

Содержание:

Введение

Актуальность курсовой работы. Основу управления составляют объективные процессы общественного развития, знание которых влияет на трактовку соответствующих понятий, и подходы к выяснению их содержания.

Развитие производительных сил общества сопровождается углублением разделения труда. Разделение труда вызывает необходимость кооперации труда. В свою очередь, кооперация труда порождает объективную необходимость координации различных ее видов и разновидностей в организованных социально-экономических системах.

Степень разработанности темы курсовой работы. В настоящее время вопросам культуры организации и управленческой деятельности уделяется большое внимание. Это связано с тем, что от правильно поставленной работы организации не зависимо от форм собственности зависит ее успех на мировом рынке и прибыльность.

Основной целью курсовой работы является анализ современных подходов к изучению организационной культуры, стилям руководства в управлении и определения их эффективности.

Задачи курсовой работы:

- Анализ факторов и принципов влияющие на организационную культуру
- Определение влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия;
- Характеристика субъектов и объектов организаторской деятельности;
- Анализ сущности и основных принципов руководства и лидерства;
- Классификация стилей руководства;
- Изучение характера взаимоотношений руководителя и подчиненного.

Предмет исследования – менеджмент организации.

Объект исследования – организационная культура и механизм управления.

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные труды экономистов в области менеджмента и теории управления экономическими системами, включая менеджмент персонала, производственный менеджмент следующих авторов: Гайнутдинов, Э. М., Милпер, Б. Э., Полукаров, В. Петрушин, В., Хубулава, Н. М. и др.

Методы исследования. В основу методологии положено сочетание комплексного, системного и ситуационного подходов к изучаемой проблеме. В исследовании применялись методы научного обобщения, причинно-следственных связей, статистического и сравнительного анализа.

Практическая значимость курсовой работы состоит в описании современных моделей организационного поведения и организационной культуры. Также был сделан анализ влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия.

Структура курсовой работы. Курсовая работа имеет традиционную структуру и состоит из введения, трех глав включающих, заключения, списка использованных источников.

Глава 1 Интерпретация организационной культуры

1.1 Факторы и принципы влияющие на организационную культуру

Организационная культура относится к числу сложных материально-духовных феноменов, изучение которых сталкивается с рядом проблем, включающих оценки влияния факторов на формирование и развитие корпоративной культуры.

Организационная культура является следствием тесного взаимодействия внешней и внутренней среды предприятия. Для того, чтобы предложить реальные направления формирования организационной культуры и обеспечить эффективный механизм ее функционирования, необходимо систематизировать факторы влияния на организационную культуру с последующим исследованием тенденций такого влияния. Задача систематизации факторов формирования организационной культуры требует их определенной классификации и выделения среди них тех,

которые имеют приоритетное значение, учитывая ценности и глубину воздействия.

Под факторами влияния понимаются те движущие силы, которые влияют на формирование организационной культуры и обеспечивают ее наибольшую эффективность.[5, с. 241]

Особая роль в формировании организационной культуры принадлежит группе факторов внешней и внутренней среды, которые по своей сути совпадают с факторами, объединенными по уровневому признаку. Внешняя среда включает те силы и институты, с которыми приходится сталкиваться предприятию в процессе своего функционирования на рынке. То есть, понятие внешней среды включает все, что находится за пределами предприятия, но касается всех сфер его деятельности и может влиять на их развитие или свертывания.

Именно поэтому культура каждой организации приобретает:

- во-первых, общие черты, которые присущи, в большей или меньшей степени, всем предпринимательским организациям как специфическим социально-экономическим институтам современного общества, независимо от их географической локализации;
- во-вторых, специфические черты, связанные с особенностями предпринимательно-менеджерской культуры как важной части общей культуры определенного континентально-культурного региона;
- в-третьих, индивидуальных культурных черт руководителей конкретной предпринимательской организации.

Факторы внешней среды влияют на построение организационной культуры как объективные стимуляторы к действию или как тормозные силы для развития культуры. Факторы внутренней среды формируют организационную культуру изнутри предприятия, поэтому им свойственна в определенной степени субъективность воздействия. Взаимозависимость факторов внешней среды и их многогранность и динамичность обуславливают разностороннее влияние на формирование организационной культуры и вызывают трудности методического характера, связанные со сложностью реальной оценки степени влияния каждого фактора.

Принципами формирования организационной культуры являются:

- взаимодоверие и взаимоуважение;
- приоритет общечеловеческих ценностей;

- социально-гуманистическая солидарность;
- высокая ответственность. [10, с. 166]

Современный топ-менеджмент для образования определенных организационных культурных ценностей использует широкий спектр инструментов, в частности:

- определение и своевременное обновление основных перспективных задач организации, реализация которых способна мобилизовать работников и служить развитию и максимальному использованию их потенциальных возможностей, поддерживать напряженный тонус трудовой и творческой активности;
- определение относительно небольшого числа ключевых принципов и безусловных требований, которые организация обязуется неукоснительно отстаивать;
- личный пример высшего менеджмента в соблюдении и реализации этих принципов и требований;
- неотвратимые санкции к управленцам, которые не соблюдают эти принципы и требования независимо от их статуса и заслуг;
- широкая пропаганда по различным каналам с использованием внутрифирменных средств информации, коллективных собраний, встреч руководителей с работниками и т.д.;
- комплекс мероприятий, направленных на культивацию, поддержку и повышение педагогически организационной эффективности многоплановых фирменных традиций, ритуалов, церемоний и т.п..

Управленческая деятельность в значительной мере подчинена определенной сложившейся организационной культуре, которая отражает как характерные черты национальной предпринимательско-менеджерской культуры, так и специфические особенности развития определенной организации. С другой стороны, менеджеры пытаются сознательно влиять на организационную культуру учитывая потребности успешной реализации целей и задач фирмы.

1.2 Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия

Стремление к экономическому росту должно базироваться на формировании и совершенствовании соответствующей организационной культуры. На сегодняшний

день ключевыми ценностями, на которые опирается организационная культура, выступают ориентация на современные новшества и гибкость организации, разнообразие коммуникаций и предоставления весомости творческому поиску. Эти ценности должны формироваться и регулироваться под динамическим воздействием внешних и внутренних факторов, которые задают вектор изменений организационной культуры.

Чтобы организационная культура качественно функционировала, следует опираться на основательные исследования многих ученых. Ведь культура, независимо от форм и сферы проявления, является комплексным понятием, которое эволюционировало в зависимости от изменений во внешней среде.

На сегодняшний день успешное функционирование предприятия зависит от качественно нового стиля мышления, который отвечает требованиям современности. Поскольку наука имеет тенденцию к совершенствованию, то предприятие должно эффективно внедрять новые концепции и экономические парадигмы, которые в большей степени базируются на человеческом капитале и трудовом потенциале.

Организационная культура характеризуется как набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работающих правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность сейчас. Эти правила и приемы является отправным моментом в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Данные подходы четко определяют, что организационную культуру формируют общепринятые ценности на предприятии, она оказывает влияние на взаимодействие, поведение и эффективность деятельности работников, полностью реагирует на внешние факторы. [1, с. 311]

Оценка организационной культуры предоставляет возможность выявить основные сильные и слабые стороны в организации. Например, руководителям следует обратить внимание на проявления инициативы работников, ведь большинство из них являются молодыми и высокообразованными.

Формирование организационной культуры на предприятии на сегодняшний день играет немаловажную роль, ведь организационная культура - механизм обеспечения успеха в деятельности и выявление основных сильных и слабых сторон в организации.

Поскольку механизм повышения эффективности деятельности бесспорно влияет на социально-экономическое состояние развития страны, необходимо акцентировать внимание руководителей предприятий именно на совершенствовании организационной культуры, учитывая постоянную тенденцию изменений внешней среды.

Влияние организационной культуры на производственный и трудовой процессы имеет свою специфику и охватывает как отношения людей в процессе своей трудовой деятельности и между собой, так и культуру протекания технологических процессов.

Организационная культура формирует приоритеты коллективного или индивидуального принятия решений. Она дает ответ на вопрос: принимаются решения на основе объективного анализа, интуитивно или не организовано. Организационная культура способствует оптимальному делегированию ответственности и постановке управленческих задач. Она влияет на процесс делегирования целей и задач: директивно - с обоснованием; частично-полностью; равномерно-избирательно т.п..

Организационная культура позволяет этически оценить цели, которые ставятся при принятии управленческих решений, альтернативные варианты решений и средства достижения цели, то есть она уравнивает цели и средства, что очень важно с точки зрения социально ориентированного менеджмента.

Организационная культура стимулирует степень свободы и креативности персонала предприятия при любых условиях.

Организационная культура формирует приоритеты интереса предприятия и его миссии в процессе принятия решений, а также соответствие управленческого решения принятым ценностям. Организационная культура минимизирует неопределенность при принятии решений, поскольку при отсутствии полной информации организационная культура подсказывает модель поведения в каждой рискованной ситуации.

Организационная культура формирует требования к качеству и эффективности труда и компенсации затрат труда благодаря тому, что знания, компетенция становятся ценностями для предприятия. Организационная культура мотивирует карьерный рост персонала и позитивное отношение к карьере. Организационная культура формирует отношение к социальному статусу, должности, символов статуса, но без чрезмерной амбициозности. Она обеспечивает непрерывное

развитие персонала и стремление каждого работника к самосовершенствованию.

В общем, процессы, структура, поведение, уровень конкурентоспособности организации формируют общую результативность ее деятельности, поэтому утверждение о том, что организационная культура влияет на все характеристики результативности, является абсолютно обоснованным.

Глав 2 Субъекты и объекты организаторской деятельности

2.1 Руководитель-организатор системы управления

Родоначальник теории научной организации труда Ф. Тейлор описал содержание работы руководителя организации такими словами: «Планируй - делай - смотри - воздействуй». Составляющие этой формулы является основой определения фаз управленческого цикла в деятельности руководителя организации. [6, с. 417]

В настоящее время деловая организация рассматривается прежде всего как открытая система. Главные предпосылки успеха предпринимательской деятельности не внутри, а вне организации, то есть успех организации связывается с тем, насколько удачно она приспособливается к своему окружению - экономического, научно-технического, социально-политического.

Вся внутриорганизационная структура управления является не чем иным, как ответом организации на различные по своей природе факторы влияния со стороны внешней среды. Постоянная смена условий среды, в которой действует организация, заставляет ее менеджмент прежде заботиться о гибкости и адаптированности внутриорганизационных структур управления. В связи с этим существенно возрастает роль компетентного руководителя-предпринимателя и значение человеческого потенциала организации.

В основе современного подхода к управлению лежит концепция предприятия как социально-рыночной системы. В процессе внутриорганизационного разделения труда произошло отделение управленческой деятельности от неуправленческой, вследствие чего возникла потребность в профессии руководителя и определении круга его обязанностей и ответственности. Когда руководство является существенным компонентом эффективного управления, руководители не всегда являются эффективными управляющими, для осуществления эффективного

руководства необходимо знать особенности управленческой деятельности.

Анализ управленческой работы сводится к объяснению того, чем занимается руководитель в организации или ее подразделении, которые ему подчинены. Кроме того, многие аспекты управленческой деятельности являются общими для всех руководителей во всех организациях, тоже подтверждает целесообразность рассмотрения проблем руководства, начиная именно с управленческих.

Управление производством - это сложный, целенаправленный, непрерывный социально-экономический и организационно-технический процесс воздействия субъекта управления на конкретный объект, осуществляемый по определенной технологии, с помощью системы методов и технических средств с целью достижения объектом заданных параметров и состояния.

Механизм управления представляет собой совокупность конкретных отношений между людьми, предприятиями, органами управления, в основе которых лежит воздействие субъекта на объект управления. Эти отношения складываются из различных организационных, информационных связей, взаимодействия различных элементов, звеньев субъекта управления. Они возникают внутри субъекта управления, между субъектом и объектом, а также между органами управления различных уровней. Поэтому руководитель должен хорошо знать как личные интересы и цели подчиненных ему работников, так и задачи, стоящие в целом перед коллективом для того, чтобы соответствующим образом направлять их в единое русло.

В конкретной управленческой деятельности управления деятельностью организации и управления людьми выступают как единый взаимосвязанный процесс. Содержание руководства как управленческой деятельности руководителя имеет общий характер, поэтому оно и является предметом научного исследования.

Руководство организацией является существенным компонентом эффективности ее управления. В процессе развития объекта и субъекта управления понимания содержания понятия руководства существенно изменилось. Результатом этих изменений является новая философия менеджмента, в центре которой находятся согласие и взаимоподдержка, а не отношения господства и подчинения.

В соответствии с данной концепцией основными факторами руководства современной организацией являются:

- поддержка подчиненных, направленная на воспитание у них чувства собственного достоинства;
- гармонизация эффективных связей между персоналом фирмы;
- акцент на достижении групповой цели и совершенства в работе;
- содействие эффективной работе коллектива с помощью программ, координации и планирования;
- обеспечение необходимыми ресурсами. [2, с. 194]

Роль руководителя-менеджера можно охарактеризовать следующей последовательностью действий:

- определение цели деятельности;
- разработка стратегии и тактики достижения этой цели;
- установление конкретных задач;
- разработка и выбор эффективных методов управления;
- организация и контроль за главными направлениями деятельности и развитием фирмы;
- анализ и оценка эффективности принимаемых решений, результатов выполнения их;
- набор и расстановка руководителей подразделений фирмы и аппарата управления;
- анализ проблем, благоприятных возможностей для развития и их влияния на деятельность фирмы.

2.2 Управление деятельностью организации

Через систему управления руководители стремятся влиять на процесс достижения поставленной цели на этапах планирования, исполнения и контроля за результатами выполнения. Весь организационный цикл процесса управления направлен на реализацию системы функций менеджмента предприятия с целью достижения запланированных результатов деятельности.

Производя модель цикла управления для конкретных условий предпринимательской деятельности необходимо принимать во внимание управленческие действия, которые являются определяющими в деятельности менеджера. Цикл управления включает распределение конкретных задач на технологических стадиях, производственных участках и рабочих местах и установление календарных сроков и графиков работы. Далее осуществляются

разнообразные операции, связанные с организацией труда, инструктажем и текущим руководством процессом выполнения соответствующих задач, а также с расстановкой исполнителей на рабочие места, их обучением, стимулированием. Сюда входит и широкий комплекс организационных процедур по обеспечению бесперебойной работы, начиная с получения необходимых материалов, инструментов и заканчивая контролем графиков и качества работы во всех производственных звеньях.

Функциональный подход к содержанию процесса управления, кроме подготовки и организации производства, включает различные группы операций по производству, финансированию и статистическому учету, по контролю за хозяйственной деятельностью, анализом сбыта продукции и т.п.. [3, с. 204]

Итак, логика взаимодействия функций управления производством основывается на последовательности операций во времени и пространстве, когда функции как бы продолжают друг друга в виде последовательных этапов управленческой деятельности. В реальной предпринимательской деятельности данные функции постоянно переплетаются, сочетаются в деятельности менеджера, составляя единый управленческий цикл.

Процесс управления, осуществляемый менеджером производства, имеет циклический, непрерывный характер и протекает во времени и в пространстве. По времени он может длиться от нескольких минут до нескольких месяцев и даже лет. Пространственные характеристики процесса управления могут охватывать от рабочего места подразделения предприятия в отрасли в целом. Таким образом, цикл управления характеризуется двумя видами измерений: время цикла и пространственные рамки цикла.

Продолжительность цикла управления состоит из времени на сбор, передачу и обработку информации; разработки и принятия решений; организацию выполнения решений. В управленческой деятельности менеджер постоянно стремится сократить время на выполнение всех без исключения операций, упростить организационные и документальные процедуры, использовать новейшие технические средства.

Деятельность менеджера по технологии прохождения каждого этапа управления условно можно разделить на три основные обеспечивающие цикла:

- информационный цикл - поиск, сбор, передача, обработка, сохранение научно-технической, экономической, учетной и другой информации;

- логико-мыслительный цикл - разработка и принятие управленческих решений: исследование, разработка, расчеты, прогнозы, принятие решений;
- организационный цикл - организационное воздействие на объект управления для реализации решений: подбор и расстановка кадров, доведение задач до исполнителей, диспетчеризация, координация, контроль, выполнение и др..

Результативность управления организацией зависит от того, насколько хорошо выполняются этапы цикла управления. Управленческая деятельность, направленная на достижение определенного конечного результата, накладывает на менеджера больше обязанностей, чем предусмотрено циклом управления.

Содержание работы руководителя определяется функциональными потребностями организации с учетом возможностей и потребностей персонала..

Управление предпринимательской структурой включает:

- управление деятельностью;
- управления людьми;
- управления связями вне организации;
- дальнейшее совершенствование всей управленческой деятельности. [8, с. 119]

Будущая неопределенность внутренних и внешних условий предпринимательской деятельности побуждает менеджеров постоянно углублять и расширять знания теории и практики управления. Если раньше руководство возлагалось на силу власти и издание приказов, то теперь оно действует на основе согласия и сотрудничества работников под началом руководителя.

Практика хозяйствования свидетельствует, что руководитель должен постоянно адаптировать, рационализировать и переориентировать организацию в соответствии с требованиями внешних условий. Руководство - это комбинация убеждения, принуждения и примера. Другими словами, руководство - это способность направлять энтузиазм подчиненных на достижение поставленной цели. Без руководства любая организация является не чем иным, как толпой людей и машин. Действенность руководства проявляется в способности убеждать других находить эффективные решения поставленных задач. Это определенный человеческий фактор, объединяющий трудовой коллектив в единое целое, который мотивирует его к достижению текущей и долгосрочной цели.

Соответственно руководитель - это лицо, которое направляет других людей и управляет ими в их совместной деятельности, направленной на достижение

поставленной цели.

2.3 Управление людьми

Одним из основных инструментов современного руководства выступает налаживание эффективных связей между работниками. Руководитель должен тонко реагировать на настроения и мысли, которые возникают в трудовом коллективе, он должен в совершенстве обладать способностью убеждать и добиваться поддержки своих решений и избранного им курса со стороны подчиненных, коллег, высшего руководства, контрагентов.

Современное руководство действует, исходя из необходимости изменений в организации. Конечный успех этих изменений можно обеспечить, лишь учитывая структуру потребностей, ее специфику, динамику. Налаживание связей выступает средством, с помощью которого руководитель-менеджер может знать и воспринимать разные мнения, способствующие выработке нового курса.

Итак, решающее значение для руководства имеют эффективные связи и способность побуждать людей к действию.

Характерные черты современного руководителя по сравнению с его предшественниками такие:

- ориентация на людей. Больше времени посвящает взаимодействию с людьми и меньше времени проводит в офисе, разрабатывая невероятные планы;
- отношение к выполнению. Наряду с ориентацией на людей делает упор на выполнении. Выполнение требует сочетания специальных навыков и знаний в области управления с практическим использованием их для направления персонала на выполнение задач;
- дух соперничества. Современный руководитель должен уметь добиваться успеха в условиях острой конкуренции. Давление, которое создает международная конкуренция, меняет формулу успеха руководителя. Не трудовой стаж или образование, а лишь умение оправдывать ожидания высшего руководства является решающим фактором в деятельности современного менеджера;
- внешняя перспектива. Управленческое мастерство должно быть направлено на любого, кто имеет отношение к успеху;

- ориентация на системы. Сложность современных отношений требует, чтобы руководитель стал специалистом в области управления системами;
- прагматизм, гибкость и способность иметь дело с неопределенностью. Стремление к разработке чистых принципов, которые могут привести руководителя к успеху, не имеет смысла. Успешному руководителю свойственна гибкость в принятии решений, они понимают, когда важно не следовать тому, что уже было в прошлом сделано;
- ориентация на будущее. Тем, кто находится на более низком уровне корпоративного управления, как правило, необходима перспектива в пределах нескольких месяцев. Высшее руководство должно предусмотреть будущее по крайней мере на десятилетие.

Основные факторы, которые способствуют эффективному руководству организацией, следующие:

- поддержка. Поведение внушает подчиненному чувство собственной значимости;
- гармонизация отношений. Поведение, поощряет членов коллектива к развитию тесных, устраивающих всех, взаимоотношений;
- акцент на достижении цели. Поведение, стимулирует энтузиазм в достижении групповой цели или совершенства в работе;
- содействие работе. Поведение, способствующее достижению цели с помощью программ, координации и планирования, а также обеспечение необходимыми ресурсами - инструментами, материалами, техническими средствами. [4, с. 421]

Форма и масштабы этих факторов зависят от того, какой стиль руководства выбирает управляющий. Выяснение содержания руководящей деятельности в предпринимательской организации предполагает исследование основ руководства, в частности лидерства, влияния и власти.

Глава 3 Исследование организационной культуры на конкретном примере (ООО «Профи Спорт»)

3.1 Организационной культуры в организации ООО «Профи Спорт»

Организация ООО «Профи Спорт» образовалась семнадцать лет назад, занимается оптовой и розничной торговлей спортивной одеждой и инвентарём.

Во главе исполнительного органа находится генеральный директор. В обязанности ген. директора входит управление всеми структурами и подразделениями фирмы, организация функционирования, постановка целей, распоряжение имуществом и средствами, заключение и расторжение договоров, открытие счетов в банках, стимулирование подчиненных руководителей, принятие решений, и всего что необходимо для эффективного функционирования организации.

В качестве основы для диагностики организационной культуры были использованы: методика на определение типа организационной культуры С. Ханди и методика определения удовлетворённости трудом В.Б. Штолера.

Методика С. Ханди, построенная на основе классификации Харрисона включает следующие четыре типа культуры:

1. Культура власти: существует центральный источник власти, который производит контроль; мало правил и процедур, атмосфера конкурентная, ориентированная на власть и политику.
2. Культура роли: работа контролируется процедурами и правилами, а роль, или должностные обязанности, представляют для людей большее значение, чем человек, который ее исполняет. Власть ассоциируется с должностью, а не с человеком.
3. Культура задачи: целью является объяснение необходимых для решения задачи людей и создание им условий для совместной работы. Влияние основывается больше на экспертной власти, чем на должности или личной власти. Здесь культура адаптивна, а важность командной работы возрастает.
4. Культура личности: центральное место отводится человеку. Организации существуют только для обслуживания при помощи людям в их работе.

Исследование так же направлено на выявление уровня:

- интереса к выполняемой работе,
- удовлетворенности достижениями в профессиональной деятельности,

- удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами и руководством
- удовлетворенности условиями труда,
- предпочтения выполняемой работы высокому заработку,
- профессиональной ответственности работника.

Всего в исследовании приняло участие 35 человек, из них – 18 человек мужского пола, остальные 17 – женского. Возрастной состав испытуемых 18 – 40 лет.

В результате исследования, проведенного по выявлению типа организационной культуры в организации ООО «Профи Спорт» по методике Ханди были получены следующие результаты:

Респонденты определили следующие типы культуры

Культура власти – 14 чел. (40%)

Культура роли 12 чел. (34%)

Культура задачи – 6 чел. (17%)

Культура личности 3 чел (8%)

40% специалистов характеризуют, что власть в отделении принадлежит генеральному директору, который контролирует почти все процессы работы в организации. Он является очень компетентным специалистом в отрасли продаж. Очень часто он является намного более знающим и умелым в делах, чем его подчиненные. Основное достоинство данной культуры заключается в быстрой реакции на внешние изменения и четким исполнением принятия решений.

34% респондентов поддерживают культуру роли в организации, обращая внимание на то, что у них типичная бюрократическая культура, власть, в которой принадлежит законам и инструкциям. Культура роли в качестве базовых ценностей имеет многоступенчатую систему, упорядочивающую отношения между работниками, а также власть внутренних правил и процедур, которые позволяют управлять многими сотнями людей, сводя их деятельность к четкому выполнению формальных функций. Организации с такой структурой эффективно функционируют в стабильной, предсказуемой внешней среде.

Культуру задачи определяют в организации 17% респондентов, ссылаясь на то, что у них в отделении власть принадлежит компетентным руководителям и экспертам. Они утверждают, что данный тип культуры символизирует высший этап развития организации. Культура задачи как никакая другая гарантирует организацию от кризисов, так как способна не только организовывать труд большого количества людей, но и адекватно реагировать на изменения внешней среды.

И 8 % специалистов выделяют культуру личности. В основе создания организации в данном случае лежат амбиции отдельных личностей. Организация создавалась не для решения некоторых глобальных корпоративных задач, а для того, чтобы входящие в нее люди могли добиться своих личных целей, более полно удовлетворить свои потребности.

В результате проведенного исследования на выявление определения удовлетворенности трудом были получены следующие результаты:

- интерес к работе - 17 чел.(48 %);
- удовлетворенность достижениями в работе - 15 чел. - (42%);
- удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами - 25 чел. (71%);
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководителем -35 чел (100 %);
- уровень притязаний в профессиональной деятельности - 25 чел (71%);
- предпочтение работы высокому заработку - 20чел. (57%);
- удовлетворенность условиями труда - 35 чел (100%);
- профессиональная ответственность - 35 чел. (100%).

35 респондентами были выделены такие главные составляющие удовлетворённости трудом как:

Интерес к работе - (57%). Большинство опрошенных считают, что, проявляя интерес к своей работе это основной путь к стабильности организации. Все руководители хотят, чтобы их подчиненные были готовы самоотверженно трудиться ради процветания компании. Решают эту задачу премии и другие формы материального стимулирования. Конечно, все зависит от человека, но обычно само по себе материальное стимулирование не будет достаточно эффективным, пока условия, в которых работают люди, не будут побуждать работника трудиться как

можно лучше. Интерес к работе складывается у них из трех составляющих: гордость за принадлежность к организации; стремление сделать больше, чем от тебя ожидают или требуют; лояльность к организации - готовность всегда отстаивать ее интересы.

14% специалистов ответили, что они удовлетворены своими достижениями в работе, но показатели в данной сфере оставляют желать лучшего.

Удовлетворены взаимоотношениями с коллегами 84,3%. Многие считают, что у них сплочённый коллектив, именно чувство командного духа позволяет им функционировать. Укреплению взаимоотношений в коллективе способствуют корпоративные мероприятия, направленные на достижение одной цели, так считают многие опрошенные, что можно добиться с помощью общих праздников.

Все работники, это 100% разделяют ценности руководителя и удовлетворены взаимоотношениями с руководителем. Работать с единомышленниками, разделяющие твои взгляды на жизнь и бизнес – самая большая ценность для руководителя. Хороший сотрудник в этой компании это тот, в котором преобладают инициативность и ориентированность на результат.

Все респонденты (т. е 100%) которые были опрошены, удовлетворены условиями труда в организации, где созданы все условия для высокопроизводительного и интенсивного труда.

Согласно исследованию можно сделать следующий вывод, что 81,2% опрошенных удовлетворены трудом, и 22% не в полном объёме удовлетворены трудом в данной организации.

3.2. Формирование идеологии организационной культуры на основе секторального подхода в ООО «Профи Спорт»

В ходе проведенного нами исследования были выявлены проблемные зоны в ООО «Профи Спорт» и даны соответствующие рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

Несомненно, что менеджеры должны уметь правильно воздействовать на организационную культуру. Приведенные ниже рекомендации могут помочь

менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации:

1. Обращать особое внимание на нематериальные, внешне не проявляющиеся аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления, нематериальные аспекты во многом способствуют проведению изменений.
2. Скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансформации культур.
3. Стараться понять значимость организационных символов (название компании, логотип, лозунги).
4. Прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и как эти истории отражают культуру организации.
5. Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и укрепления культуры.
6. Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, на какие идеалы он должен ориентироваться и какими действиями следует передать эти идеалы на нижние уровни организации.

Проанализировав существующую позицию организации ООО «Профи Спорт» необходимо внести ряд некоторых мероприятий по изменению организационной культуры:

- организация и проведение конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, поощрение лучших по профессии, проведение конкурсов на лучшего работника компании. Но главное здесь - система публичного поощрения;
- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет;
- разработка и осуществление комплекса коллективных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты и т.д.);
- создание программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, помощь транспортом и т.п.);

- создание системы информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива). Это необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе;
- расширение выпуска рекламной продукции и сувенирных изделий для сотрудников компании (записные книжки, ручки и т.д.);
- создание более благоприятной атмосферы в компании;
- установление Дня рождения компании, с предоставлением выходного дня для сотрудников;
- разработать новые формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования;
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- непосредственное экономическое поощрение в виде надбавок к окладу, премий, комиссионных, наград за победу в конкурсах;
- предоставление возможности повысить личную квалификацию через дневное обучение и вечерние курсы;
- формирование механизмов двусторонней связи внутри компании. Работнику необходимо дать почувствовать, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения. Обратная связь должна быть усилена. Проблемой предприятия является то, что работники часто узнают только об отрицательных результатах своей работы. В таких случаях люди перестают реагировать на критическую обратную связь. Однако если чередовать отрицательную и положительную критику, то информация о неудачах будет воспринята нормально. Важно, чтобы обратная связь была правдивой, точной, подробной и осуществлялась незамедлительно;
- для устранения физического дискомфорта руководству можно порекомендовать ежемесячно, инвестировать небольшие суммы денег в улучшение условий труда, и это инвестирование должно вполне окупаться, так как благоприятная обстановка, безусловно, повышает производительность труда.

Кроме этих перечисленных мероприятий возможны и другие.

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны всего лишь на основе наблюдений, и также, они не решат всех проблем. Но, если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций - это будет один из первых шагов на длинном и сложном пути по совершенствованию организационной культуры предприятия и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности ООО «Профи Спорт».

Заключение

Способному к руководству человеку свойственны такие качества, как общие способности, специфические свойства и индивидуальные различия.

Ни которая организация, независимо от ее назначения, вида деятельности, размеров, формы собственности и других отличительных признаков, не способна функционировать без руководителей. Главная задача и специфическая особенность деятельности этих специалистов - не самим выполнять работу, а организовывать для этого других.

Вся деятельность менеджера в конечном итоге сводится к трем понятиям: люди, продукт, прибыль.

Причем важнейшим из них есть люди: оптимальное использование и учет этого фактора является наиболее сложной проблемой и наивысшим достижением любого руководителя. Исходя из такого подхода, все разнообразие индивидуальных особенностей менеджеров целесообразно свести к определенным типам, пользуясь таким показателем, как отношения менеджера с подчиненными. Пользуясь этим критерием, можно выделить три типа менеджеров: автократический, демократический и либеральный.

Важно отметить, что каждый менеджер отличается своей индивидуальностью, т.е. имеющимися у него деловыми, моральными, социальными и психологическими качествами.

Реально каждый менеджер наделен некоторыми признаками всех трех типов. В то же время, как правило, в стиле руководства конкретного менеджера один из

приведенных типов отношений к подчиненным преобладает, выражен более ярко и сильно.

Для того, чтобы достичь общего результата, необходимо сделать так, чтобы человек соотносил свои желания с требованиями производства, прикладывая усилия для достижения поставленных перед ней целей, двигаться в нужном направлении.

При таком подходе социальное управление - это воздействие на человека, в результате которого он делает не то, что хочет, а то, что нужно. Управлять человеком означает задавать ему правильное направление деятельности и добиваться от него нужного результата. При этом следует отметить следующее.

Во-первых, понятие социального управления приемлемо лишь для человека, поскольку только он может действовать правильно или неправильно. Механизм в принципе не может действовать неправильно: он всегда действует одинаково, в соответствии с собственной конструкцией или заданной программой. Например, если говорят, что система работает неправильно, тогда подразумевают, что она действует не так, как ожидали, как хотелось. Действия человека определяются свободой его воли. Он сам решает, что правильно, а что - нет. Обе эти альтернативы присутствуют в его сознании, и направление, в котором он будет двигаться, определяется только по его выбору. Поэтому социальное управление - это всегда прямое или косвенное влияние на поведение человека.

Во-вторых, управление нельзя путать с принуждением. Отличие заключается в том, что принуждение не предусматривает свободы воли, в таком случае человек лишен любого выбора. Человека можно заставить действовать так или иначе, но как только принудительное воздействие исчезает, он снова начинает двигаться в собственном направлении.

В-третьих, важно различать управление и предпринимательство. Отличие заключается в том, что управление всегда имеет дело с человеком, поэтому оно не является специфическим по предметной области, в которой человек действует. Предприятие всегда связано с деятельностью в конкретной предметной области. Таким образом, предприятие производит, задает цели и определяет стратегию, а управленец превращает эту стратегию в программу действий и обеспечивает ее реализацию, добиваясь от всех работников единой направленности движения. Виды и формы управления. В системе общественного производства управление осуществляется в различных видах и формах.

Список использованных источников

1. Ашмарина, С. Менеджмент: Учебник. - М.: Рид Групп, 2011. - 576 с.
2. Беляцкий, Н. П. Менеджмент персонала. - М.: БГЭУ, 2016. - 428 с.
3. Гайнутдинов, Э. М. Производственный менеджмент : учеб. пособие. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 320 с.
4. Мазур, И. И. Корпоративный менеджмент.- М.: Высшая школа, 2013. - 1077 с.
5. Милпер, Б. Э. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 457 с.
6. Одегов, Ю. Управление персоналом. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 944 с.
7. Переверзев, М. Менеджмент. Учебник. - М.: Инфра-М, 2012. - 291 с.
8. Полукаров, В. Петрушин, В. Психология менеджмента. - М.: КноРус, 2015. - 280 с.
9. Хубулава, Н. М. Организация и управление малым бизнесом (теория и практика). - М.: Издательский комплекс, 2016. - 189 с.
10. Шепель, В. Эффективный менеджмент. - М.: Гардарики, 2015. - 384 с.