

Содержание:

Введение

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это, же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Естественно, эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера. Поэтому основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение элементов внутренней и внешней среды организации, находящихся в постоянном взаимодействии. А также оценка и анализ этих факторов с помощью различных методов.

Данная тема является актуальной, в новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

Целью данной работы является изучение внутренней среды организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании.

Задачи работы:

- изучение истории развития фитнес индустрии в России
- изучение основных методов анализа внутренней среды организации
- характеристика основных составляющих организации на примере «I love fitness»
- проведение SWOT и SNW анализов на примере «I love fitness»

Теоретической и методологической основой данного исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам современного менеджмента, экономики, стратегического планирования, оценки эффективности труда, организации и управления предприятием, процедурам принятия решений.

Вопросам сущности, структуры, содержания стратегического планирования, разработки и внедрения посвящены научные труды российских и зарубежных ученых и специалистов, в числе которых И. Ансофф, А. Ильин, Л. Басовский, Р. Фатхутдинов, В. Парахина, Т. Любанова, О. Виханский, Кэмбэл Д. и др.

Глава 1. Развитие фитнес-индустрии в России

Здоровый образ жизни становится все более и более востребованным в современном мире. Это обусловлено изменением характера нагрузок на человека и увеличением рисков техногенного и экологического характера. Спортивная индустрия расширяется с каждым годом все более активно. Фитнес центры появляются не только в крупных городах, но и в отдаленных от центра самых маленьких районах. Это связано с тем, что фитнес представляет собой широкий комплекс самых необходимых для здоровья и развития услуг, позволяющих поддерживать организм человека в более жизнеспособном виде. Фитнес – это не только формирование красивого, но и постоянная поддержка душевного равновесия. По оценке экспертов, по темпам развития фитнес-индустрия занимает второе место в мире после высоких технологий. Забота о здоровье и красоте сейчас являются самыми востребованными продуктами и услугами на рынке.

Именно физическая культура и является прообразом современного фитнеса. Но, начиная с 80-х годов прошлого века, спорт в нашей стране прекратил свое развитие. С каждым годом стадионы и спортивные комплексы морально устаревали, новое оборудование не разрабатывалось, исследовательская работа в области физкультуры и спорта практически не велась. Лишь после обретения Россией статуса независимого государства в стране начали появляться первые фитнес - центры.

В России не существует четкой классификации фитнес - клубов, но в соответствии с различными критериями можно выделить определенные категории: по количеству оказываемых услуг, по целевой аудитории, по стоимости (по данным RBC), по размеру, по системе оплаты и вариантам членства.

Сейчас почти все фитнес - центры предлагают корпоративные программы. Зачастую корпоративные члены клуба получают определенные преимущества. В зависимости от количества сотрудников рассчитывается скидка для всей группы.

Фитнес-индустрия имеет хорошую перспективу роста в России, что связано с ростом доходов населения, внимания к культуре здоровья и здоровому образу жизни, а также с ростом конкурентности отечественной экономики.

- 1.

Общие тенденции развития в России и мире

Развитие рынка услуг фитнес-клубов происходит за счет трех основных направлений: улучшение качества технического оснащения фитнес-центра, индивидуализация отношения к клиенту, введение новых эксклюзивных или популярных массовых тренировочных программ. Главной проблемой развития фитнеса в регионах является непонимание клиентами важности здорового образа жизни. В данный момент фитнес популярен у более платежеспособного населения. Заинтересованность более обеспеченных людей в фитнесе своим примером увеличивает заинтересованность остальных людей – отсюда нечто похожее на цепную реакцию. Также, не менее важной проблемой является отсутствие специалистов в этой области.

Наиболее активными спортсменами являются американцы, канадцы и норвежцы. В России уровень спортивной активности еще довольно низок. Так, если в США доля населения, занимающегося физической культурой, составляет 40 %, в то время как в России – около 15 %. В России сегодня насчитывается по разным данным более двух тысяч фитнес центров, из которых треть расположена в Москве. Очевидно, что рынок далек от насыщения. Если в столице клубы посещает не более 3 % населения, то в регионах – меньше 1 % . Если сравнивать цифры занимающихся в России и за рубежом, то мы значительно уступаем в процентном соотношении жителям других стран. Поскольку с годами число приверженцев фитнеса в России и других странах растет, резервы у российского рынка фитнес-услуг очень велики.

Отечественный рынок фитнес-услуг начал свое становление 15-17 лет назад. Именно в этот период в Россию из-за границы стали проникать различные модные веяния, одно из которых – представление о том, как важно иметь красивую спортивную фигуру. Фитнес пришел в нашу страну как на видеокассетах с

записями программ, так и в виде практических занятий, мастер-классов, на которые к нам стали приезжать американские профессионалы. Российский рынок услуг фитнеса в настоящее время все еще находится в стадии становления и отстает от западного на 20-30 лет. Объем российского фитнес-рынка составляет около 1 % от общемирового рынка. Больше всего фитнес центров мы можем насчитать в Москве и Санкт-Петербурге, в то время как в регионах фитнес-услуги практически не развиваются. Следует отметить, что в России фитнес начал зарождаться у сегмента премиум класса, в то время как другие страны делали свой акцент на сегменте среднего класса. Таким образом, наш подход к развитию фитнес-индустрии был изначально отличен от остальных, потому что заполнение рынка для среднего класса населения в России происходило только во вторую очередь. С периода 2005 по 2008 гг. появилось очень большое количество клубов, позиционируемых как клубы среднего класса, так как большое количество игроков прислушались к мнению экспертов, которые утверждали, что именно этот сегмент наиболее перспективен и стали активно вкладывать средства. Безусловно, это увеличило процент людей, посещающих фитнес-клубы. После. В результате ухудшения экономической ситуации в стране в конце 2008 г. Произошло резкое снижение доходов населения и рост безработицы. Это привело к дальнейшему снижению доли россиян, посещающих фитнес центры. Но 2010 г. ознаменовался возвратом к тренировкам некоторых корпоративных и частных клиентов, в результате чего рынок увеличился. На сегодняшний день молодая в России индустрия фитнеса находится в стадии роста. По мнению экспертов Ассоциации профессионалов фитнеса, последние годы фитнес-индустрия в России стабильно растет в среднем на 20 % в год, открываются новые клубы, приходят новые бренды. Специалисты разрабатывают индивидуальные программы, включающие элементы различных видов фитнеса: аэробики, борьбы, упражнений на тренажерах – для достижения оптимальной нагрузки и наилучшего результата. В наше время посещение спортивных центров стало частью жизни почти каждого человека. Наилучшие перспективы имеют клубы, предоставляющие широкие возможности для семейного фитнеса, предлагая клиентам широкий спектр сопутствующих услуг, новые групповые и индивидуальные программы, эксклюзивные разработки и оборудование, соответствующее мировым стандартам. Игроки рынка считают, что возможен приход в Россию новых западных игроков, но в этом случае им придется вкладывать огромные инвестиции, чтобы компенсировать то время, которым существующие операторы смогли воспользоваться для создания своих клубов. Сегодня на отечественном рынке насчитывается порядка 2500 клубов. В одной только Москве сейчас действует 550 заведений, оказывающих фитнес-услуги, 30 %

из которых приходится на долю сетевых брендов. Но московский рынок фитнес-услуг все равно делает упор на развитие в первую очередь клубов премиум класса, и только потом медленное освоение рынка клубами среднего и эконом-класса. Для российского рынка характерно широкое распространение фитнес-сетей, в том числе по франчайзингу. Однако на определенной стадии развития клуба возможен его выход из франчайзинговой программы и создание собственной торговой марки. Эксперты выделяют ряд особенностей в развитии региональных рынков фитнес-услуг. Основным отличием является то, что провинция на несколько лет отстает от столицы в развитии фитнес-индустрии, однако, в более крупных городах в настоящее время появляются клубы премиум-класса, в более маленьких городах цивилизованного фитнеса практически нет. Фитнес-центры наиболее распространены в крупных городах с населением около или свыше 1 млн чел., где наилучшим образом развита инфраструктура и имеются все предпосылки для интенсивного развития, причем во всех возможных сегментах рынка. На сегодняшний день развитие бизнеса сетей фитнес-клубов в основном и происходит за счет интенсивной региональной экспансии, однако по-прежнему почти половина рынка в стоимостном выражении принадлежит Москве.

- 1.

Менеджмент спортивного оздоровительного клуба

Слово "менеджмент" (management) американского происхождения и на русский язык дословно не переводится. Оксфордский фундаментальный словарь английского языка дает более широкое толкование термина менеджмент:

- административные навыки и умения особого рода;
- власть и искусство управления;
- способ, манера обращения с людьми;
- орган управления и люди, его составляющие.

Среди российских специалистов все более утверждается практика использовать термин "менеджмент" как синоним русского слова "управление". Действительно, термин "менеджмент" синоним слова "управление", но не полностью. Смысл слова "управление" значительно шире, так как оно употребляется применительно к

различным сферам человеческой деятельности. Поэтому зарубежные специалисты термин "менеджмент" употребляют применительно к теории и практике управления социально-экономическими процессами в условиях рынка, рыночной экономики.

"Словаре иностранных слов" менеджмент переводится на русский язык как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности. В англоязычных странах термин "менеджмент" употребляется довольно свободно и в различных значениях, по чаще всего применительно к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Для обозначения других процессов зарубежные профессионалы используют иные термины. Так, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин "control", для государственного или общественного управления - термины "government administration" или "public administration". Иногда к слову "management" добавляется слово "business" ("business management"). Это подчеркивает принадлежность термина "менеджмент" к социально-экономической сфере деятельности. Однако в последнее время в зарубежной литературе по управлению наметилась тенденция употреблять термин "менеджмент" в более широкой трактовке - применительно и к непредпринимательским организациям и общественным объединениям.

В государственной практике и теории менеджмента основой построения социальных систем управления являются объективные факторы общественного развития. Дело в том, что объективные экономические и социально-культурные процессы, происходящие в любой стране, на определенной стадии своего развития закрепляются в виде формальных, юридически оформленных организаций. Их группируют в отрасли производства и социальной сферы. Это является объективной основой разработки наряду с общей теорией менеджмента еще и специальных теорий, которые отражают специфические закономерности функционирования соответствующих отраслей в конкретных исторических условиях.

Спортивный менеджмент - один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности. В связи с таким подходом организация является ключевым понятием спортивного менеджмента. С позиций менеджмента физическая культура и спорт - это не только "целесообразная двигательная деятельность

человека", не только совокупность специальных средств и методов направленного развития физической дееспособности людей, как утверждается в теории физической культуры.

Физическую культуру и спорт в качестве объекта социального управления не только правомерно, но и необходимо рассматривать как определенное множество физкультурно-спортивных организаций - спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд по видам спорта (футболу, хоккею, баскетболу, волейболу и др.), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций и т.п. Следует отметить, что в современной России физкультурно-спортивную работу проводят 100 тыс. различного вида физкультурных и спортивных организаций, в которых трудятся более 241,8 тыс. специалистов - тренеров, преподавателей, учителей физической культуры, инструкторов-методистов и других категорий работников, а также более полумиллиона рабочих и технического персонала. Продукт их трудовой деятельности - это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п. Таким образом, организация - ключевое понятие спортивного менеджмента.

Общий и специальный менеджмент имеет еще одно характерное свойство. Менеджмент связан с наличием в организации профессиональных руководителей, которых за рубежом называют менеджерами. Спортивный менеджер - это специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления.

Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного менеджера применять общепринятые принципы, методы и технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности. Подведем некоторые итоги.

Таким образом, спортивный менеджмент - это специальная теория и практика управления физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, это один из отраслевых видов менеджмента, одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка.

Объектом спортивного менеджмента как самостоятельной науки является совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых являются физкультурно-спортивные услуги.

Предмет спортивного менеджмента - управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

Следует также отметить, что специалисты выделяют несколько функциональных разновидностей менеджмента: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, персонал-менеджмент, проектный менеджмент, инновационный менеджмент, маркетинговый подход в спортивном менеджменте и др.

Задача спортивного менеджмента как учебной дисциплины - обеспечение целостного представления об отраслевой системе управления, о принципах, закономерностях и технологии управления в организациях отрасли физической культуры и спорта в современных рыночных условиях России.

Учитывая складывающуюся традицию, в дальнейшем мы будем употреблять термин "спортивный менеджмент" в том же значении, что и давно известное словосочетание "управление физической культурой и спортом"

Выполняя функции управления - планирование, организацию, мотивирование, координацию и контроль, - менеджерам спортивной организации приходится принимать большое количество решений. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер: начинается с обнаружения несоответствия параметров управляемого объекта поставленным целям или плановым заданиям, т.е. обнаружения проблемы, далее следует принятие решения, направленного на устранения выявленной проблемы, и, наконец, организация выполнения принятого решения.

Таким образом, процесс управления представляет собой совокупность циклических действий, направленных на выявление проблемы, поиск ее оптимального решения и организацию эффективного выполнения принятого решения, итог которой - ликвидация проблемы.

Управленческая проблема заключается в несоответствии параметров фактического состояния управляемого объекта запланированным или заданным параметрам. Источником проблемной ситуации в организации могут быть:

- отклонения от заданных состояний, отмечаемых в определенный момент времени или прогнозируемых на будущее;

- изменение целей или плановых показателей;
- воздействие на объект внешних или внутренних факторов.

Чтобы выявить проблему и обусловившие ее факторы, нужно иметь соответствующую информацию. Управленческая информация в спортивном менеджменте - это совокупность передаваемых по каналам связи сообщений, объективно отражающих развитие спортивной организации и предназначенной для управления.

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление в организации той или иной проблемы, называется в менеджменте управленческой ситуацией.

Рассмотрение проблемы с учетом воздействия на нее внутренних и внешних ситуационных факторов позволяет выявить и сделать описание возникшей в организации проблемной ситуации. Прделанная работа позволяет начать поиск решения возникшей проблемы.

- 1.

Методы анализа внутренней среды

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней и внешней среде организации, их потенциале и тенденциях развития. Информация о внутренней среде организации необходима, чтобы определить внутренние возможности, на которые компания может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации.

Предназначение этого анализа - выявление сильных и слабых сторон физкультурно-спортивной организации. Причем он может осуществляться как для всей организации, так и для отдельных ее структурных подразделений и видов деятельности. Внутренняя среда организации, как правило, включает финансовую, производственную (оказание физкультурно-оздоровительных услуг), организационную, кадровую, маркетинговую составляющие.

Стратегический анализ внутренней среды спортивной оздоровительной организации осуществляется при помощи различных видов анализа. Наиболее используемым в менеджменте методом является «SWOT-анализ». Аббревиатура метода «SWOT- анализа» составлена из первых букв английских слов: Strengths - силы, Weaknesses - слабости, Opportunities - возможности, Threats - угрозы.

Последовательность этапов применения метода «SWOT-анализа» следующая:

- выявляются все факторы, которые оказывают влияние на физкультурно-спортивную организацию;
- выявленные факторы распределяются на две группы: 1) характеризующие влияние внешней среды; 2) относящиеся к факторам внутренней среды организации;
- составляется список факторов внешней среды: а) представляющие для организации различные угрозы; б) открывающие для организации новые возможности;
- составляется список факторов внутренней среды: а) отражающие сильные стороны организации; б) отражающие слабые стороны;
- строится матрица для осуществления «SWOT-анализа», заполняются соответствующие поля: СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ

В матрице выделены слева два раздела: сильные и слабые стороны организации. В них вносятся выявленные в результате проведенного анализа сильные и слабые стороны спортивно-оздоровительной организации. В верхних разделах матрицы указываются выявленные возможности и угрозы для организации (Рис.1).

внешняя среда Организация	Возможности: • • •	Угрозы: • • •
Сильные стороны: • • •	Поле I СИБ	Поле II СИУ
Слабые стороны: • • •	Поле III СЛВ	Поле IV СЛУ

Рис.1

На основе материалов данной матрицы определяются требования к стратегии.

На пересечении разделов образуются четыре поля:

- поле I (СИБ) - сильные стороны и возможности. Стратегия должна разрабатываться с использованием сильных сторон физкультурно-спортивной организации с целью получить отдачу от возможностей, которые существуют во внешней среде;
- поле II (СИУ) - сильные стороны и угрозы. Стратегия должна учитывать сильные стороны организации, чтобы противостоять угрозам из внешней среды;
- поле III (СЛВ) - слабые стороны и возможности. Стратегия должна учитывать представившиеся возможности внешней среды для устранения имеющихся слабых сторон в организации;
- поле IV (СЛУ) - слабые стороны и угрозы. Стратегия должна избавить организацию от слабых сторон и предусмотреть уменьшение влияния угроз из внешней среды.

Глава 2. Анализ особенностей управления «I love fitness»

Управление фитнес-центром – это комплексный процесс, который требует от руководителя знания индустрии, понимания тенденций рынка, желаний и

потребностей клиентов. Фитнес-центр является коммерческой организацией, а любая коммерческая организация преследует извлечение прибыли, в отличие от бюджетных организаций. Главный источник прибыли – это потребитель услуг фитнес-центра. Именно на потребителя должно быть нацелено основное внимание.

Содержание и специфика деятельности фитнес-директора заключаются в следующем: 1. Функции фитнес-директора зависят от организационной структуры фитнес-клуба. В одном клубе функции фитнес-директор выполняет директор клуба, в другом – директор фитнес-департамента, а в следующем – менеджер групповых программ. 2. Фитнес-директор уделяет особое внимание планированию, политике развития клуба, формированию целей и выбору стратегических решений для достижения поставленных целей. 3. Фитнес-директору необходимо любить спорт, физическую активность и поддерживать форму. 4. Фитнес-директор курирует или лично ведет поиск и обучение работников фитнес-департамента. Он отвечает за направленность корпоративного обучения, планирует его, разрабатывает критерии оценки результатов. 5. Фитнес-директор организует работу инструкторского и административного состава клуба, отвечает за грамотное составление расписания групповых программ, добиваясь, чтобы оно было максимально удобно для клиентов и сбалансировано для тренеров. 6. Фитнес-директору необходимо создать благоприятную атмосферу в клубе. Необходимо заинтересовать и удержать клиента максимально удовлетворяя его потребности. Одной из важных потребностей клиентов является внедрение новых услуг. Поиск, как правило, происходит на крупных выставках и конференциях. Далее данные программы необходимо воплотить в жизнь. Исследование проводилось нами на базе фитнес-центров «I love fitness» в форме анкетирования. В исследовании приняли участие 3 фитнес-директора (руководителя).

2.1 Характеристика «I love fitness»

Полное фирменное название: ООО Фитнес Холдинг. «I love fitness»

Вид деятельности - Оказание физкультурно-оздоровительных услуг

Организационно - правовая форма «Общество с ограниченной ответственностью»

ИНН: 7729536385

Общество основано в 2005 году без ограничения срока деятельности.

Местонахождение Общества: 142715, Московская область, Ленинский р-н, пос.свх.им. Ленина, 24 км МКАД, владение 1

Местонахождение Общества совпадает с его почтовым адресом, по которому находится постоянно действующий исполнительный орган.

Общая численность сотрудников: 156 человек.

Данное Общество является коммерческой организацией и обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений сбыта, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли.

Физкультурно-оздоровительный центр состроит из 2 этажей. Первый включает в себя два тренажерных зала, зал для бойцовского клуба, зал для йоги и пилатеса, танцевальная студия и зал для медицинских услуг. Второй этаж отведет специально для водных процедур. Он включает в себя 2 бассейна, сауну, баню, хамам, джакузи, солярий и массаж. Для более удобного перемещения, в здании расположен специальный лифт.

Тренажерный зал I LOVE FITNESS оснащен по последнему слову техники и фитнес-индустрии. Работа над Вашим телом под руководством опытейших специалистов принесет Вам не только отличные результаты, но и настоящее удовольствие. Оборудование нового поколения от известных фирм производителей, среди которых значатся Hammer Strength, Precor, Life Fitness, Hoist, подойдет как профессиональным спортсменам, так и начинающим заниматься спортом, причём на использование спортивных снарядов отсутствуют ограничения по половому или возрастному признаку.

Бойцовский клуб фитнес-центра - это уникальный зал для единоборств, оборудованный по последнему слову в мире единоборств. Площадь зала составляет 500 кв. м. В зале установлен олимпийский боксерский ринг, клетка-восьмиугольник для смешанных единоборств, татами, а также специальные тренажеры для занятий единоборствами.

К услугам посетителей работает фитнес бар. Здесь можно отдохнуть после тренировок, или в перерыве между ними, подождать друзей. Интерьер фитнес-бара выполнен в насыщенных оттенках красного, оранжевого и зеленого цветов, которые способствуют оптимистичному бодрому настроению и подъему сил посетителей.

Здоровое питание - это основа предложений фитнес-бара. Ассортимент предлагаемых блюд очень широк и во всем соответствует принципам спортивного питания. Здесь можно попробовать вкусные и свежие блюда из рыбы, птицы или мяса. Очень богатый выбор овощных блюд, как исключительно вегетарианской направленности, так и в сочетании с животными продуктами. Для быстрого перекуса клиентам предлагается большой выбор закусок низкокалорийного характера. Но, вне зависимости от того, будет это полноценный обед или перекус, в любом блюде всегда соблюден баланс жиров, углеводов и белков, необходимый для питания человека, занимающегося спортом. Кроме того, все, что предлагается клиентам в фитнес-баре - это очень вкусно. Ассортимент напитков бара тоже радует посетителей своим разнообразием. Это и простая минеральная вода, которой рекомендуется утолять жажду как во время тренировок, так и после них, и соки фреш, которые сделаны из самых свежих и полезных фруктов и овощей. Кроме прохладительных напитков также предоставлен ароматный чай или натуральный кофе, который будет сварен прямо при клиенте. К этим напиткам идеально подойдут десерты с пониженным содержанием калорий. Отдельным пунктом в меню фитнес-бара проходят энергетические коктейли с протеинами.

2.2 Структура управления

Для анализа методов подбора и расстановки кадров в организации необходимо дать оценку общей организационной структуре управления, сформированной в данной организации за время ее существования.

Под организационной структурой управления фитнес - центром понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а также, распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

Организационная структура менеджмента представляет собой совокупность определенным образом взаимосвязанных звеньев (подразделений, должностей) физкультурно-спортивной организации, обеспечивающих эффективную реализацию функций управления.

Любое предприятие имеет некоторые особенности организационной структуры и методов работы с персоналом, однако в любой организации, независимо от специфики деятельности, от размера организации должны быть реализованы

основные функции управления персоналом.

В структуре управления фитнес - центром выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

Директор - салона решает самостоятельно все вопросы деятельности фитнес - клуба, организует всю работу компании и несет ответственность за ее состояние и деятельность. Он заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками салона. Он несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность фирмы, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества клуба.

Осуществляет организацию бухгалтерского учета предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, принимает меры по своевременному снабжению клуба необходимым оборудованием и другими товарами. А руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками правил безопасности; санитарных требований. В обязанности директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечение повышения квалификации работников фитнес - клуба.

В подчинении директора находятся 2 менеджера (управляющих).

Менеджеры являются организаторами всей работы внутри фитнес - клуба.

Основная задача менеджеров заключается в контроле над всеми звеньями в цепочки структурной организации клуба и в выполнении ими служебных обязанностей.

Утром, приходя на работу, менеджер должен проверить техническое состояние залов, вестибюля, сауны, салона красоты, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т.д.

Тут же он принимает необходимые меры по устранению недостатков или неисправностей. После осмотра всех помещений менеджер знакомится с записями, предварительно принятыми заказами на услуги, делает соответствующий анализ и отдает распоряжения каждому из сотрудников. Менеджер составляет графики выхода сотрудников на работу, ведет учет их рабочего времени, обеспечивает своевременную и правильную подготовку зала, необходимое наличие прейскуранта. Менеджер также принимает участие в работе по оценке качества

труда, ведет журнал учета.

Менеджер имеет право:

Не допускать или отстранять от работы работников зала нарушивших трудовую дисциплину или правила внутреннего распорядка.

Докладывать о произошедшем инциденте высшему руководству.

Давать предложения по найму и увольнению персонала.

Проверять знания персонала и давать заключение об уровне их профессиональной подготовки.

Осуществлять контроль над практикой учеников сотрудников и соблюдение учебных программ.

Вносить предложения по поощрению работников клуба.

В обязанности менеджера входит:

1. беседовать с потенциальными клиентами, рассказывать им об услугах клуба и проводить экскурсию по клубу;
2. оформлять карточки - абонементы клиентам клуба;
3. проводить первичные собеседования с соискателями, желающими работать в клубе;
4. организовывать тематические мероприятия (соревнования, вечеринки, походы) для клиентов клуба;
5. отслеживать работу сотрудников в зале, салоне красоты;
6. справляться у посетителей о качестве обслуживания;
7. организовывать учет поступающих денежных средств;
8. принимать жалобы со стороны посетителей;
9. объясняться с недовольными посетителями по телефону, выясняя причину их жалоб;

10. следить за поведением служащих и создавать в компании условия, отвечающие всем требованиям безопасности;
11. сопровождать санитарную инспекцию во время ее посещения клуба;
12. в случае необходимости оказывать первую помощь сотрудникам и посетителям;
13. составлять письменные объяснения по поводу всех происшествий и несчастных случаев;
14. сообщать о происшествии в милицию.

Все эти принципы, которым должен следовать менеджер обеспечивают налаженную работу фитнес - клуба «I love fitness» и увеличивает круг посетителей и процветание компании.

Менеджер также ответственен за организацию процесса обслуживания, руководит работой инструкторов, врачей, парикмахеров, косметолога, мастера маникюра и педикюра и массажиста.

В обязанности фитнес - инструкторов входит: проведение групповых занятий; персональные тренировки; составление программы тренировок; соблюдение безопасности на занятиях.

В обязанности врачей входит: физиологическое тестирование, диагностика состава тела, составление диеты.



«Структура управления «I love fitness»»

Главным элементом успеха фитнес - клуба «I love fitness» остаются люди: как постоянные и удовлетворенные клиенты, так и сотрудники. Ведь люди приходят к людям.

Создавая фитнес - клуб «I love fitness», в первую очередь, заботились о комфорте клиентов, поэтому постарались создать все условия для уюта и хорошего настроения, ведь главная цель их работы - улыбка клиента! Высококласное и квалифицированное обслуживание! Посетив фитнес - клуб «I love fitness», клиент каждую минуту чувствует, что окружен особым вниманием и заботой. Сотрудники клуба не только отличные специалисты, но и хорошие психологи. Они помогут раз и навсегда избавиться от недостатков и от возникающих на этой почве комплексов, всегда помогут подобрать необходимый комплекс упражнений, проконсультируют вас по уходу за кожей до и после процедур, подобрав вам индивидуальные программы.

Сотрудники фитнес - клуба - это специалисты, чья профессиональная деятельность напрямую связана с постоянными контактами с людьми. И именно среди таких специалистов встречается большое количество людей, которые умеют чувствовать других и управлять их эмоциональным состоянием даже при отсутствии специального психологического образования. И чем дольше работает человек в этой сфере, тем быстрее он "считывает" людей и тем успешнее управляет их состоянием. Как он это делает, возможно, он и сам до конца не осознает, поскольку многие явления происходят на уровне подсознания.

С одной стороны, хорошо, когда в вашей компании работают опытные, тонко чувствующие людей специалисты. Ведь одним из мотивов посещения фитнес - клуба со стороны прекрасной половины нашей страны является желание поднять настроение, зарядиться после работы, отдохнуть. Женщины стремятся попасть к опытному тренеру и выходят после занятия полными энергии и оптимизма. Это, безусловно, плюс.

Однако у этой медали есть и обратная сторона, сильно усложняющая жизнь руководителю. Все дело в том, что управлять такими людьми очень сложно. Для них руководитель - такая же открытая и часто понятная книга, как и их клиенты. В какой-то момент даже возникает сомнение, кто в действительности кем руководит: руководитель сотрудниками или сотрудники руководителем. Можно привести массу примеров, когда на решения руководителя, так или иначе связанные с ограничением "свободы", сотрудники находят тысячи способов, чтобы доказать руководителю, что он не прав.

2	Мотивация и стимулирование персонала	Ж	Н
3	Численность персонала		Ж Н
4	Квалификация персонала	Ж/Н	
5	Информационное обеспечение		Ж Н
6	Качество услуг	Ж	Н
7	Ассортимент услуг		Ж Н
8	Репутация на рынке	Ж	Н
9	Ценовая политика		Ж Н
10	Объем продаж	Ж	Н

Таблица 2.1

Из таблицы видно, что наиболее слабыми являются позиции «информационное обеспечение», «численность персонала» и «ассортимент услуг».

Персонал. Зачастую, не хватает специалистов, чтобы принять всех желающих клиентов. Также система мотивации сотрудников потеряла свою актуальность и нуждается в пересмотре. Для повышения уровня конкурентоспособности необходимо периодически проводить обучение сотрудников, повышать квалификацию.

Информационное обеспечение. Компании не устраивает рекламных акций, не ведет агрессивную рекламную политику, что усложняет привлечение новых клиентов.

Ассортимент услуг. Как и любая компания, «I love fitness» хочет развиваться и предлагать своим клиентам новые услуги и оригинальные решения. Это позволит привлечь дополнительных клиентов и как следствие увеличить приток денежных средств.

Репутация на рынке. «I love fitness» не обладает желаемой известностью, так как имеет низкий объем продаж. Не смотря на высокое качество услуг, репутация компании находится ниже желаемого уровня, так имеет небольшое количество постоянных клиентов.

Ценовая политика. Цены фитнес клуба «I love fitness» вынуждена держать цены на среднем уровне, это связано с большой конкуренцией на рынке.

Объем продаж. В связи с тем, что конкуренты занимают большую долю на рынке, объем продаж клуба небольшой.

Проведение внутреннего и внешнего анализа помогает сформировать сильные и слабые стороны компании, которые систематизируются в SWOT-матрицу. Данная матрица позволяет структурировать и определить сильные и слабые стороны, выявить потенциальные возможности и скрытые угрозы.

Для предварительной оценки управленческих компетенций предприятия фитнес-центру необходимо провести SWOT-анализ выбранного метода улучшения финансовой устойчивости (Таблица 2.2).

Сильная сторона — это то, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает ее главную способность. Сильной стороной могут быть квалификация, важный опыт, разнообразные организационные ресурсы или конкурентные возможности, достижения, создающие компании рыночные преимущества.

Слабая сторона – это либо то, чем компания не обладает или делает недостаточно хорошо (по сравнению с остальными), либо условие, которое ставит компанию в невыгодное положение.

Возможности – это то, что может привести фирму к успеху: способ разработать новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы.

Угрозы – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ.

S (Сильные стороны)

- Высокая квалификация сотрудников предприятия, их клиентоориентированность;
- Высокое качество услуг;
- Хорошая репутация компании;
- Широкий спектр услуг;

O (Возможности)

- Рост объема продаж и увеличение дохода;
- Рост числа потребителей и расширение клиентской базы;
- Наблюдается тенденция к увеличению доходов населения;
- Расширение спектра услуг, увеличение спроса на них;

W (Слабые стороны)

- Необходимо время, чтобы подобрать подходящий персонал, внедрить систему работы;
- Постоянный контроль над внедрением системы на первых этапах ее работы;
- Дополнительные затраты на приобретение оборудования;
- Высокий уровень цен;
- Отсутствует активная рекламная компания;

T (Угрозы)

- Появление новых конкурентных технологий;
- Просчеты в предпочтениях потребителей могут привести к утрате их доверия и к снижению клиентского потока;
- Резкое изменение покупательских предпочтений.
- Изменение требований к квалификации работников;

Таблица 2.2

В завершении стратегического анализа необходимо выявить проблемы и трудности.

Для определения уровня проблем, с которыми столкнулось предприятие, необходимо построить матрицу Глайстера. (таблица 2.3)

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты.
1. Организация «I love fitness»	·Ограниченность услуг	·Низкий спрос на продукцию клуба. ·Низкий объем продаж.	· Установка нового оборудования Pilates Allegro, оказание новой уникальной услуги.
2.Подразделение организации Отдел продаж	·Соппротивление персонала изменениям.	·Неэффективная работа отдела продаж. · Низкий объем продаж.	· Повышение мотивации путем ощущения личной причастности и введения системы поощрений.
3. Индивидуум Тренер	·Недостаточная квалифицированность в своей области некоторых тренеров. ·Отсутствие налаженной системы коммуникаций между руководством и тренерами.	·Потеря клиентов из-за неэффективной работы тренеров. ·Конфликт интересов между тренерами и руководством.	·Развитие коммуникационных навыков, обучение ведению переговоров. ·Обсуждение проблем с руководителем. ·Наем новых квалифицированных, тренеров.

4.Технологическая подсистема	·Единственный поставщик оборудования	·Долгий срок поставки оборудования	·Найти альтернативного поставщика с аналогичным качеством
------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	---

Таблица 2.3

Таким образом, проблема предприятия, которую необходимо решить немедленно, касается ограниченности уникальных услуг, отсутствие конкурентоспособной услуги. И, поскольку, решение этой проблемы находится в компетенции руководителя предприятия, то стратегия по ее разрешению должна быть разработана на организационном уровне. Для дальнейшего эффективного функционирования предприятия необходимо разработать стратегию развития и успешно реализовать ее.

В данной главе были проведены анализы внешней и внутренней среды «I love fitness», в результате которых было выявлено, что наиболее значимыми внешними факторами являются экономические и социальные факторы. Для успешной реализации запланированного проекта наибольшей степенью важности обладают подсистемы маркетинга и сбыта, управления человеческим фактором и развития технологий. Но следует отметить тот факт, что в компании наблюдаются разрывы между реальным и идеальным состоянием в таких показателях, как обучаемость персонала, инновационная восприимчивость и широта номенклатуры и эффективность продаж.

Заключение

Рассмотрев и проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы. Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей

совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях. От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Таким образом, главное, что необходимо усвоить - то что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Целью данной курсовой работы было изучение внутренней среды организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании на примере фитнес-клуба «I love fitness». Для этого в ходе работы были последовательно решены сформулированные во введении задачи, а именно: проведен анализ внутренней среды организации с использованием методики SWOT-анализа. Результаты комплексного анализа были сведены в таблицу SNW-анализа, которая позволила выявить проблемы структуры и динамики развития организации, которые были занесены в матрицу Глайстера. Основными проблемами организации оказались высокая себестоимость оказания услуг, вызвавшая тенденцию снижения показателей финансовой устойчивости, и неэффективная работа внутренних систем, приводящая к неудовлетворенности трудом и высокой текучести кадров.

Список литературы

1. Аванесова, Г. А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учебное пособие для студентов вузов – М. : Аспект Пресс, 2008. – 231с.
2. Агеева, О. А. Акуленок, Д. Н., Васильев, Н. М., Васянин, Ю. Л. Рынок фитнес - услуг: учебник для вузов. - М. : Тандем - Экмос, 2009.
3. Азар, В., Туманов, С. Экономика рынка фитнес - услуг. - М., 2008.

4. Фитнес - услуги как вид деятельности: учебник для студентов вузов тур. профиля. Н. В. Исаева, Е. И. Ильина. М. : Финансы и статистика, 2006. – 327с.
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, Таганрог, 2003
6. Герчикова И.Н. Менеджмент, М: ЮНИТИ, 1994
7. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. Таганрог, 1997