

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/otchet-po-praktike/13356>

Тип работы: Отчет по практике

Предмет: Менеджмент

-

Данный тип организационной структуры является наиболее распространенным типом иерархической структуры, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу – своему непосредственному вышестоящему руководителю. Такая структура управления является достаточно простой, поскольку четко установленные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений. Она характеризуется высокой степенью централизации управления, незначительностью полномочий функциональных специалистов.

Преимуществами линейной структуры управления выступают:

- ☐ четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- ☐ выраженная система единоначалия;
- ☐ ясно выраженная ответственность;
- ☐ быстрая реакция исполнителей на прямые указания вышестоящих подразделений;
- ☐ согласованность действий исполнителей;
- ☐ оперативность в принятии решений;
- ☐ простота организационных форм и четкость взаимосвязей.

Несмотря на выделенные достоинства, сложившейся в магазине «Спортмастер» организационной структуре присущи определенные недостатки. Недостатки организационной структуры магазина «Спортмастер», причины и пути их устранения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Недостатки линейной структуры управления: причины и пути устранения

Недостатки Пути устранения

Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования. Подготовка (замена) руководителя. Введение дополнительных штатных единиц, переход к линейно-функциональной организационной структуре.

Доминирование оперативных проблем над стратегическими.

Высокая управленческая нагрузка на высшее звено. Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.

Тенденция к волокитке и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Введение процессного подхода, налаживание горизонтальных связей

Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации. Определение зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегирование им соответствующих полномочий.

Различия в критериях эффективности и качества работы организации и ее отдельных подразделений.

Разработка критериев эффективности и качества работы подразделений, а также действенной для них и организации в целом системы мотивации

Повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Правильный подбор кандидатов на должности высшего менеджмента

Большинство из указанных в таблице 1 недостатков, присущих структуре управления ООО «Спортмастер», можно устранить, перейдя к линейно-функциональной организационной структуре. В частности, деятельность администратора, товароведов и сервис-мастера можно подчинить коммерческому директору. Выполнять свои должностные обязанности данные категории сотрудников будут в рамках отдела снабжения, отдела продаж и отдела послепродажного обслуживания. Кроме того, предлагается создать отдел маркетинга в составе специалистов – маркетинголог-аналитик и маркетинголог. В функции маркетинголога-аналитика будет входить анализ рынка, исследование потребителей, формирование ежеквартальных и годовых отчетов о деятельности магазина, маркетинголог на основании результатов, полученных маркетингологом-аналитиком, будет разрабатывать предложения в сфере стратегического развития организации. Главный бухгалтер будет возглавлять бухгалтерию. Поскольку магазин «Спортмастер»

входит в федеральную сеть магазинов, остальные управленческие функции будут выполняться головной компанией.

Предлагаемая организационная структура магазина «Спортмастер» представлена на рисунке 2.

Рисунок 2 – Предлагаемая организационная структура магазина «Спортмастер»

Каждый из отделов будет возглавляться руководителем, которому будут подчинены специалисты данных отделов. Представляется, что предложенная организационная структура позволит разгрузить директора магазина за счет снижения управленческой нагрузки на высший уровень управления, будет способствовать более четкому распределению полномочий и реализации контрольных процедур.

Мотивация. Традиционно система мотивации в магазине «Спортмастер» представлена мерами материального и нематериального характера. В качестве инструментов материальной мотивации в магазине применяется заработная плата и дополнительные выплаты. В ООО «Спортмастер» в качестве форм оплаты труда применяется сдельная (для продавцов) и повременная (для остальных категорий персонала) система оплаты труда. Несмотря на то, что заработная плата категорий отдельных категорий сотрудников (администратор, заведующий секции, продавец) во многом зависит от объема продаж (определенный процент от которого и составляет часть заработной платы данной категории сотрудников) в магазине существуют гарантированные минимальные оклады, размер которых определяется как занимаемой должностью, так и категорией сотрудника. Дополнительные выплаты предусмотрены: для сотрудников, непосредственно осуществляющих (координирующих) продажи, управляющих продажами – при перевыполнении плана продаж, для сотрудников, осуществляющих обучение персонала, – при наличии учеников (например, такая выплата выплачивается продавцу при наличии вверенного ему стажера). Размер дополнительной выплаты к заработной плате (максимально возможный – 18%) определяется уровнем профессиональной подготовки и числом отработанных дней в месяц, включая праздничные дни. В качестве мер нематериальной мотивации в ООО «Спортмастер» применяется: продвижение по карьерной лестнице (решение о повышении в должности конкретного сотрудника производится по результатам аттестации), конкурсы (например, «Лучший сотрудник месяца», «Виртуальный баскетбол» с присвоением звания «Лучший магазин округа», вручением кубка и материального приза на проведение корпоративных мероприятий), корпоративные праздники, профессиональное обучение.

В целом необходимо отметить, что применяемая ООО «Спортмастер» система мотивации ориентирована, во-первых, на личностный рост сотрудника, а, во-вторых, на достижение основной цели компании в торговой сфере – рост продаж, который достигается за счет вовлеченности сотрудников в процесс обслуживания клиентов и высокого профессионализма персонала. Материальные и нематериальные меры стимулирования соответствуют занимаемой должности и компетенции персонала.

Поскольку эффективность работы магазина во многом определяется эффективностью работы торгового персонала, необходимо особое внимание уделить мотивации продавцов. В качестве рекомендуемых инструментов мотивации персонала рекомендуется применить:

- организацию ежегодных встреч с высшим руководством для лучших сотрудников – в результате данной меры торговый персонал получит возможность встретиться с представителями высшего руководства (посредством направления в головной офис), где в ходе проведения, например, кофе-брейка, получит возможность из первых уст узнать о видении компании, ее миссии, стратегических планах. Кроме того, встреча с руководством позволит сотрудникам повысить чувство причастности к общему делу и личную самооценку;
- проведение спортивных соревнований внутри компании. Такие соревнования могут проводиться ежегодно в весенне-летний период посредством выезда на природу и проведения спортивных состязаний между сотрудниками, предполагающих выполнение индивидуальных и командных несложных заданий, с последующим отдыхом на природе и награждением победителей. Команды можно сформировать по структурным подразделениям и направлениям продаж. Такая мера будет способствовать повышению степени сплоченности коллектива, формированию корпоративного духа.

Контроль. При организации контроля как функции менеджмента в магазине «Спортмастер» соблюдаются следующие основные принципы построения эффективной системы контроля:

- 1) Стратегическая направленность. Осуществляемые в ООО «Спортмастер» виды контроля – предварительный, текущий, заключительный направлены на осуществление контрольных функций в ходе реализации стратегии организации. Например, предварительный контроль осуществляется до начала реализации отдельных задач в рамках стратегии развития с тем, чтобы убедиться в правильной расстановке отдельных исполнителей с точки зрения соответствия их компетенции решаемым задачам,

четком понимании со-трудниками целей и задач, стоящих перед организацией. Текущий контроль направлен на обеспечение своевременности осуществления работ, их соответствия стратегии ООО «Спортмастер». Заключительный контроль призван помочь определить необходимость корректировки стратегии с помощью организации обратной связи с сотрудниками под-разделений.

-

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/otchet-po-praktike/13356>