

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.д. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Сегодня культура организации считается главным фактором ее конкурентоспособности, особенно если она согласована со стратегией.

Влияние культуры определяется широтой и глубиной охвата ею организации, степенью признания ее основ людьми.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации.

В итоге все сказанное говорит об актуальности проблемы формирования организационной культуры и необходимости ее изучения на теоретическом и практическом уровне.

Проблема формирования организационной культуры является довольно актуальной для ООО «ЭКСПО КАР», где отмечается соперничество и конфликтность между работниками, нечестное отношение к клиентам при реализации автомобилей, что существенно снижает имидж предприятия среди потребителей.

Цель курсовой работы: разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО «ЭКСПО КАР».

В процессе написания курсовой работы необходимо было решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы организационной культуры в организации;
- проанализировать декларируемую и реальную организационную культуру ООО «ЭКСПО КАР»;
- разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «ЭКСПО КАР».

Объект изучения: организационная культура в ООО «ЭКСПО КАР».

Предмет изучения: анализ и оценка организационной культуры ООО «ЭКСПО КАР».

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие организационной культуры

Как известно культура в общечеловеческом смысле – исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также в создаваемых материальных и духовных ценностях.

Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, их отношений друг с другом и с окружением, выдержавших испытание временем. Они неосознаны, не измеряемы в количественных показателях.

Иными словами, культура – это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение. В бытовом смысле культура – совокупность обычаев и способов поведения [12, с. 34].

Уникальность сочетания элементов культуры приводит к тому, что нет двух групп, даже действующих в одинаковых условиях, у которых она была бы одинаковой.

Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя; групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом [12, с. 35].

В итоге организационная культура является элементом информационной среды деловой организации. Так как сама организация является частью общественной системы, ее деловая культура является составной частью общественной культуры.

Как целое культура организации обычно состоит из относительно самостоятельных частей (локальных субкультур), отдельных сфер (производство, сбыт), форм деятельности (предпринимательство, управление, труд), социальных групп (руководители, специалисты, рабочие) [5, с. 46].

В итоге по отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

Охранная состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы, и формирование специфической логики мышления (в том числе и единомыслия).

Интегрирующая объединяет людей и формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с ней. Это привлекает к организации других лиц, облегчает решение кадровых проблем [6, с. 50].

В итоге регулирующая функция поддерживает необходимый социально-психологический климат, правила и нормы поведения людей, осуществление контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов, эта функция считается основной.

Также в итоге коммуникационная функция играет важную роль в установлении контактов между людьми, осмыслении ими событий и связи между ними, облегчении взаимопонимания.

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг к другу и к внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

Ориентирующая функция направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению.

Мотивационная функция создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых, в принципе, должны стремиться все нормальные люди.

Таким образом, культуре свойственна функция формирования имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие на их эмоции.

1.2. Особенности формирования организационной культуры организации

Как известно организационная культура в узком смысле исследуется как культура предприятия (корпоративная культура), а в широком – как культура организации, основанная на общечеловеческих ценностях. Вместе с этим организационная культура базируется на организационных ценностях, которые выражаются в представлениях о предпочтительности определенных средств, форм, методов функционирования организации, а также свойств членов этой организации. С организационными ценностями согласуются также нормы целесообразного поведения в организации [11, с. 24].

В итоге понятие «организационная культура» тесно связано с понятиями «гражданская культура» и «корпоративная культура». Многие исследователи и консультанты-практики предпочитают использовать эти категории для обозначения широкого круга явлений, характерных для организации. Корпоративная и гражданская культура олицетворяют собой две разные стадии развития организации. Их принципиальные различия приведены в таблице 1.

Корпоративная культура – это культура конкуренции и борьбы (за господство на рынке), ради достижения своих интересов организация готова идти практически

на любые издержки нравственно-психологического характера, не затрагивающие напрямую экономические и правовые основы своего существования.

Как известно организационной культуре свойственно восприятие организации как живого организма, жизнеспособность которого важнее судьбы каждого отдельного человека.

Этот организм живет по своим законам и объединяет людей на основе общих ценностей и норм в единый план или «семью».

Такое представление об организме исключает или ограничивает автономию и свободу работников, которые подчиняются жесткой необходимости достигать цели организации.

В итоге гражданская культура организации предполагает, что рынок – пространство конструктивного взаимодействия с равноправными партнерами. Состязательность здесь второстепенна (см. таблица 1).

Таблица 1

Характеристики типов организационной культуры

Индикатор развития культуры	Тип организационной культуры	
	корпоративная	гражданская
Ориентация	Регламентируется и регулируется в основном внутренняя жизнь организации	Направлена на включение организации в более широкое гражданское сообщество
Степень открытости	Закрытая (или полужакрытая) система, ограничивающая «вход» в организацию посторонних участников	Открытая система, доступная для вхождения других участников, не принадлежащих формально к организации

Степень автономности	Личная и групповая зависимость членов организации от ее руководства	Личностная автономия при условии соблюдения организационно-правовых норм
Уровень разнообразия	Униформность и однотипность организационных норм и принимаемых решений	Плюрализм культурных образцов и толерантность в их исполнении или обмене (при наличии общей стратегии)
Стиль руководства	Директивный стиль руководства и взаимоотношений в организации, построенных по вертикали	Демократичность в организации, преобладание горизонтальных отношений
Механизм принятия решений	Декларируемая свыше или принятая формальным большинством организации система представлений о приоритетах ее развития	Выработка приоритетных решений происходит снизу вверх и во многом независимо от мнения формального руководства
Роль личности	Доминирование групповых (коллективистских) идеалов и ценностей организации над индивидуальными	Преобладание индивидуально-личностных начал, стремление к их гармонизации с общественными интересами
Традиции	Сочетание рационально обоснованных решений с имеющимися в организации традициями	Развитие иных ценностно-рациональных начал организации в противовес или в дополнение существующим традиционным устоям

Инновационные процессы	Дозированное использование нововведений при сохранении и развитии наиболее жизнеспособных образцов	Сфера распространения инноваций определяется в зависимости от меры и объема возможностей свободного развития работников
------------------------	--	---

В итоге гражданская культура как историческая разновидность организационной культуры обладает специальными чертами и качественной определенностью, позволяющей отличать ее от культуры примитивных или традиционных обществ. Для нее характерно критическое отношение к действительности, демократичность, толерантность, плюрализм [13, с. 12].

Влияние культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации [9, с.21].

Выводы по Главе 1:

Таким образом, очевидно, что влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным. Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЭКСПО КАР»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «ЭКСПО КАР»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Экспо Кар» создано 19 декабря 2013 года в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом от 8 февраля 1998 года №4-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

ООО «ЭКСПО КАР» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «Экспо Кар», Автосалон, находится по адресу: г.Санкт Петербург, пр. Испытателей, 1.

Основной целью деятельности ООО «ЭКСПО КАР» являются:

- расширение рынка товаров и услуг;
- извлечение прибыли, реализация на основе полученной прибыли социально-экономических интересов учредителя общества;
- создание новых рабочих мест.

В настоящее время ООО «ЭКСПО КАР» занимается следующими видами деятельности:

- реализация автомобилей отечественного и китайского производства;
- ремонт и техническое обслуживание автотранспорта;
- оказание маркетинговых, информационных агентских, информационно-справочных, посреднических и других подобных услуг отечественным и иностранным организациям и гражданам.

Представим технико-экономические показатели деятельности ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг. (см. таблица 2).

Таблица 2

Технико-экономические показатели ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

Показатели	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4	5

1. Выручка (нетто) от продажи товаров, услуг	тыс. руб.	16800	8960	10960
2. Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	13 962	6 064	8 937
3. Среднесписочная численность	чел.	20	40	51
4. Годовой фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	898765	989987	1021345
5. Среднегодовая зарплата работающих сотрудников (стр. 5/ стр. 4)	тыс. руб.	945678	987655	1003444
6. Производительность труда (стр. 1/стр. 4)	тыс. руб.	1,17	1,01	1,18
7. Коэффициент оборачиваемости (стр. 1/стр. 3)	оборот.	1 680	298,7	267,32
8. Продолжительность одного оборота (365/стр. 9)	дни	0,43	0,37	0,99
9. Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	892	1 001	371
10. Налог на прибыль (20 %)	тыс. руб.	178,4	200,2	74,2
11. Чистая прибыль	тыс. руб.	878	961	782

12. Рентабельность основной деятельности (стр. 10/стр. 2)	ед.	4,86	12,55	3,16
13. Рентабельность продаж (стр. 10/стр. 1)	ед.	4,04	8,50	2,58
14. Затраты на 1 рубль реализованной продукции (стр. 2/стр. 1)•100	коп.	83,11	67,68	81,55

Источник: годовые отчеты о деятельности компании ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

Из данных таблицы 2 видно, что показатели реализации готовой продукции, прибыль имеют не однозначную динамику. В 2016 году выручка от продаж снизилась на 53,3%, а в 2017 – увеличилась на 122,3%.

Чистая прибыль в 2016 году возросла на 112,2%, а в 2017 – снизилась до 37,1%. Из данных наблюдения, делаем вывод, что снижение и прибыли связано с ростом конкуренции и продолжением негативных тенденций после введения санкций Запада.

Финансовая сфера деятельности ООО «Экспо Кар» выглядит следующим образом: в таблице 2.2 представлена динамика продаж товаров, продукции, работ услуг ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.(см. таблица 3).

Таблица 3

Динамика продаж товаров, продукции, работ услуг ООО «Экспо Кар» за 2015-2017гг., тыс. руб.

№ Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт

1. Реализация автомобилей	10000	9408	10000	5197	10000	5370
2. Реализация запчастей	5000	5880	5000	5197	5000	5261
3. Посреднические сделки	1000	1008	1000	3226	1000	329
4. Сделки по реализации нефтепродуктов и ГСМ	500	504	500	179	500	0
5. Сдача в аренду	10	0	10	0	10	0
Итого:	16 510	16 800	16 510	8 960	16 510	10 960

Источник: годовые отчеты о деятельности компании ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

Из данных таблицы 3, видно, что выполнение плана по выручке от реализации автомобилей не была выполнена за весь исследуемый период: 2015г. – 94,1%, 2016г. – 52,0%, 2017г. – 53,7%. С выручкой от реализации запасных частей ситуация иная: 2015г. – 117,6%, 2016г. – 103,9%, 2017г. – 105,2%. Выручка от посреднических сделок имеет не однозначную динамику: в 2015 году 100,1% выполнения плана, в 2016 году план был выполнен на 322,6%, а в 2017 году план не довыполнен и составил только – 32,9%, это связано с трудным финансовым положением предприятия. Сделки по реализации нефтепродуктов и ГСМ были выполнены на 100,8% в 2015г., на 35,8% в 2016г., в 2017г. не было проведено ни одной сделки, выручки от сдачи в аренду у предприятия ООО «Экспо Кар» за исследуемый период не было. Одним из показателей развития предприятия является среднесписочная численность работников. В таблице 4. представлена динамика среднесписочной численности работников ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

Таблица 4

Динамика среднесписочной численности сотрудников ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

№ Должность	2015 г.(чел.)	2016 г.		2017 г.	
		Чел.	Темп роста, (%)	Чел.	Темп роста, (%)
1. Руководители	2	4	200,0	6	150,0
2. Специалисты	13	17	130,7	17	0
3. Рабочие	15	20	133,3	28	140,0
Итого	20	40	200,0	51	127,5

Источник: кадровые отчеты о деятельности компании ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

Таким образом, видно, что в 2016 году развитие организации имело очень большие темпы, так об этом свидетельствует увеличение руководителей на 2 человека и составляло 4 человека, в 2017 году количество руководителей еще выросло и составило – 6 человек, что составляет 150% прироста по сравнению с 2016 годом, это связано с расширением деятельности организации. Количество рабочих в основном работающих в ремонтной и сервисной службе ООО «Экспо Кар» также имеет положительную динамику за исследуемый период в 2016 г. число работников увеличилось на 133,3% и составило 20 человек, а в 2017 году увеличилось до 28 человек, рост составил 140,0%.

Таким образом, видно, темп роста общей среднесписочной численности сотрудников ООО «Экспо Кар» за 2015 увеличилась на 200%, а в 2017 году – рост составил 24,3% и общая численность составила 51 человек. Характеристика структуры персонала ООО «ЭКСПО КАР» (см. приложение 3) позволяет утверждать, что большая часть персонала, люди молодого возраста.

Организационная структура ООО «ЭКСПО КАР» построена по линейно-функциональному типу и включает следующие подразделения: административный аппарат, бухгалтерию, отдел кадров, автосалон, станцию технического обслуживания; склад (см. рисунок 1).

Станция технического обслуживания, ремонтная и сервисная служба

Склад

Отдел кадров

Автосалон

Менеджер по организации торговли

Продавцы

Бухгалтерия

Директор ООО «ЭКСПО КАР»

Заместитель директора салона

Учредители ООО «ЭКСПО КАР»

Рисунок 1. Схема организационного устройства ООО

«ЭКСПО КАР»

Административными органами ООО «ЭКСПО КАР» являются:

- учредители Общества;
- директор Общества, действующий по договору.

К исключительной компетенции Учредителя Общества относится определение основных направлений деятельности предприятия, изменение Устава Общества, избрание директора, утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансом и т.п.

Директор ООО «ЭКСПО КАР» является единоличным исполнительным органом общества, который руководит текущей деятельностью предприятия и решает все вопросы, которые отнесены к его компетенции.

Директор ООО «ЭКСПО КАР»:

- без доверенности действует от имени общества, представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности на право представительства общества,

- издает приказы о назначении на должности работников предприятия, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Система управления ООО «ЭКСПО КАР» выполняет следующие функции:

- а) планирование финансовых, производственных и трудовых ресурсов;
- б) организация деятельности предприятия путем выделения подразделений, распределения полномочий и определения взаимосвязей между ними;
- в) координация деятельности подразделений и персонала предприятия в целях выполнения поставленных задач и планов;
- г) мотивация и стимулирование персонала в целях повышения производительности труда и качества обслуживания покупателей;
- д) контроль деятельности предприятия, включая контроль финансовых, материальных и трудовых ресурсов предприятия.

Система управления ООО «ЭКСПО КАР» построена по линейно-функциональному принципу, что позволяет более эффективно управлять трудовыми ресурсами предприятия, так как в процессе управления линейным руководителям помогают функциональные руководители, занимающиеся выполнением специфических функций (см. приложение 2).

Высшим законодательным органом ООО «ЭКСПО КАР» является общее собрание учредителей, которое решает вопросы отнесенные Уставом и учредительным договором к компетенции общего собрания учредителей. Оперативное управление ООО «ЭКСПО КАР» осуществляет генеральный директор и его заместитель, назначенный учредителями общества и утвержденный на общем собрании учредителей.

Система управления ООО «ЭКСПО КАР» состоит из управляющей и управляемой подсистем.

Управляющая система ООО «ЭКСПО КАР» включает руководителей следующих уровней: высший уровень – генеральный директор, заместитель директора; средний уровень – главный бухгалтер, начальник отдела кадров, менеджер по организации торговли, администраторы; первичный уровень – старшие продавцы.

Полномочия в управляющей подсистеме распределены в соответствии с уставом и определены в должностных инструкциях руководителей.

2.2. Анализ реальной организационной культуры

ООО «ЭКСПО КАР» представляет собой коммерческо-производственную фирму, занимающуюся розничной продажей легковых автомобилей и техническим обслуживанием автотранспорта. В настоящее время одной из проблем предприятия является низкий уровень организационной культуры, что и стало причиной выбора темы курсовой работы.

Декларируемая организационная культура – это культура, которая внедряется сверху путем издания определенных локальных нормативных актов, регулирующих поведение людей в коллективе, разработки правил и процедур поведения на рабочем месте и т.п. Следовательно, декларируемая организационная культура выражает то, что хотело бы добиться руководство.

Опираясь на приведенное положение, обратимся к анализу декларируемой культуры ООО «ЭКСПО КАР». Как было отмечено, ООО «ЭКСПО КАР» образовалось совсем недавно, поэтому организационная культура предприятия еще недостаточно четко сформулирована. Однако, на предприятии имеется ряд документов, которые в той или иной степени регламентируют поведение персонала. К таким документам относятся:

- Устав ООО «ЭКСПО КАР»;
- Миссию ООО «ЭКСПО КАР»;
- Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ЭКСПО КАР»;
- Трудовые договоры с персоналом;
- Положение о присвоении должностного коэффициента.

Миссия предприятия направлена на декларирование важности клиентов для предприятия, она выражает необходимость решения проблем потребителей путем качественного их устранения.

Миссия ООО «ЭКСПО КАР» сформирована таким образом, чтобы работники понимали, что именно от них зависит удовлетворенность клиентов и дальнейшее

их сотрудничество. Профессионализм и мастерство работников предприятия способны решать все возникающие у клиентов проблемы с автомобилем.

Таким образом, миссия ООО «ЭКСПО КАР» направлена на потребителей и выражает заботу о них, таким образом, декларируя следующие ценности: забота о клиенте; гордость за свою организацию; уверенность в себе и своих коллегах.

В ООО «ЭКСПО КАР» существуют определенные декларируемые нормы поведения, которые закреплены в Правилах внутреннего трудового распорядка, индивидуальных Трудовых договорах с работниками, Положение о присвоении должностного коэффициента.

В документе «Правила трудового распорядка» выделены следующие основные ценности:

- стремиться к постоянному совершенствованию профессиональных знаний, умений и навыков;
- улучшать качество и производительность труда;
- работать честно и соблюдать дисциплину;
- соблюдать требования по охране труда;
- устранять причины, мешающие работе;
- содержать рабочее место в чистоте;
- беречь имущество;
- вести себя достойно;
- выполнять указания руководителя.

Анализ Правил трудового распорядка ООО «ЭКСПО КАР» позволяет сделать вывод, что для руководства главным в работе персонала является их профессионализм и качество работы. Не менее важными ценностями с точки зрения руководства является честность и дисциплинированность, трудолюбие и аккуратность, бережливость, достоинство и исполнительность.

В трудовых договорах с работниками предприятия были выделены следующие основные декларируемые ценности:

- профессионализм;
- взаимопомощь коллегам;
- неразглашение конфиденциальной информации;
- соблюдение трудовой дисциплины.

- вежливость, уважительность, честность и справедливость по отношению к коллегам и клиентам фирмы.
- исполнительность;
- порядочность;
- здоровый образ жизни;
- аккуратность и опрятность внешнего вида.
- внимательность. Каждый работник должен внимательно относиться к просьбам и пожеланиям клиентов и сотрудников фирмы;
- дружелюбие.
- уважительное отношение к ценностям организации.
- стремление к успеху.
- самостоятельность. Каждый работник должен стремиться самостоятельно разрешать все конфликтные ситуации;
- исполнительность ответственность.

Ценности и нормы поведения работников ООО «ЭКСПО КАР» декларируются не только на основе нормативных актов, но они внедряются также на основе обучения персонала на тренингах.

Одним из документов, декларирующих организационные ценности, является Положение о присвоении должностного коэффициента. В данном документе определены основания присвоения должностного коэффициента сотрудникам в зависимости от их профессионализма, достигнутых успехов.

Этот документ имеет стимулирующий характер, так как в нем определены основания получения процентов от продаж. Таким образом, в ООО «ЭКСПО КАР» существует ряд документов, которые регулируют основные нормы и ценности организационной культуры. К ним были отнесены следующие документы: Устав ООО «ЭКСПО КАР»; Миссия ООО «ЭКСПО КАР»; Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ЭКСПО КАР»; Трудовые договоры с персоналом; Положение о присвоении должностного коэффициента.

Как известно для определения рейтинга важности декларируемых норм и ценностей был проведено контент-анализ, который направлен на исследование наиболее часто используемых в нормативных документах слов, обозначающих ту или иную ценность.

По результатам контент-анализа был построен рейтинг важности норм и ценностей по степени убывания в декларируемой организационной культуре ООО «ЭКСПО

КАР» (см. таблица 5).

Таблица 5

Рейтинг норм и ценностей по мере убывания в декларируемой культуре

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. Профессионализм | 1. Честность |
| 2. Забота о клиенте | 2. Стремление к успеху |
| 3. Дисциплинированность | 3. Коммуникабельность |
| 4. Ответственность | 4. Доброжелательность |
| 5. Лояльность к фирме | 5. Исполнительность |
| 6. Работоспособность | 6. Здоровье сотрудников |

Таким образом, в декларируемой культуре ООО «ЭКСПО КАР» одним из основных ценностей является профессионализм. Следовательно, руководство предприятия в первую очередь требует от своих сотрудников профессионального выполнения своих обязанностей. Важное место в декларируемой культуре предприятия занимает взаимопомощь и сотрудничество, дисциплинированность и ответственность.

Необходимо отметить, что в пятерку наиболее важных ценностей вошла такая ценность как исполнительность, следовательно, руководству предприятия прежде всего необходима исполнительность работников (см. приложение 3).

Анализ реальной организационной культуры был проведен на основе опроса, в анкетировании участвовали все работники салона (16 человек), за исключением руководителей.

Данная организация существует чуть более 17 лет, поэтому часть сотрудников (44%) предприятия работают в данной организации более одного года, но менее 2 лет, с самого основания работают только 25% сотрудников, менее года в организации работают 31% сотрудников.

В ходе исследования было выявлено, что только 37% сотрудников фирмы знают цели предприятия, в то время как 63% работников с целями фирмы не знакомы. Примерно такое положение отмечается в отношении миссии, так как миссия дословно известна только 44%, в то время 56% сотрудников не смогли назвать

МИССИЮ.

Наглядно уровень информированности работников о целях и миссии предприятия можно проследить по рисунку 2.

Рисунок 2. Уровень информированности сотрудников о миссии и целях предприятия, %

Организационная культура фирмы зависит от того, какие реальные качества в сотрудниках поддерживаются в процессе управления. Исследование показало, что наиболее ценными являются такие качества как профессионализм (16 человек), работоспособность (12 человек), коммуникабельность (10 человек), и дисциплинированность (9 человек). Различия в декларируемой и реальной организационных культурах хорошо видна на рисунке 3.

Рисунок 3. Рейтинг декларируемых и реальных ценностей, баллы

Примечание: Проф.- профессионализм, ЗК – забота о клиенте, Дис. – дисциплинированность, Отв. Ответственность, ЛФ – лояльность к фирме, - Раб – работоспособность, Чест – честность, СУ – стремление к успеху, Комм. – коммуникабельность, Добр – доброжелательность, ИСП. – исполнительность, ЗД-здоровье сотрудников.

Из данных рисунка 3, видно, что основной декларируемой и реальной ценностью в ООО «Экспо Кар» является профессионализм сотрудников. В декларируемой организационной культуре важным является забота о клиенте, однако, в реальной организационной культуре забота о клиенте стоит намного ниже. В декларируемой организационной культуре важными являются дисциплинированность и ответственность, в то время как в реальной организационной культуре дисциплинированность только на 5 месте, а ответственность на 7 месте. В целом декларируемая и реальная организационная культура близки в отношении таких ценностей как профессионализм, лояльность к фирме, честность, доброжелательность, а по другим ценностям они существенно различаются.

В ООО «Экспо Кар» существует определенная форма одежды: классический стиль одежды. Логотипом фирмы является логотип фирмы «Хюндай».

Для мотивации персонала в ООО «Экспо Кар» используются такие виды поощрений как заработная плата и премирование по результатам индивидуальных продаж. Других форм поощрения здесь нет.

В ООО «Экспо Кар» используются тренинги, направленные на обучение персонала искусству продаж, однако, тренингов, направленных на формирование организационной культуры не проводится. Редко используются корпоративные вечеринки и празднование юбилейных дат, совместный отдых за городом не практикуется.

Этического кодекса в данной организации в данный момент нет, поэтому работникам не известны те нормы и ценности, которые хотели бы внедрить руководители предприятия, что является существенным недостатком организационной культуры.

Таким образом, анализ реальной организационной культуры ООО «Экспо Кар» позволяет сделать следующие выводы:

Сотрудники ООО «Экспо Кар» недостаточно информированы о миссии и целях фирмы. В сотрудниках в большей степени приветствуются такие качества как профессионализм, работоспособность, коммуникабельность и дисциплинированность, а порицаются такие качества неэффективная работа, непрофессионализм, безответственность и лень.

2.3. Сравнительный анализ декларируемой и реальной

организационной культур

Таким образом, сравнительный анализ декларируемой и реальной организационной культур был проведен на основе методики К.С. Камерона и Р.С. Куинна, так как, проанализировав методы оценки организационных культур, автор посчитал более адекватным метод оценки, основанный на концепции рамочной конструкции конкурирующих ценностей [11].

Преимущества данного метода:

- практическая ориентация – он охватывает те ключевые изменения в культуре, которые уже определены как ответственные за успех;
- наглядность данного метода – позволяет оценить качественные характеристики количественно и позволяет выразить полученные результаты графически, с помощью которых можно определить направления деятельности, требующих

изменения. Теоретическое обоснование данного метода OCAI (инструмент оценки организационной культуры) лежит в концепции рамочной конструкции конкурирующих ценностей. «Разработка рамочной конструкции конкурирующих ценностей изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. Их было выделено 39 индикаторов. Каждый из 39 индикаторов эффективности подвергся статистическому анализу, что позволило выделить 2 главных измерения, по которым рассматриваемый индикаторы оказались в одной из 4 главных групп.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством (см. таблица 6).

Таблица 6

Оценки реальной и желаемой организационных культур

Альтернативы	Реальная организационная культура (баллы)	Желаемая организационная культура (баллы)
A	15	26
B	14	22
C	33	43
D	37	8

Оценки желаемой организационной культуры были получены в результате опроса управленческого состава.

В результате были получены адекватные оценки желаемой организационной культуры по методу OCAI. Оценка реальной организационной культуры по методу OCAI проводилось самим исследователем на основе результатов ранее проведённого исследования по анализу реальной организационной культуры ООО «Экспо Кар».

В заключении можно отметить, анализ по методу OCAI позволяет утверждать, что существующая и предпочитаемая организационные культуры существенно отличаются, поэтому необходимо его совершенствование.

Выводы по Главе 2:

В целом исследование организационной культуры ООО «Экспо Кар» позволяет выделить следующие проблемы:

- недостаточно эффективное нормативное обеспечение организационной культуры предприятия;
- нечеткость норм и ценностей, принятых в организационной культуре;
- рассогласованность реальной и декларируемой (предпочитаемой) организационной культур;
- отсутствие мероприятий, способствующих формированию организационной культуры;
- низкая информированность работников о целях, миссии и философии предприятия.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ ООО «ЭКСПО КАР»

В итоге с целью устранения выявленных недостатков и совершенствования культуры ООО «Экспо Кар» на период 2018–2020 гг., предлагается разработка и реализации Программы по совершенствованию организационной культуры ООО «Экспо Кар» на период 2018-2020 гг.

1. Программа по совершенствованию организационной культуры ООО «Экспо Кар» на период 2018-2020 гг. (см. таблица 7).

I. Паспорт

Таблица 7

**Программы по совершенствованию организационной культуры компании
ООО «Экспо Кар» на 2018-2020гг.**

Наименование программы	Программа по совершенствованию организационной культуры ООО «Экспо Кар» на 2018-2020 гг.
Основания для разработки Программы	Реализация комплекса мероприятий для совершенствования организационной культуры, устранение выявленных недостатков в формировании культуры компании на период 2018-2020 гг.
Дата принятия решения о разработке проекта программы	2018 г.
Заказчик Программы	ООО «Экспо Кар»
Основной разработчик Программы	Автор курсовой работы

Цель программы – совершенствование организационной культуры ООО «Экспо Кар», устранение выявленных недостатков в формировании культуры на 2017–2019 гг.

Основные задачи:

- реализовать цели в области совершенствования организационной культуры ООО «Экспо Кар»;
- усилить нормативное обеспечение организационной культуры предприятия;
- согласовать четкость норм и ценностей, принятых в организационной культуре;
- согласовать реальную и декларируемую (предпочитаемую) организационную культуру;
- разработать мероприятия, способствующие формированию организационной культуры;
- усилить информированность работников о целях, миссии и философии предприятия.
- улучшить психологический климат в компании;
- улучшить адаптацию персонала компании;
- улучшить имидж у потребителей продукции ООО «Экспо Кар»

Цель и задачи программы

Сроки реализации программы

2018–2020 гг.

Ресурсное обеспечение
Программы

Источники и объемы финансирования. Общий объем необходимых финансовых средств для реализации Программы в 2018–2020 годах составит 0,8 млн.рублей.

Основной источник: текущая прибыль ООО «Экспо Кар»

- Реализованные цели в области совершенствования организационной культуры ООО «Экспо Кар», а также;

- обеспечение выполнения мероприятий по совершенствованию организационной культуры компании ООО «Экспо Кар»;

- усиление нормативного обеспечения организационной культуры предприятия;

- согласование четкости норм и ценностей, принятых в организационной культуре;

Ожидаемые результаты
Программы

- согласование реальной и декларируемой (предпочитаемую) организационной культуре;

- разработанные мероприятия, способствующие формированию организационной культуры;

- усиление информированности работников о целях, миссии и философии предприятия;

- улучшение психологического климата в компании;

- улучшение адаптации персонала компании;

- улучшение имиджа у потребителей продукции ООО «Экспо Кар»

Контроль

Управление и контроль за реализацией программы возложить на ген.директора, заместителей генерального директора по различным направлениям

Мероприятия программы по совершенствованию организационной культуры ООО «Экспо Кар» на 2018–2020 гг.

Мероприятия программы по совершенствованию организационной культуры ООО «Экспо Кар» на 2018–2020 гг. (приложение 1).

II. Характеристика проблем, на решение которых направлена целевая программа.

Недостаточно эффективное нормативное обеспечение организационной культуры предприятия.

Нечеткость норм и ценностей, принятых в организационной культуре.

Рассогласованность реальной и декларируемой (предпочитаемой) организационной культур.

Отсутствие мероприятий, способствующих формированию организационной культуры.

Низкая информированность работников о целях, миссии и философии предприятия.

Ш. Цель и задачи Программы.

Цель программы – совершенствование организационной культуры ООО «Экспо Кар» на 2018–2020 гг.

Основные задачи:

- реализовать цели в области совершенствования организационной культуры ООО «Экспо Кар»;
- усилить нормативное обеспечение организационной культуры предприятия;
- согласовать четкость норм и ценностей, принятых в организационной культуре;

- согласовать реальную и декларируемую (предпочитаемую) организационную культуру;
- разработать мероприятия, способствующие формированию организационной культуры;
- усилить информированность работников о целях, миссии и философии предприятия.
- улучшить психологический климат в компании;
- улучшить адаптацию персонала компании;
- улучшить имидж у потребителей продукции ООО «Экспо Кар»;

IV. Сроки реализации программы: 2018-2020 гг.

V. Механизм реализации программы.

В мероприятиях Программы предусматривается решение конкретных вопросов по совершенствованию организационной культуры ООО «Экспо Кар», устранение выявленных недостатков в формировании положительной культуры на 2018-2020 гг. Предусматривается реализация комплекса мероприятий для улучшения формирования организационной культуры во всех функциональных звеньях ООО «Экспо Кар». За реализацию мероприятий будут назначены ответственные лица, закрепленные за каждым направлением работ.

VI. Ресурсное обеспечение Программы.

Источники и объемы финансирования, общий объем необходимых финансовых средств для реализации Программы в 2018-2020 годах составляет 0,8 млн.рублей, основной источник: текущая прибыль ООО «Экспо Кар».

VII. Организация контроля за реализацией Программы.

Руководство по контролю реализации Программы возложить на ген.директора, заместителей генерального директора по различным направлениям. В том числе генеральный директор ООО «Экспо Кар» и его заместители, будут осуществлять организацию, координацию и контроль реализации Программы.

VIII. Мероприятия программы по совершенствованию организационной культуры ООО «Экспо Кар» на 2018-2020 гг. (приложение 1).

Выводы по Главе 3:

Таким образом, реализация Программы по совершенствованию организационной культуры позволит достичь следующих результатов:

- реализованные цели в области совершенствования организационной культуры ООО «Экспо Кар», а также;
- обеспечение выполнения мероприятий по совершенствованию организационной культуры компании ООО «Экспо Кар»;
- усиление нормативного обеспечения организационной культуры предприятия;
- согласование четкости норм и ценностей, принятых в организационной культуре;
- согласование реальной и декларируемой (предпочитаемую) организационной культуре;
- разработанные мероприятия, способствующие формированию организационной культуры;
- усиление информированности работников о целях, миссии и философии предприятия;
- улучшение психологического климата в компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В бизнесе обычно выделяют три составные части: предприниматель, условия предпринимательства, этика бизнеса. Несомненно, главная фигура современного бизнеса - предприниматель, постоянно готовый идти на риск, с неумемной энергией, настойчивостью, умением преодолевать трудности, любые преграды на пути к намеченной цели, с его свободой в принятии управленческих решений, с нестандартностью мышления.

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность.

Организационная культура – это система общественно прогрессивных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных

и групповых интересов, особенностей поведения персонала, данной организационной структуры, стиля руководителя, показателей уровня удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

В процессе проведенного исследования мне удалось реализовать поставленные цели и задачи в курсовой работе, а именно необходимо было решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы организационной культуры в организации;
- проанализировать декларируемую и реальную организационную культуру ООО «ЭКСПО КАР»;
- разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «ЭКСПО КАР».

В целом исследование организационной культуры ООО «Экспо Кар» позволяет выделить следующие проблемы:

- недостаточно эффективное нормативное обеспечение организационной культуры предприятия;
- нечеткость норм и ценностей, принятых в организационной культуре;
- рассогласованность реальной и декларируемой (предпочитаемой) организационной культур;
- отсутствие мероприятий, способствующих формированию организационной культуры;
- низкая информированность работников о целях, миссии и философии предприятия.

С целью совершенствования культуры в ООО «Экспо Кар» на период 2018–2020 гг., предлагается разработка и реализации Программы по совершенствованию организационной культуры ООО «Экспо Кар» на период 2018–2020 гг.

Реализация Программы по совершенствованию организационной культуры позволит достичь следующих результатов:

- реализованные цели в области совершенствования организационной культуры ООО «Экспо Кар», а также;
- обеспечение выполнения мероприятий по совершенствованию организационной культуры компании ООО «Экспо Кар»;
- усиление нормативного обеспечения организационной культуры предприятия;
- согласование четкости норм и ценностей, принятых в организационной культуре;
- согласование реальной и декларируемой (предпочитаемую) организационной культуре;
- разработанные мероприятия, способствующие формированию организационной культуры;
- усиление информированности работников о целях, миссии и философии предприятия;
- улучшение психологического климата в компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Специальная литература:

1. Акулов, В.Б., Рудаков, М.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Б.Акулов. - Петрозаводск: ПетрГУ, 2013. - 312 с.
2. Базаров, Т.Ю., Маслов, В.И. Технологии организационной культуры / Т.Ю.Базаров. М.: Банки и биржи, 2014. - 309 с.
3. Вергинин, А.П. Теория организации / А.П. Вергинин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 456 с.
4. Виханский, О., Наумов, А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. Виханский. - М.: Инфра-М, 2013. - 467 с.
5. Владимирова, И.Г. Организационные структуры управления компаниями / И.Г.Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №13. - С.11.
6. Генкин, Б.М. Экономика и социология в теории организации / Б.М. Генкин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 431 с.

7. Диал, Т.Е., Кеннеди, А.А. Корпоративная культура / Т.Е. Диал. - М.: КноРус, 2013. - 562 с.
8. Еловигов, Л.А. Управление организацией / Л.А. Еловигов. - Омск: Омский гос. ун-т, 2013. - 184 с.
9. Ивановская, Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В.Ивановская // Кадровый вестник. - 2014. - №12. -С.21-28.
10. Изотов, В.В. Корпоративная культура. Стратегии и способы её формирования / В.В. Изотов // Работа и зарплата. - 2014. - №4. - С. 34-41.
11. Ильина, О.С. Комплексная диагностика корпоративной культуры современной организации / О.С. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №3. - С.34-37.
12. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. - СПб.: Питер,2010. - 336 с.
13. Шиборин, Н.В. Принципы построения корпоративной культуры на предприятии / Н.В. Шиборин // Управлении персоналом. - 2015. - №21. - С.58-60.
 1. Шиборин, Н.В. Принципы построения корпоративной культуры на предприятии / Н.В. Шиборин // Управлении персоналом. - 2014. - №22. - С.45.
 2. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М. 2015. – 294 с.
 3. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций : курс лекций / А. В. Колесников ; Моск. акад. экономики и права. - Москва : Альфа-Пресс, 2013. - 444 с.
 4. Коротков З.М., Силина А.Н. Организационное поведение. – Тюмень: Вектор Бук, 2014. – 215 с.
 5. Мамуйлов Г. М. Новиков В.В. Психологическое управление в кризисном обществе. – СП-б.: Алетейя, 2014 - 304 с.
 6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: "Дело", 2015. – 704 с.
 7. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2013. —560 с.

II. Текущий архив компании:

21. Годовые отчеты о деятельности ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

22. Кадровые отчеты о деятельности ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

Приложение 1

Программа Плана мероприятий по совершенствованию организационной

№ п/п	Содержание работы	Показатель выполнения	Сроки выпол- нения	Источник финан- сирования	Ответствен- ные за выполне- ние
----------	-------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

1. Систематизация работы по совершенствованию организационной культуры компании

Направления:

- нормативное обеспечение организационной культуры предприятия;
- информирование работников о целях, миссии и философии предприятия;
- согласование четкости норм и ценностей, принятых в организационной культуре;
- согласование реальной и декларируемой (предпочитаемой) организационной культур;
- улучшение психологического климата в компании;
- улучшение адаптации персонала компании;
- улучшение имиджа у потребителей продукции ООО «Экспо Кар»

<p>1.1. - принять меры для нормативного обеспечения организационной культуры предприятия</p> <p>Разработка Этического Кодекса</p>	<p>Разработка плана мероприятий и сдача отчета в отдел кадров, бухгалтерии, каждого подразделе-</p>	<p>2017 2019 гг.</p>	<p>Текущая прибыль</p>	<p>Ген. директор, Руководители подразделений</p>
<p>-улучшение социальной защищенности сотрудников, улучшение информированности сотрудников о деятельности компании.</p> <p>1.2. Ознакомление персонала с миссией, целями, стратегией организаций</p> <p>Издание информационного биллетеня</p>	<p>Разработка плана мероприятий и сдача отчета зам.ген.директора</p>	<p>2017-2019 гг.</p>	<p>Текущая прибыль</p>	<p>Ген. директор, Руководители подразделений</p>

Сбор информации о существующей организационной культуре и имидже компании:

1.3.	<p>- детальный анализ ценностей, норм, реальных и предпочитаемых, анализ причин несоответствий, согласование;</p> <p>- анализ нарушений ценностных ориентацией персонала</p> <p>-сформировать у сотрудников:</p> <p>-чувство корпоративного патриотизма, путем проведения корпоративных мероприятий, тренингов, собраний, акций, деловых игр, организация совместного отдыха;</p> <p>-уверенность в завтрашнем дне, путем повышения заработной платы у сотрудников</p>	<p>Отчет в отдел кадров</p> <p>Разработка плана мероприятий по анкетированию сотрудников</p>	<p>Май 2017</p> <p>В течение года</p>	<p>Текущая прибыль</p> <p>Текущая прибыль</p>	<p>Ген. директор, Руководители подразделений</p> <p>Профессиональный психолог</p>
------	--	--	---------------------------------------	---	---

1.5.	- постоянный анализ, проведение анкетирования, изучение социально-психологического климата в коллективе	Разработка плана мероприятий и сдача отчета в отдел кадров	Январь 2017	Текущая прибыль	Ген. директор, Руководители подразделений
------	---	--	-------------	-----------------	---

культуры ООО «Экспо Кар» на период 2017-2019 гг.

1.6.	- организация прямых средств руководства общества Пресс-конференция	Отчет руководителя 2017-2019 гг. компании		Текущая прибыль	Руководители подразделений
1.7.	- сформировать и поддерживать корпоративную культуру; традиции, порядок, нормы и правила поведения, ценности, обеспечивающие эффективное функционирование компании и формирование положительного имиджа	Разработка правил корпоративной культуры	2019 года	Текущая прибыль	Руководители подразделений

2. Направление: «насыщение ассортиментного ряда компании», его «соответствие запросам потребителей», а также улучшать «средства рекламы и стимулирования сбыта»;

-адаптация персонала компании

<p>2.1. На основании опроса жителей города (потенциальных клиентов фирмы) провести анализ возможностей рекламных средств на местном рынке и региональном рынке</p>	<p>Разработка плана мероприятий и Май сдача отчета 2017 ген. директору</p>	<p>Текущая прибыль</p>	<p>Руководители подразделений Бухгалтерия</p>
<p>2.2. На основании анкетирования покупателей компании оценить эффективность как рекламной компании в целом, так и отдельных рекламных средств</p>	<p>Разработка плана мероприятий и 2017 год сдача отчета зам.ген.директора</p>	<p>Текущая прибыль</p>	<p>Руководители подразделений Бухгалтерия</p>
<p>2.3. Сопоставить результаты теоретического заключения с результатами опроса потенциальных клиентов и результатами анкетирования покупателей сделать вывод о реальной эффективности одних средств рекламы и неэффективности других</p>	<p>Отчет 2017-2019 гг. руководителю</p>	<p>Текущая прибыль</p>	<p>Руководители подразделений</p>
<p>2.4. Разработка медиа-плана. Планирование рекламной компании в период 2017-2019 гг.</p>	<p>Разработка плана мероприятий и 2017 сдача отчета руководителю</p>	<p>Текущая прибыль</p>	<p>Зам.ген.директора Бухгалтерия</p>

<p>2.5. Частая реклама по радио, объявления в местные газеты, распространение литовок и иных рекламных средств в г.Набережные Челны</p>	<p>Отчет по результатам изучения отчета в отдел кадров</p> <p>Текущая прибыль</p>	<p>Зам.ген.директора</p> <p>Бухгалтерия</p>
<p>2.6. Проводить мероприятия по расширению ассортимента компании</p>	<p>Отчет по результатам изучения ассортимента руководителю</p> <p>Текущая прибыль</p>	<p>Зам.ген.директора</p> <p>Бухгалтерия</p>
<p>2.7. Проводить мероприятия по адаптации персонала, активизировать Программу наставничества</p>	<p>Отчет по результатам изучения мероприятий руководителю отдела кадров</p> <p>Текущая прибыль</p>	<p>Специалисты отдела кадров</p>

Приложение 2

Элементы системы управления ООО «Экспо Кар»

Элементы системы управления в ООО «Экспо Кар» состоят из следующих функций:

- планирования,
- организации,
- мотивации,

- контроля.

Функция планирования осуществляется через: оперативное планирование продаж автомобильной продукции; финансовых показателей, показателей маркетинговой деятельности и деятельности персонала, планирование в области работы с персоналом. Функция организации осуществляется посредством инструкций, локальных нормативных актов ООО «Экспо Кар», приказов, распоряжений, указаний.

Функция мотивации и стимулирования представляет систему материальных и нематериальных инструментов стимулирования сотрудников организации (см. ниже).

Характеристика функций управления ООО «Экспо Кар»

№	Функции управления	Характеристика	Ответственное лицо
1.	Функция планирования	<p>- оперативное планирование продаж автомобильной продукции; финансово-экономических показателей деятельности ООО, показателей маркетинговой деятельности и деятельности персонала;</p> <p>-оперативное, текущее планирование</p>	<p>Директор</p> <p>Менеджер по торговле</p> <p>Бухгалтерия</p>
2.	Функция организации	<p>- наличие организационной структуры, управления ООО, распределение должностных обязанностей работников;</p> <p>-разработка должностных инструкций, административные методы, экономические, методы управления, социально-психологические методы</p> <p>-наличие приказов, инструкций</p>	<p>Директор</p> <p>Менеджер по торговле</p>

3.	Функция мотивации	- материальная мотивация выражена в виде заработной платы, премий, надбавок; социальных и иных выплат, нематериальные формы поощрения, подарки, благодарности	Директор Менеджер по торговле Бухгалтерия
4.	Функция контроля	- текущий контроль; - предварительный контроль; - стратегический контроль отсутствует	Директор Руководители

Приложение 3

Характеристика персонала ООО «Экспо Кар»

Структура персонала ООО «Экспо Кар» по возрасту представлена в таблице

Таблица 1

Структура персонала ООО «Экспо Кар» по возрасту (%)

Возрастная группа 2015 г. 2016 г. 2017 г.

20 – 30 лет	50,00	47,54	45,00
31 – 40 лет	24,28	26,33	25,00
41 – 50 лет	20,00	10,35	17,00
51 – 60 лет	5,72	15,78	13,00

Источник: кадровые отчеты ООО «Экспо Кар» за 2015-2017 гг.

Анализ состава работников ООО «Экспо Кар» свидетельствует, что в большинстве своем работающий персонал представляет возрастную группу до 30 лет, далее идет возраст от 31 до 40 лет, 25% работников.

Характеристика персонала по уровню образования представлена ниже.

Образовательная структура персонала ООО «Экспо Кар» за 2016 - 2018 гг. (%)

Уровень образования	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Высшее	15,71	15,86	14,00
Среднее профессиональное	54,28	55,14	57,00
Начальное профессиональное	30,1	29,0	29,0

Источник: кадровые отчеты за 2017 год ООО «Экспо Кар»

Исходя из данных, приведенных в таблице 2., видно, что уровень образования в организации не достаточно стабилен за счет постоянного изменения количества работников, но в, то, же время доля работников с высшим образованием по 2017 год включительно, медленно, но постоянно падала (с 15,71% до 14,00), это вызвано уходом высококвалифицированных сотрудников вследствие недостаточно высокого уровня заработной платы.

Структура персонала ООО «Экспо Кар» по стажу работы представлена ниже.

Структура персонала ООО «Экспо Кар» по продолжительности работы за 2015-2017 гг. (гг, %)

Стаж работы 2015 г. 2016 г. 2017 г.

Менее 1 года 16,43 16,77 17,00

1-3 года	26,43	23,58	22,00
----------	-------	-------	-------

4-5 лет	57,17	59,65	61,00
---------	-------	-------	-------

Источник: кадровые отчеты за 2016 год ООО «Экспо Кар»

Показатели таблицы 3., свидетельствуют, что больше половины сотрудников ООО «Экспо Кар», (61%) имеют стаж от 4 до 5 лет, ежегодно наблюдается рост числа работников со стажем 5 лет (с 57,14% в 2015 году до 61% в 2017 году).

Можно говорить о том, что среди всех сотрудников выбытие персонала в 2017 году составило 17,5%, увеличилось за 3 года на 2%, а среди новых продавцов консультантов выбытие составило 33%, увеличение составило 4%, это свидетельствует о низком уровне адаптации и удовлетворенности трудом новых сотрудников и очень высоком уровне текучести персонала в целом.

Таким образом, анализ системы управления ООО «Экспо Кар» свидетельствует о том, что система включает в себя основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль. В большей степени реализуются такие функции как: организация, мотивация, в меньшей степени планирование, контроль.

Функция организация реализуются посредством: наличия организационной структуры управления ООО, распределением должностных обязанностей работников; разработкой должностных инструкций, методами управления.

Функции мотивации реализуются посредством материального стимулирования: она выражена в виде заработной платы, премий, надбавок; социальных и иных выплат, нематериальные формы поощрения, подарков, благодарностей.

Вместе с тем, в функциях планирования, контроля к слабым сторонам (проблемным зонам представленных функций управления) следует отнести отсутствие стратегического планирования и контроля.