company) - это коммерческая организация, являющаяся юридическим лицом, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, распределенных между акционерами. Акционеры не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций

Открытое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции и осуществлять их свободную продажу с учётом требований ФЗ "Об Акционерных обществах" и иных правовых актов РФ. Однако Открытое общество может проводить закрытую подписку на выпускаемые акции, за исключением случаев, когда возможность проведения закрытой подписки ограничена уставом общества или требованиями правовых актов РФ. Число акционеров открытого общества не ограничено.В открытом обществе не допускается установление преимущественного права общества или его акционеров на приобретение акций, отчуждаемых акционерами этого общества.

Общества, учредителями которых выступают РФ, субъект РФ или муниципальное образование (за исключением обществ, образованных в процессе приватизации государственных и муниципальные предприятий) могут быть только открытыми.

Закрытое общество - это общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее известного круга лиц. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Число акционеров не должно превышать пятидесяти. В случае если число акционеров превысит 50-ти, то указанное общество должно быть в течение года преобразоваться в открытое.

Если число акционеров станет менее, чем 50, то закрытое общество ликвидируется. Акционеры Закрытого общества пользуются преимущественным правом приобретения акций, продаваемых другими акционерами, по цене предложения 3-ему лицу пропорционально количеству акций. Уставом Закрытого общества может быть предусмотрено преимущественное право приобретения обществом акций, продаваемых его акционерами, если эти акционеры не использовали право приобретения акций.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак, по которому проводится отличие | Открытое акционерное общество | Закрытое акционерное общество |
| 1. открытая подписка на выпускаемые акции | Вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции и проводить их продажу | Не вправе проводить открытую подписку на акции и предлагать их неопределенному кругу лиц |
| 2. общее количество акционеров | Число акционеров не ограничено | ***Число акционеров не должно превышать 50-ти*** |
| 3. преимущественное право на приобретение акций | Не допускается право преимущественного приобретения акций, отчуждаемых акционерами | ***Допускается преимущественное право на приобретение акций, продаваемых акционерами*** |
| 4. ежегодная публикация сведений о годовом отчёте, бухгалтерском балансе, счете прибылей и убытков | Обязано ежегодно публиковать эти сведения (ч.1ст.97ГК) | ***Лишь в отдельных случаях, предусмотренных ФЗ "Об АО", может быть обязано публиковать данные документы (ч.2ст.97ГК)*** |

## 1.3 Вид хозяйственной деятельности фирмы

ОАО "Волгоградский консервный завод" занимается серийным производством консервной продукции и ее реализацией. Производство - это - процесс переработки или преобразования; предназначено для изготовления товаров или продуктов; предполагает наличие профессиональных знаний и умений, требует сложного сочетания решений, действий и умений; являет собой решающий фактор прибыльности и роста.

Производство консервной продукции можно определить как процесс переработки сырья, материалов, в котором к ресурсу добавляется стоимость производства продукта, нужного предполагаемым потребителям. Поэтому можно рассматривать производство как процесс переработки, который добавляет ценность.

## 

## 1.4 Продолжительность работы фирмы на рынке

ОАО "Волгоградский консервный завод" существует на рынке с 1930 г. более 80 лет. За это время фирма успела приобрести большое число деловых связей с поставщиками сырья. материалов и широкий круг постоянных клиентов, который завод непрерывно расширяет. Кроме того, завод зарекомендовал себя как надежная и деловая организация, занимающая достойное место на рынке.

## 

## 1.5 Ассортимент продаваемых товаров

ОАО "Волгоградский консервный завод" осуществляет оптовую торговлю консервной продукцией. Фирма предлагает широкий ассортимент кетчупов, маринадов, овощных салатов и закусок.

## 

## 1.6 Важнейшие фирмы - контрагенты и фирмы-конкуренты

**Табл.2. Важнейшие фирмы-контрагенты и фирмы-конкуренты АО "Волгоградский консервный завод"**

|  |  |
| --- | --- |
| Фирмы-контрагенты  Поставщики  Потребители-магазины | Агрофирмы "Культура", "Соколовка", МТС "Агросервис", КФХ Омаров.  **Сети магазинов "Ассорти", "Евророс", "Мелифаро", "Вкусные продукты" "О`Кей", "Находка", "Дикси", "Перекресток", "Карусель", "Норма", "Призма", "Нетто", "Полушка".** |
| Фирмы-конкуренты | "Сарепта - ПомидорПром (кетчупы, салаты овощные, закуски, овощи консервированные, паштеты).  "ГродФуд" (овощи консервированные, фрукты консервированные).  "Огородников" (салаты овощные, закуски, консервированные фрукты и овощи) |

## 1.7 Численность работников

Общая численность работников ОАО "Волгоградский консервный завод" составляет 150 человек, в том числе 30 человек - управленческий персонал.

## 

## 1.8 Структура организации

Структура организации ОАО "Волгоградский консервный завод" является линейно - функциональная.

## 2. Функции управления

На ОАО "Волгоградский консервный завод", являющийся промышленным предприятием, организаторы производства основываются на смешанную классификацию функций управления, которые учитывают специфику объекта и содержание процесса производства:

* Функция управления основным производством.
* Функция управления вспомогательным производством.
* Функция оперативного управления.
* Функция управления технической подготовкой производства.
* Функция управления трудом.
* Функция управления заработной платой.
* Функция управления реализацией продукции.
* Планирование.
* Организация.
* Контроль.
* Учет.
* Мотивация.

## 3. Планирование

Стратегическое планирование - это инструмент, помогающий в принятии управленческих решений по основным направлениям: в распределении ресурсов, в адаптации к внешней среде, в области внутренней координации, в сознании организационных стратегий. Первой и одной из самых существенных задач планирования является выбор целей организации.

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - миссия организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Необходимость формулировки миссии связана с тем, что в любом плане должна быть четко выраженная самая общая, долгосрочная цель организации, т.е. концентрированная причина её существования. Поскольку любая организация является открытой системой, она должна выбирать в качестве своей основной цели, удовлетворение какой-либо потребности внешней среды.

## 

## 3.1 Миссия организации и стратегическое видение

Высшее руководство ОАО "Волгоградский консервный завод" сформулировало миссию своей организации следующим образом:

Добиться и поддерживать наивысшую удовлетворённость потребителя путем бесперебойного обеспечения сети магазинов качественной консервной продукцией при приемлемой для покупателя цене путем постоянного обновления технологии и развития потенциала не только каждого работника, но и организации в целом.

Соответственно миссии формулируется стратегическое видение ОАО "Волгоградский консервный завод":

к 2012 году ОАО "Волгоградский консервный завод" будет больше производить для сети магазинов не дорогую, но достаточно качественную консервную продукцию на новейшем итальянском оборудовании, установленном в ходе реконструкции.

## 

## 3.2 Цели организации

Существуют четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1. Доходы организации:

* Прибыльность
* Положение на рынке (доля рынка, объем продаж и др.)
* Производительность
* Финансовые ресурсы
* Мощности организации
* Разработка, производство продукта и обновление технологии

1. Работа с клиентами:

* Работа с покупателями

1. Работа с сотрудниками:

* Изменения в организации и управлении
* Человеческие ресурсы

1. Социальная ответственность:

* Оказание помощи обществу (благотворительные акции, например).

Рассмотрим цели ОАО "Волгоградский консервный завод" 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 только в сфере её доходов.

1. **Прибыльность**

Долгосрочная цель: Рост прибыльности организации на 10% к 2012г.

Среднесрочные цели: Увеличение прибыли до 30 млн. руб. в год к 2011г.

Увеличение рентабельности продукции на 6% к 2011г.

Увеличение рентабельности вложений в организацию на 6% к 2011г.

Краткосрочные цели: Увеличение прибыли от реализации продукции до 20 млн. руб. к 2011г.

Увеличение прибыли от внереализационных операций на 5% к 2011 г.

Снижение издержек на 15% к 2011 г.

1. **Рынки**

Долгосрочная цель: Увеличение доли продукции на рынке до 40% к 2012г.

Среднесрочные цели: Стимулирование продаж.

Увеличение объёма производства на 20% к 2011г.

Краткосрочные цели: Усиление рекламы

Введение скидок при ценообразовании по различным пунктам в 2011г.

Расширение рынков сбыта

Снижение цены на 10% в 2011г.

Увеличение объема закупок на 15 % к 2011 г.

1. **Производительность (эффективность)**

Долгосрочная цель: Увеличение производительности труда на 35% к 2012г.

Среднесрочные цели: Увеличение количества произведенной продукции на 1 работника за 12-час. рабочий день до 1000 ед. к 2011г.

Повышение квалификации рабочих и служащих

Краткосрочные цели: Повышение уровня компьютеризации, автоматизация и механизация всех работ, совершенствование организации производства труда.

1. **Финансовые ресурсы**

Долгосрочные цели: Достижение финансовой устойчивости организации

Среднесрочные цели: Достижение стабильной платежеспособности фирмы

Краткосрочные цели: Увеличение оборотного капитала на 15% к 2011г.

Таким образом, ОАО "Волгоградский консервный завод" установило цели в различных сферах, способствующие достижению своей миссии.

## 

## 3.3 SWOT - анализ

Одним из наиболее распространенных способов анализа внешней среды и внутреннего состояния организации является так называемый SWOT-анализ (Strengths - сильные стороны, Weaknesses - недостатки, Opportunities - возможности,. Threats - угрозы). Первые два слова относятся к организации, вторые - к внешней среде. Метод состоит в последовательном изучении внутреннего состояния организации и определении ее сильных сторон и недостатков, а также возможностей и угроз, которые представляет развитие внешней среды.

Оценка и анализ внешней среды. Проанализируем внешнюю среду, в которой действует ОАО "Волгоградский консервный завод".

**Табл.3 Анализ внешней среды ОАО "Волгоградский консервный завод"**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Факторы | |
| Способствующие достижению целей | Препятствующие достижению целей |
| 1. Экономические  факторы | 1. Нормы налогообложения.  2. Темпы инфляции.  3. Уровень безработицы. | + | - |
| 2.Рыночные факторы | 1. Уровень конкуренции.  2. Уровень доходов населения. | +  + | - |
| 3.Технологические факторы | 1.Совершенствование средств связи, оборудования,  2.Совершенствование средств доставки товаров.  3. Совершенствование сбыта продукции. | +  +  + |  |
| 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 ОАО "Волгоградский консервный завод".

## 3.4 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.

**Темпы инфляции (-)** на сегодняшний день уровень инфляции сказывается негативно на ценах выпускаемой продукции, который препятствует достижению предприятию своей основной цели.

**Уровень безработицы (+,-)** выступает не только как условие роста производства, но и поднимает дисциплину и эффективность труда рабочего коллектива, которые заняты в производстве. Также безработица влияет на низкую покупательную способность населения.

## 3.5 Рыночные факторы

**Уровень конкуренции** очень высок, поэтому предприятие должно стараться сохранять свою конкурентоспособность путем повышения качества выпускаемой продукции, увеличение ассортимента продукции, внедрение передовых технологий, равномерное снижение цен.

**Уровень доходов населения** наиболее важнейший фактор потребления в данной отрасли. Наиболее высокий уровень доходов обеспечивает потребление дорогостоящей качественной консервной продукции, в соответствие с этим организация в соответствии с уровнем доходов населения изменяет ассортимент выпускаемой продукции.

## 3.6 Технологические факторы

**Совершенствование сбыта** продукции зависит от маркетинговой деятельности предприятия, рекламы, от потребителей, оптовых покупателей, реализации готовой продукции.

**Совершенствование технологий (средств связи, оборудования)** происходит путемсоздания новых продуктов, процессов или усовершенствование старых - это категория инноваций. Предприятие отслеживает появление на рынке нового оборудования, позволяющего совершенствовать технологию консервации. Далее внедряет в производство технологические инновации с целью поддержания конкурентоспособности на рынке. В этом случае использование инноваций дает организации конкурентные преимущества.

**Совершенствование средств доставки товаров** осуществляется путем постоянного мониторинга рынка в поисках высоко качественных транспортных средств для эффективной перевозки продукции и приобретении их.

## 3.7 Социальные факторы

**Отношение людей к работе и качеству жизни.** Предприятие связано с состоянием общества, когда люди стремятся найти интересную высокооплачиваемую работу, улучшив этим качество жизни.

**Установки, жизненные ценности и традиции.** В первую очередь, изменение в культурных ценностях в какой - то степени совпадают с изменениями в этническом соотношении. Появление большого числа групп меньшинства и увеличивающее число женщин на рабочих местах можно отнести к смене в расстановке культурных ценностей. Этот фактор имеет отношение к культуре потребления алкогольной продукции.

**Уровень образования рабочей силы** определяется на предприятии высоким уровнем квалификации рабочего персонала, что способствует повышению качества продукции и организации производства труда. Руководство предприятия способствует обучению персонала в учебных заведениях.

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.

Проанализируем внутреннюю среду организации ОАО "Волгоградский консервный завод".

**Табл.4 Анализ внутренней среды ОАО "Волгоградский консервный завод"**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сфера | Факторы | Сильная  сторона | 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. Эффективность общей для всей организации системы контроля.  3. Организационная культура. | +  +  + | - |
| Материально - техническое обеспечение  Процессы в организации | 1. прочность материальной системы и системы управления запасами.  Производительность оборудования по сравнению с конкурентами  Эффективность производственного контроля над продукцией с целью повышения качества и снижения цены  Эффективность планировки завода и модели технологических процессов | +  +  +  + |  |
| Маркетинг | 1. Товары, продаваемые фирмой (конкурентоспособность товаров).  2. Сбор необходимой информации о рынке.  3. Доля рынка.  4. Номенклатуру товаров и потенциал расширения.  5. Жизненный цикл основных товаров.  6. Организация сбыта: знание потребностей потребителей.  7. Имидж, репутация и качество товара.  8. Продвижение товаров на рынок и их реклама.  9. Ценовая политика. | +  +  +  +  +  +  +  + |  |

## 3.8 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.

**Кадровая политика (+).** На рассматриваемом предприятии имеется несколько важных принципов кадровой политики, нарушение которых может привести к неприятным последствиям для предприятия. Это следующие принципы: принцип сохранения кадрового потенциала, принцип эффективной мотивации персонала, принцип взаимозаменяемости кадров, принцип команды единомышленников.

**Использование стимулов для мотивирования выполнения работы (+).** От отношения работников предприятия к своим обязанностям зависит качество выпускаемой продукции, а значит и достижение целей предприятия, поэтому руководство предприятия использует различные методы мотивации (выплата премий, бесплатные обеды в заводской столовой, организация отдыха).

**Текучесть кадров и прогулы (-).** Негативно влияют на работу предприятия высокая текучесть кадров и нарушение трудовой дисциплины. Для снижения этих факторов используются психологические методы тестирования при приеме на работу, применяются способы сплочения коллектива.

**Опыт (+).** Многие сотрудники предприятия, имеющие большой опыт, знающие и любящие свою профессию люди. Руководство ценит и уважает таких работников и всячески поощряет их труд.

**Организационная структура (+,-).** На предприятии используется линейно - функциональная организационная структура, при которой созданы по определенным функциям, подчиняющиеся директору завода. При этом организационной структуре положительным является то, что имеется возможность принятия более компетентных решений, но в тоже время бывают трудности регулирования отношений между руководителями отделов и директором завода.

**Организационная культура (+).** Это творческая, созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций.

**Эффективность общей для всей организации системы контроля (+).** Контроль - одна из важнейших функций управления. Благодаря эффективной системе контроля на предприятии выпускается высококачественная продукция и полностью исключается брак.

Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Рассмотрим стратегические альтернативы:

* Ограниченный рост - это стратегия применяется в большинстве случаев, когда в организации сложилась стабильная технология и организация в основном удовлетворена своим положением. Это самый легкий и наименее рискованный способ действий.
* Рост - обычно разработка стратегии используется организациями с высокой динамикой развития и быстро меняющейся технологией. Эта стратегия может быть направлена на внутреннюю или внешнюю среды.
* Сокращения или стратегия "последнего средства" - характерна для фирм, в которых цели устанавливаются "ниже достигнутого", в случае, если показатели их деятельности имеют устойчивую тенденцию к ухудшению.
* Сочетание - это сочетание различных стратегических альтернатив характерно для крупных фирм, активно действующих в нескольких отраслях.

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:

Состояние (сила, привлекательность) отрасли, в которой работает фирма.

Позиция фирмы в отрасли.

Проанализируем силу отрасли промышленности, в которой действует организация по основным экономическим показателям.

**1. Темпы роста рынка.**

Темпы роста рынка, на котором работает фирма относительно невысокие: темп роста рынка по производству кетчупа - 10%, консервированных овощей - 13%, консервированных фруктов - 11%, что характеризует зрелость отрасли кетчупов и рост отраслей консервированных овощей и фруктов.

**2. Прибыльность (доходность) отрасли.**

Для данной отрасли уровень прибыльности несколько выше среднего уровня, что ведет за собой приток капитала в отрасль.

**3. Размеры рынков.**

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

**4. Технологические изменения.**

Технологические изменения в отрасли осуществляются в умеренном темпе, что повышает степень риска и заставляет предприятие внедрять передовые технологии.

**5. Обновление ассортимента продукции.**

Обновление ассортимента продукции происходит относительно быстро, что проявляется в укорачивании жизненного цикла товаров и в увеличении риска в виду того, что конкуренты могут вырваться вперед.

**6. Масштабы конкуренции.**

Уровень конкуренции в отрасли относительно высок.

**7. Характеристика продукции.**

Ассортимент товаров сильно дифференцирован.

## 4. Организация взаимодействия и полномочия

## 

## 4.1 Построение структуры организации

Структура организации является линейно - функциональной. Выбор данной структуры, 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, которых работает данная фирма. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным управлением.

## 

## 4.2 Делегирование полномочий

Рассмотрим распределение линейных полномочий в организации на примере коммерческого отдела.

Директор коммерческого отдела (коммерческий директор) наделен полномочиями по установлению различных связей с совместным предприятием, фирмами-производителями и фирмами - покупателями, по постановке долгосрочных задач перед коммерческим отделом и по контролю за деятельностью отдела, представляет интересы отдела в администрации и перед генеральным директором. Коммерческий директор осуществляет планирование деятельности отдела и распределение работы между отделами закупа сырья и реализации готовой продукции, утверждает графики работ между отделами, осуществляет разработку и согласование всех вопросов, касающихся транспортировки товаров от предприятия к потребителям с транспортным отделом, с отделом по закупу и с потребителями, осуществляет решение кадровых вопросов, контролирует деятельность начальников отделов по закупу и реализации, а также периодически (1-2 раза в день во время проведения планерки) докладывает о результатах своей деятельности генеральному директору. Начальник отдела по закупу сырья осуществляет разработку графиков работы рядовых специалистов, находящихся в данном отделе, разработку оптимальных маршрутов следования сырья от поставщиков при перевозках, расчет бюджетов в планово - экономический отдел и т.п., а также контроль за деятельностью своих подчиненных. Начальник отдела по реализации готовой продукции осуществляет разработку графиков работы подчиненных ему рядовых специалистов, контроль за их деятельностью, разработку выработки готовой продукции на основании заявок от покупателей, разработка графиков доставки готовой продукции 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.

# 

## 4.3 Мотивация

Наиболее эффективной и наиболее полно учитывающей разнообразные потребности людей, с точки зрения руководства фирмы, 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, 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 разработана система стимулирования труда, функционирование которой рассмотрим на примере коммерческого 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 (начальник отдела по закупу сырья, начальник отдела по реализации, а также в отношении рядовых специалистов, 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, в форме различного рода доплат, премий, льгот.

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 рядовых специалистов 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 и в выходной день, за выполнение особо важной работы.

Наряду с основной и дополнительной заработной платой, применяется система итогового вознаграждения. Рядовые специалисты премируются за достижение одного-двух показателей по экономии ресурсов, успешному проведению мероприятий по предотвращению возникновения тех или иных проблем, связанных с закупкой сырья или реализацией готовой продукции. Величина премии составляет не менее 28% основного заработка. Кроме того, для руководителей применяется система индексации премий от реализации и закупа не менее 1-2 раз в год, заинтересовывающие их в том, чтобы приложить все усилия для роста и благосостояния предприятия.

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

В организации также применяется косвенная система экономической мотивации, т.е. мотивация свободным временем. Используется гибкий график работы рядовых специалистов, 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 (рядовым специалистам 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 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).

## 4.4 Контроль

Предварительный контроль в фирме 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, при необходимости проводятся переобучение или повышение квалификации сотрудников. Контроль материальных ресурсов осуществляется путем отбора надежных поставщиков, обеспечивающих высокое качество поставляемой продукции, а именно такой как свежие овощи, фрукты. 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 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 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, ищутся выходы из проблемных ситуаций), а, с другой стороны, способствует мотивации (вознаграждение сотрудников осуществляется за достижение определенных результатов).

Рассмотрим процедуру контроля в организации на примере контроля за достижением цели по увеличению объема продаж, поставленной перед фирмой. Общий контроль осуществляет администрация, а при необходимости оперативно создается комиссия из управленческого персонала с назначением представителей из администрации, а в особых случаях под руководством генерального директора, по контролю за отдельным отделами.

1. Установление стандартов. Необходимо осуществить контроль за достижением уровня продаж в 265 тыс. руб. в 2010 году. Показателями результативности при этом являются конкретный критерий (265 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 2009 года уровень продаж составляет 254 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 предприятия ОАО "Волгоградский консервный завод" осуществляющей производство и реализацию консервной продукции.

Управление организацией 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 "Волгоградский консервный завод" 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.