МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Современные принципы построение эффективных организаций**

**(на примере ООО «КЛЮЧАВТО»)**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.В.Ходаковская

Факультет экономический курс второй

Направление/специальность 38.05.01 Экономическая безопасность

Научный

руководитель

Преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В.Никитина

Нормоконтролер

Доцент, канд.психол.н\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А. Орёл

Краснодар 2017

Оглавление

[введение 3](#_Toc452462540)

[1. Современные принципы построение эффективных организаций](#_Toc452462541)

 [4](#_Toc452462541)

[1.1 Принципы построения организационных структур](#_Toc452462542) [предприятия 4](#_Toc452462543)

[1.2 Принципы построения и функционирования систем](#_Toc452462544) [управления 5](#_Toc452462545)

[1.3 Понятие, классификация и содержание функций административного управления 8](#_Toc452462546)

[2. Анализ деятельности компании «ключавто» 11](#_Toc452462547)

[2.1 Характеристика, миссия и цели организации 11](#_Toc452462548)

[2.2 SWOT и PEST анализы о компании «КЛЮЧАВТО» 16](#_Toc452462549)

[2.3. Анализ корпоративной культуры компании «КЛЮЧАВТО» 23](#_Toc452462550)

[3. Совершенствование системы менеджмента компании «КЛЮЧАВТО» 26](#_Toc452462551)

[3.1 Совершенствование теории менеджмента компании «КЛЮЧАВТО» 26](#_Toc452462552)

[3.2 Построение эффективной организации 29](#_Toc452462553)

[Заключение 31](#_Toc452462554)

[Список использованной литературы 32](#_Toc452462555)

# введение

В современным мире, в частности в Краснодарском крае, есть много больших и успешных компаний, деятельность которых необходимо постоянно оптимизировать, чтобы она была максимально эффективной.

Целью работы является раскрытие темы повышения эффективности в организации. Чтобы подробнее изучить выбранную тему, нужно определить, что же такое менеджмент и как достичь его эффективности. Менеджмент- это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов. Основная цель менеджмента- достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании.

Эффективность управления становится больше, когда уровень управленческого потенциала руководителей структурных подразделений предприятия становится выше, а значит и лучше налажена их взаимосвязь и координация деятельности с руководством организации.

В современном российском бизнесе перед компаниями встают новые задачи, потому что масштаб и сложность управления увеличиваются. В этом случае топ-менеджерам важно не растратить своё время, а сосредоточиться на важных бизнес-вопросах и найти пути их решения. Это практически невозможно сделать при отсутствии в организации формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании.

Эффективность управления – сложная, многогранная категория. Она отражает характерные особенности экономических, социальных и иных явлений.

# Современные принципы построения эффективных организаций

## 1.1 Принципы построения организационных структур

## предприятия

Проведение исследований систем управления требует от студента знания важнейших принципов построения и функционирования таких систем, которые характерны для современных экономических условий. принципы систем управления представляют собой основные правила, положения, идеи, определяющие направления их построения и функционирования и которыми должны руководствоваться кадры управления в своей деятельности.

Среди всех видов принципов для систем управления выделяют общие, частные и специальные. Стоит отметить, что главным принципом должен являться принцип системности. Общие принципы относятся ко всем компонентам системы управления, частные – к отдельным частям и элементам системы управления, а специальные – к управлению конкретных видов. В системе общих принципов управления на современном этапе основное место занимают принцип научной обоснованности управления, принцип системного подхода к решению управленческих задач, а также принципы оптимальности, гибкости, демократизации, регламентации и формализации управления.

Также не стоит забывать про принципы менеджмента в общем. Рассмотрим более глубже принцип системности и комплексности. Это принцип С интересен собой, так как требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования частей теории больших систем и системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всех управляемой системы, и, конечно же, учета всех сторон и направлений. Нужно сказать, что способности руководителей при этом могут различаться, поскольку при этом предъявляются разные требования к складу мышления и его аналитико-синтетическим функциям.

Процесс формирования организационной структуры предприятия включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение, разработку документов, положений, которые реализуются в организационной системе управления.

Принципы формирования организационной структуры:

* Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
* Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
* Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
* Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
* Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Формирование общей структуры предприятия во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку этим определяются главные характеристики организации. Разработка состава основных подразделений и связей между ними – заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по блокам, но и в частных случаях.

## 1.2 Принципы построения и функционирования систем

## управления

Научно обоснованное формирование организационных структур управления – это задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. *Системный подход* — комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа, т. е. уточнение сложной проблемы и её структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей. Очевидно, что без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

Во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений.

Во-вторых, в сферу хозяйственности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления.

В-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт,

привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

В-четвёртых, проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирование организационных систем.

При разработке принципов и методики проектирования структуры прежде всего нужно включать систему целей и их распределение между различными звеньями. Важными элементами структуры управления являются: коммуникации, потоки информации и документооборот в организации.

Такая многогранность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов: либо формальных, либо неформальных. В основе структуры сначала должны быть цели, а затем механизм их достижения.

Общепринятые принципы, которые нужно необходимо учитывать и при построении, и при функционировании системы управления организацией:

-целенаправленность, реализуемая формированием в составе СУ целевых и соответствующих линейных, функциональных и обеспечивающих подсистем управления;

-иерархичность, реализуемая формированием многоуровневой структуры системы с учетом делегирования полномочий на соответствующий уровень управления (отдела, цеха, участка, бригады и т.д.);

-согласованность, обеспечивающая согласование целей и задач организации при взаимодействии всех иерархических вертикальных и относительно автономных горизонтальных звеньев управления;

-правовая регламентация управления

-взаимодейственность, реализуемая посредством взаимодействия формируемых и функционирующих подсистем СУ как между собой, так и со всеми другими внешними по отношению к организации системами. При этом следует устанавливать приоритетность одних целей по отношению к другим или принимать взаимосвязанные цели нескольких систем, осуществляя взаимосвязанные процессы по их достижению;

-оперативность , обеспечивающая своевременное принятие управленческих решений по предотвращению и (или) оперативному устранению отклонений;

-систематичность , определяющая постоянное непрерывное выполнение всех работ по управлению, их ритмичность и долговременность действия;

-научность , реализуемая разработкой мероприятий и воздействий на основе достижений науки и техники с учетом объективных законов и закономерностей системного управления;

-преемственность , которая должна проявляться как при создании системы, так и при ее функционировании и совершенствовании. Выражаться она может прежде всего в максимальном использовании передового отечественного и зарубежного опыта системного управления;

-комплексность , реализуемая взаимной увязкой всех формируемых элементов, подсистем, стадий жизненного цикла продукции, иерархических уровней и вместо комплекса организационных, экономических, социальных, научно-технических, производственных и других мероприятий по управлению;

Сам процесс формирования организационной структуры предприятия включает в себя постановку целей и задач, определение состава и место подразделений, ресурсное обеспечение, разработку документов и положений, которые регулирую формы, методы и процессы, которые непосредственно осуществляются в организационной системе управления.

## 1.3 Понятие, классификация и содержание функций административного управления

Административный менеджмент – это одно из направлений современного менеджмента, изучающих административно-распорядительные формы управления организации. Предметом исследования являются любые материальные, интеллектуальные, объективные и субъективные системы и процессы в организации. Основная цель административного управления заключается в: учреждении, регистрации и оформлении создания организации, и заключении трудового договора с работниками; распределении ответственности для проведения контроля исполнения, оценки, а также стимулирования по результатам работы; организационно-методическом обеспечении деятельности самого менеджмента.

Функция управления – это направление управленческого деятельности, которая характеризуется самостоятельным комплексом задач и осуществляемой специальными приёмами, и способами. Каждая функция управления представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или действием – это совокупность функций, связанных единым управленческим процессом.

В рыночных условиях закрепляются не только функции, но и ресурсы, связанные с выполнением этих самых функций и конкретные виды ответственности ха результаты управления. Функция управления имеют особый характер и содержание, могут осуществляться как и самостоятельно, так и неразрывно связанными. Другими словами, функции управления объединены в единый целостный процесс. Рассмотрим наиболее важные функции административного управления (рис. 1).



Рисунок 1 – Характеристика основных функций и задач административного управления

В реальных условиях большинство функций реализуется с помощью информационных технологий. Предоставляемые ими базовые требования к управлению основываются на уникальности предоставления информации, детального изучения содержания организации и стандартного моделирования её функционирования.

# Анализ деятельности компании «ключавто»

## 2.1 Характеристика, миссия и цели организации

«КЛЮЧАВТО» работает на автомобильном рынке более 10 лет и представляет собой развивающуюся компанию. Главная цель – представить на автомобильном рынке максимально полный комплекс услуг, связанных с продажей автомобилей и их техническим обслуживанием. Компания занимает лидирующее положение на российском рынке автомобилей.

Автомобили в какой-то мере способны изменять и улучшать жизнь людей, и именно к этому стремится «КЛЮЧАВТО» в отношениях со всеми, кто соприкасается с деятельностью компании. Ответственный подход к бизнесу в понимании компании – это открытость и честность перед клиентами, партнёрами и инвесторами, построение позитивных и взаимовыгодных отношений между компанией и её сотрудниками.

Результаты производственно-хозяйственной деятельности компании «КЛЮЧАВТО» за 15 лет работы позволяют утверждать, что проект, который успешно реализовывается при постоянном его модернизации, расширении направлений работы считается эффективным. С первых дней и по сегодняшний момент работа автоцентра, например, Мерседес-Бенц, компании «КЛЮЧАВТО», является примером эффективного использования финансовых, управленческих и интеллектуальных ресурсов своих работников, что подтверждается гордым званием «Лучший региональный дилер».

Компании «КЛЮЧАВТО» работает по следующим принципам:

-открытость и ответственность перед своими клиентами, партнерами, поставщиками и другими членами внешней и внутренней среды компании;

-первоочередная важность клиентов и их обслуживания;

-честность и соблюдение законов;

-разрешение конфликтов интересов;

-благожелательность в торговле и рыночной практике;

-оплата по обязательствам;

-обязательства по качеству и инновациям;

-уважение к индивидуальности служащих и обязательства компании по отношению к ним.

За годы деятельности Технических Центров «КЛЮЧАВТО» в Краснодарском крае и на Ставрополье компания приобрела весомый положительный имидж на Юге России и зарекомендовала себя как надежный партнер, качественно и в срок выполняющий свои обязательства перед клиентами. Более пяти тысяч владельцев автомобилей уже стали постоянными клиентами автоцентров «КЛЮЧАВТО», оценив высокое качественное и быстрое обслуживание.

Сегодня компания «КЛЮЧАВТО» входит в список крупнейших автосалонов по продаже автомобилей в Краснодарском крае и ещё трёх регионов юга России. Миссия компании – представить на автомобильном рынке максимально полный комплекс услуг, связанный с продажей автомобилей, их техническим обслуживанием, а также дополнительного спектра услуг, направленного на улучшение качества обслуживания. Цель организации – дальнейшее удержание лидерских позиций, но уже не за счет ценовой и товарной политики, а за счет наработанной ранее клиентской базы и постоянного улучшения качества обслуживания клиентов. Несмотря на не такой огромной опыт работы в сфере автопродаж, компания «КЛЮЧАВТО» занимает уверенные позиции на автомобильном рынке и зарекомендовала себя с позиции надежного поставщика импортных автомобилей. Компания завоевала особое отношение к себе, выраженное в сокращении сроков поставки и постоянных нововведений в виде скидок и акций на автомобили. Поэтому компании удаётся предлагать практически первыми новинки мировой автомобильной промышленности, значительно опережая в этом предложения других компаний.

Несмотря на сложившуюся экономическую ситуацию в стране, «КЛЮЧАВТО» движется только вперёд и способна предложить эксклюзивные модели автомобилей по конкурентоспособной цене.

Задачи «КЛЮЧАВТО» заключаются в следующем:

-продажа автомобилей импортного производства;

-реализация и обслуживание автотранспорта;

-страхование автомобилей;

-кредитование и прочие услуги.

Компания не останавливается в своем развитии и расширении ассортимента предлагаемых автомобилей и дополнительных услуг. Так, например, в 2013 году «КЛЮЧАВТО» стала лучшей компании по продаже грузовиков MITSUBISHI FUSO в ЮФО. В планах компании не только не потерять лидирующие позиции, но и выйти на новый уровень – стать лучшими в России. «Компания «КЛЮЧАВТО» продает и обслуживает автомобили ведущих автомобильных брендов. Вся работа Компании осуществляется под лозунгом «Оказание услуг высшего качества - цель нашей работы». «Мы занимаемся только теми брендами, в качестве которых уверены на сто процентов», - говорит один из руководителей компании.

Компании «КЛЮЧАВТО» работает по следующим принципам:

-открытость и ответственность перед своими клиентами, партнерами, поставщиками и другими членами внешней и внутренней среды компании;

-первоочередная важность клиентов и их обслуживания;

-честность и соблюдение законов;

-разрешение конфликтов интересов;

-благожелательность в торговле и рыночной практике;

-оплата по обязательствам;

-обязательства по качеству и инновациям;

-уважение к индивидуальности служащих и обязательства компании по отношению к ним.



Рисунок 2 – Организационная структура компании по Минцбергу

В данной компании мне хотелось бы занимать руководящую должность в отделе маркетинга. Мне кажется, что мне интересна данная область. Конечно же, невозможен тот вариант развития событий, если я займу сразу руководящую должность. Разумеется, к этому нужно прийти, и я понимаю, что это, скорее всего, сложно, но я бы попробовала. Мне хотелось бы ознакомиться полностью с деятельностью, звеньями и структурой организации изнутри, получить новые знания и навыки от опытных сотрудников.



Рисунок 3 – Организационная структура компании «КЛЮЧАВТО»

Должностные обязанности каждого из отделов, конечно же, определены внутрифирменным положениям об организационной структуре, должностными и функциональными инструкциями. Функциональные подразделения (например, цех диагностики и электрооборудования, цех ремонта и обслуживания, служба сервисного обслуживания, мойка) хотя формально и рассматриваются в рамках данной организационной структуры, но формально выполняют достаточно специфические или комплексные работы и функции, что требует постоянного взаимодействия и вовлечения в состав рабочих групп специалистов других подразделений. В решении задач они наделены правом принятия решения без согласования с руководителем своего линейного звена.

## 2.2 SWOT и PEST анализы о компании «КЛЮЧАВТО»

С каждым годом «КЛЮЧАВТО» совершенствует структуру управления. Открытие новых автосалонов, улучшение квалификации кадров – всё это и многое другое выводит компанию на уровень выше с каждым годом.

Итак, чтобы узнать сильные и слабые стороны компании, а также возможность угрозы с внешней стороны, следует провести SWOT анализ.

«S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. Аббревиатура SWOT означает: strengths-сильные стороны, weaknesses- слабые стороны, opportunities- дополнительные возможности по достижению цели, threats- внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели.

Рассмотрим SWOT анализ «КЛЮЧАВТО» (табл. 1)

Таблица 1 – SWOT анализ внешней среды «КЛЮЧАВТО»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Положительные факторы | Негативные факторы |
|  | Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутреннее состояние компании | 1. Стабильное положение на рынке;
2. Разумная ценовая политика;
3. Разнообразие услуг и ассортимента;
4. Высококвалифицированный персонал;
5. Высокое качество товара и обслуживания;
6. Хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей.
 | 1. Пассивная рекламная компания;
2. Неэффективная работа маркетинговых служб в отдельных салонах.
 |
|  | Потенциальные возможности (О) | Имеющиеся угрозы (Т) |
| Внешнее состояние компании | 1. Появление молодого квалифицированного персонала;
2. Увеличение доли рынка;
3. Расширение по России;
4. Расширение ассортимента товара и услуг.
 | 1. Жесткая конкуренция на рынке;
2. Экономическая ситуация страны;
3. Возникновение новый потребностей клиентов в более совершенных услугах технологиях.
 |

По данному SWOT-анализу мы видим, что компания достаточно конкурентоспособна, так как «КЛЮЧАВТО» обладает квалифицированными сотрудниками и болим количеством покупателе автомобилей. Несмотря на слабые стороны, компания обладает потенциальными возможностями, которые могут вывести её на более высокий уровень. К ним относится: более глубокое проникновение на рынок и, возможно, сотрудничество с другими марками автомобилей. Но также существуют и угрозы. Самая сильная угроза для компании – это нестабильная экономическая ситуации в России, вследствие чего может упасть уровень продаж.

Далее, рассмотрим PEST-анализ компании «КЛЮЧАВТО». PEST-анализ это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политический аспект изучается потому, что политика регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

P (политические факторы) - какие возможности и угрозы для бизнеса создаёт динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?

E (состояние экономики) - каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

S (социально-культурные особенности) - в чём особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

T (научно-техническая среда) - в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений?

Для того, чтобы составить данную таблицу, нужно подробнее изучить деятельность компании.

Рассмотрим PEST – анализ компании «КЛЮЧАВТО» (табл. 2).

Таблица 2 – PEST анализ компании «КЛЮЧАВТО»

|  |  |
| --- | --- |
| P – политика  | Е - экономика |
| 1. Правительственная стабильность;2. Отсутствие изменений в законодательстве, касающихся деятельности компаний данного профиля;3. Отсутствие жесткого государственного влияния на деятельность «КЛЮЧАВТО»;4. Отсутствие государственного регулирования конкуренции в отрасли. | 1. Ставка рефинансирования и курс национальной валюты достаточно нестабильны;2. Уровень инфляции регулируется государством и находится на приемлемом уровне;3. Безработица по-прежнему высока, но постепенно уменьшается. На январь 2016 в России безработица составила 5,8%;4. Цены на энергоресурсы достаточно стабильны и изменяются не существенно. |
| S – социология  | Т – технология  |
| 1. Демографические изменения положительно влияют на отрасль, поскольку при росте численности трудоспособного населения повышается спрос на автотовары;2. Высокая активность потребителей в приобретении автомобилей. По данным Росстата в 2015 году практически каждая вторая семья имеет автомобиль. | 1. Развитие технологий в отрасли медленное, но стабильное. Так в 2015 году на рынок автотоваров вышло 35 и больше новых моделей автомобилей;2. Появление новых продуктов и технологий. Например, в 2014 году на рынок ИТ-технологий вышла программа быстрой автоматизации маркетинговой деятельности торговых компаний «Marketing Analytic 5». |

Также, следует отметить основополагающие законы организации. Законы играют решающую роль в теории организации, в том числе образуют теоретический фундамент, способствуют переходу от эмперического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию и анализировать зарубежный опыт.

Закон онтогенеза формулирует стремление системы к достижению максимального результата на каждом этапе жизненного цикла (становления, развития и угасания). Развитие современной экономики носит ярко выраженный волнообразный характер, при котором чередуются периоды спада и подъема. Поэтому закон развития помогает организации максимально сократить фазу становления, продлить фазу развития и удалить наступление фазы угасания. Задача современных экономистов – разработка эффективной методологии применения закона развития.

Закон разнообразия отражает способность организации сохранять устойчивость при непредвиденных изменениях внутренних и внешних условий деятельности, находить адекватные ответы на возникающие при этом проблемы.

Закон синергиипоказывает, что возможности системы значительно превышают сумму возможностей составляющих ее элементов, несмотря на потерю части самостоятельности скооперированными звеньями. Синергетический эффект достигается за счет взаимопомощи структур организации, дополнения и усиления одной структуры другой.

Закон самосохраненияотражает стремление всего сущего к наиболее длительному существованию. В условиях рыночной экономики организация стремится не только к длительному выживанию, но и к сохранению конкурентоспособности. Самосохранение базируется на двух противоположных началах: стабильности и развитии. Закон самосохранения математически можно выразить в следующем виде: сумма ресурсов, способствующих созидательной деятельности организации, должна превышать сумму внешних и внутренних ресурсов, разрушающих ее.

Организация «КЛЮЧАВТО» обладает следующими свойствами: целенаправленностью, целостностью, эмерджентностью, гомеостазисом, структурностью.

Целенаправленностьпредполагает наличие общей цели функционирования или развития элементов системы.

Цель технических систем состоит в удовлетворении определённых потребностей людей. Цели социальных систем различны/

Целостность– это внутреннее единство системы.

Это свойство предполагает следующие следствия:

-целое первично, а части вторичны;

-части образуют неразрывное целое так, что воздействие на любую из частей влияет и на все остальные;

-каждая часть имеет своё определённое назначение с точки зрения цели функционирования целого;

-целое ведёт себя как нечто единое, независимо от уровня сложности.

Целостной можно считать эффективную компанию «КЛЮЧАВТО», состоящую из совокупности подразделений, каждое из которых выполняет определённый перечень функций; при этом деятельность каждого подразделения направлена на достижение общих целей организации. Целостность фирмы обеспечивается связями между подразделениями или другими выделенными компонентами.

Эмерджентность– это наличие у системы качественно новых свойств, которые отсутствуют у её составных частей.

Гомеостазис **–** это свойство устойчивости, благодаря которому рассматриваемая всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя изменения, возникающие под влиянием внешних факторов.

Формой выражения гомеостазиса социальной системы может быть также следующая ситуация. Если сотрудник организации не выполняет правила внутреннего трудового распорядка, он выводит организацию из состояния равновесия. Руководство пытается воздействовать на него путём разъяснительной беседы или наказания. Если, несмотря на это, сотрудник продолжает нарушать установленные правила, организация освобождается от такого работника, восстанавливая, таким образом, нарушенное равновесие.

Структурность,т.е.прерывность, возможность выделения составляющих системы компании. Это означает, что любая система состоит из более мелких систем (подсистем) и сама является частью более крупной системы.

##

## 2.3. Анализ корпоративной культуры компании «КЛЮЧАВТО»

Корпоративная культура для отечественного бизнеса считается сравнительно молодым термином. Корпоративная культура представляет собой свод основных положений в работе компании, в зависимости от стратегии развития и миссии компании, с набором социальных норм и ценностей, которые разделяет большинство сотрудников. Корпоративная культура состоит из: утвержденной системы лидерства; системы коммуникаций; стилей решения конфликтных ситуаций; действующей символики – запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы; положения каждого человека в компании.

«В системе ценностей компании на первом месте по-прежнему стоит не автомобиль, а его владелец, —комментирует руководитель пресс-службы «СБСВ», управляющей компании сети автоцентров «Ключавто» на Юге России, Ольга Кривонос.

На протяжении последних лет в Краснодарском крае нет автомобильной компании, которая бы развивалась столь стремительными темпами, сохраняя высочайший уровень сервиса. Именно поэтому в номинации «Прорыв года» в рамках ежегодного конкурса "Лучшие автосалоны Краснодарского края» "КЛЮЧАВТО" нет равных. По итогам первого года работы «Мицубиши Центр Краснодар» группы компаний "КЛЮЧАВТО" объявлен лучшим дилером в России. Также «КЛЮЧАВТО» - первая и единственная автомобильная компания в Краснодарском крае, издающая собственный полноценный автомобильный журнал.

Принцип компании: «Один за всех и все для клиента». В компании работают молодые, амбициозные, стремящиеся к успеху сотрудники, те, кто готов к определенным трудностям и способен их преодолевать, развиваться профессионально и расти вместе с компанией, как считают сами работники.

Компания активно сотрудничает с ведущими учебными заведениями региона. Для новых сотрудников в компании организована система адаптации для быстрого вхождения в должность. Организуются и проводятся обучающие тренинги для всех категорий должностей на всем периоде работы сотрудника, а также для определенных категорий. Ежегодно подводятся итоги конкурса в номинации "Лучший сотрудник года"! Ежегодно более 20% сотрудников получают карьерный и профессиональный рост. Гарантии сотрудникам: стабильная и полностью официальная заработная плата, льготное питание, доставка вахтовым транспортом в автоцентры, находящиеся в удаленных районах города, полный соц. пакет, пенсионный стаж, медицинское страхование, оплачиваемые отпуска и больничные. Скидки на продукцию и услуги компании, а также участие в различных конкурсах и корпоративных мероприятиях компании.

 Теории менеджмента, используемые в компании «КЛЮЧАВТО» различны: первую, которую я рассмотрю, будет теория Элтона Мейо, американского психолога, социолога и исследователя поведения и управления в производственных организациях.

Элтон Мейо – провёл «Хотторнский эксперимент», доказавший, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами, то есть – управляющими.

В ходе исследований установлено, что время от времени работники реагируют гораздо сильнее на давление своих коллег по рабочей группе, чем на желания руководства или денежное стимулирование. Мотивация их основывалась не только на экономических факторах, но и на разного рода потребностях, которые деньги могут удовлетворить лишь частично и косвенно. Следовательно, если менеджер будет заботиться о своих подчиненных, уровень их удовлетворенности будет возрастать, а это своего рода мотивация сотрудников, и как следствие это приведет к росту производительности труда.

В случае с «КЛЮЧАВТО», компания проводит достаточно активную социальную политику, направленную на мотивирование работников путем предоставления различных поощрений и предоставлением различных корпоративных мероприятий, которые были описаны выше.

Вторую теорию, которую я рассмотрю, будет «теория X и Y» Д. Мак-Грегора – американского социального психолога. Он выдвинул "теорию Х" и "теорию У", характеризующие различные представления управляющих об отношении работников к труду.

-"теория X" утверждает, что средний индивидуум глуп, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому его необходимо постоянно понукать, принуждать, контролировать, направлять, угрожать ему наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Он предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно не честолюбив и более всего беспокоится о своей безопасности.

-"теория Y" исходит из того, что средний индивидуум при соответствующих подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Усилия, прилагаемые работниками для достижения поставленных целей, пропорциональны ожидаемым вознаграждениям. Способность проявлять фантазию, изобретательность и творческий подход к решению проблем фирмы свойственны скорее широкому (чем узкому) кругу людей.

В случае с «КЛЮЧАВТО», в компании ведется мониторинг активности каждого из работников и создается коэффициент полезности. При достижении определенного значения коэффициента, работника повышают в должности и соответственно, сотрудника, у которого снижается так называемый коэффициент полезности, могут понизить в должности.

# Совершенствование системы менеджмента компании «КЛЮЧАВТО»

## 3.1 Совершенствование теории менеджмента компании «КЛЮЧАВТО»

«КлючАвто» работает на европейском уровне, поэтому работа отлажена до мелочей. Автосалонов с каждым годом становится всё больше и больше, компания растет, и существует ряд мероприятий, которые следует реализовать для более эффективной работы, при этом необходимо учитывать все малейшие детали, потому что впечатление от услуги складывается из многих факторов. Поэтому необходимо продумать целиком пребывание клиента в автосалоне и сервисе:

1) Первым шагом по улучшению, является организация приема клиентов. В салоне всегда должен находиться обученный человек, который будет приветствовать клиентов и узнавать, что им необходимо. При этом тут же звать соответствующего специалиста для консультации. Обслуживая клиента, обязательным условием является предельная вежливость, внимательность и обояние со стороны каждого сотрудника.

2) Важным аспектом является факт обслуживания клиента автосалона по техническому обслуживанию их автомобилей в удобное для них время, заранее согласованное специалистами автосалона. Я ИСПРАВИЛА

3) Следует позаботиться о комфортном времяпрепровождении клиента, на период проведения необходимых технических работ в его автомобиле. Для этого нужно организовать зал ожидания, в котором клиент, ожидающий свой автомобиль, будет располагаться на комфортабельных диванах и смотреть телевизор, система WiFi Также можно установить автомат с кофе, чаем или снеками.

5) Если же клиент не желает ждать в автосервисе, то следует организовать его доставку к месту ожидания окончания оказания услуги, путем вызова для него такси или предоставления на время автомобиля Компании. Для этого можно предоставить ему автомобиль в аренду либо вызвать такси.

6) Неполадку в автомобиле сотрудники автосалона должны устранить с при первом обращении, т.к. повторное обращение клиента в сервис вызовет у него отрицательные эмоции и отобьет желание впредь сюда обращаться. Также неполадка должна быть отремонтирована строго в срок, либо с незначительной задержкой и компенсацией неудобств владельцу авто.

7) После проведенного ремонта объяснить владельцу, что конкретно было сделано и дать исчерпывающие рекомендаций по обслуживанию и предотвращению повторных поломок.

8) В обязательном порядке, после обслуживания прозвонить клиенту и поинтересоваться как он оценивает качество обслуживания, доволен ли он работой автомобиля. Важно четко реагировать на все жалобы и замечания клиентов и принимать их к сведению.

9) Не оставлять своих клиентов без внимания- периодически прозванивать клиентам, поздравлять с основными государственными праздниками, информировать о новинках, льготных условиях реализации, а также с предложением улучшить свой автомобиль, путем применения системы ТРЕЙД –ИН.

Все эти меры позволят обеспечить автосервису, да и автосалону в целом, положительный имидж и оставить приятное впечатление от оказанных услуг, при этом данные действия не являются особо затратными и легко осуществимы уже нанятыми сотрудниками автосалона. Для этого необходимо провести краткий курс обучения делового общения с персоналом, который работает непосредственно в автосалоне с клиентами, т.е продавцами и работниками, работающими на входе.

Здесь же можно еще рассмотреть повышение эффективности не только через клиентов, но и через самих сотрудников. Как известно, результативность трудовой деятельности человека зависит от многих факторов и условий. Целенаправленное использование этих факторов может послужить для повышения эффективности работы человека. К таким мерам можно отнести следующее:

1) Применение различных форм морального поощрения. Для работников важно, чтобы результаты его труда признавались и оценивались. Это может быть и звание «Лучший работник месяца», за которое полагаются поход в кино или ужин на двоих в хороший ресторан. Такие незначительные в масштабах автосалона поощрения поспособствуют повышению лояльности к организации и появлению приверженности к автосалону. Следовательно, у работника появляется желание более старательно и качественно выполнять свою работу, зная, что это не останется незамеченным.

2) К материальной стимуляции можно отнести денежные поощрения в виде премий. Например, за выполнение плана полагается вознаграждение, или за то, что работник в течение полугода признавался лучшим – поездка на отдых, или прибавка к зарплате.

3) Необходимо выработать доброжелательный стиль руководства, чтобы руководитель и подчиненные были одной командой. В такой обстановке легче руководителю доводить свои требования до исполнения, не вызывая протест коллектива.

4) В Компании также должны вводиться новые и поддерживаться уже существующие корпоративные традиции. Это объединяет людей и вызывает привязанность к организации. Примером таких традиции можно считать коллективные поездки на природу или море, организацию различных спортивных или творческих конкурсов между работниками автосалона. Эти поездки поспособствуют сближению коллектива, а руководителю неформальная обстановка поможет увидеть в своих работниках новые качества, и сделать определенные выводы, которые впоследствии могут пригодиться при организации труда.

5) Организация в Компании комнаты отдыха или комнаты для релаксации. Работа с людьми всегда является напряженной и требует от сотрудников больших усилий, а наличие такой комнаты позволит сотрудникам в их законный перерыв расслабиться, пообщаться и обсудить какие-то личные вопросы. После такой релаксации сотрудники с большим энтузиазмом займутся делом, и не будут отвлекаться на посторонние мысли и разговоры.

## 3.2 Построение эффективной организации

В существующей системе управления имеет место дублирование функций и неравномерная нагрузка по исполнению управленческих и организационных обязанностей и ответственности ведущими специалистами. Так, главному инженеру подчинены, например, 5 структурных подразделений, у заместителя директора по общим вопросам также подчинены 7 подразделений, в подчинении генерального директора 10 подразделений. Одним из недостатков является дублирование ответственности ведущими специалистами. Можно сделать вывод, что проблема оптимизации и совершенствования организационной структуры производства предприятия является актуальной и требует немедленного разрешения.

Для устранения данных недостатков в структуре управления «КЛЮЧАВТО» необходимо провести ряд мероприятий по ее совершенствованию. При совершенствовании структуры управления необходимо следовать следующим принципам:

-принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

-принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;

-принцип четкого функционального разграничения. Каждое звено компании должно иметь ограниченные функции, не затрагивающие функции других подразделений на одном уровне управления;

-принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;

-принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Эффективное функционирование любой компании, в частности её организационная структура, зависит от состояния и развития трудовых ресурсов. Эффективность деятельности работников зависит от состояния социально-психологического климата в коллективе. Учитывая важность социального развития коллектива в современных условиях, можно в компанию ввести службу психолога, конкретно в отдел кадров, в функции которого будут входить все вопросы, связанные с подбором кадров, разрешением возникающих конфликтов совместно с руководителями подразделений; принятие участия в формировании бригад и трудовых коллективов, консультирование руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством.

# Заключение

Выявлена характеристика, миссия и цели организации. На сегодняшний день компания «КЛЮЧАВТО» входит в список крупнейших автосалонов по продаже автомобилей импортного производства на рынке. Главная цель – представить на автомобильном рынке максимально полный комплекс услуг, связанных с продажей автомобилей, их техническим обслуживанием. Миссия компании – представить на автомобильном рынке максимально полный комплекс услуг, связанных с продажей автомобилей, их техническим обслуживанием.

Составлен PEST – анализ, предназначенный для выявления политических, экономических социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Составлен SWOT-анализ, для исследования внешней и внутренней среды Это анализ сильных и слабых сторон, оценка ее возможностей и потенциальных угроз.

В условиях, когда клиента трудно удивить новым сервисом, особое значение приобретает комфортность этого сервиса и общее удобство обслуживания. Не только предоставить полезную и интересную услугу, а также приемлемую цену, но и обеспечить ее комплексное сопровождение, создав оптимальные условия для её реализации – вот что необходимо клиенту.

Список использованной литературы

1. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
2. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012.
3. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013.
4. Веханский О.С., Наумов А.И. – Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник, М., изд-во МГУ, 2002.
5. Гелета И.В., Калинская Е. С., Кофанов А. А. «Экономика организации(предприятия)».- учебное пособие / Гелета И. В., Калинская Е. С., Кофанов А.А.- М.: Магистр Издательство, 2010. – 303 с..
6. Голов, Р.С. Теория организации. Организация производства: Интегрированное учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2013.
7. Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
8. Карлин Е.П., Акмаива Р.И., Мичурина О.Ю., Жабина С.Б. Под ред. Карлиной Е.П. Разработка стратегии адаптация организации в конкурентной среде. Ростов/Д: Изд-во «Фолиант». 2004.
9. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013.
10. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М. 2008.
11. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гу-ру / Генри Минцберг; пер. с англ. И.О. Медведь. – М.: Эксмо. 2009.
12. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013.
13. Сердюк В.А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития.//Менеджмент в России и зарубежом, №5, 2002.
14. Сидоров Д.В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними. М.: Изд-во Вершина 2007.
15. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2013.
16. Третьякова, Е.П. Теория организации: Учебное пособие / Е.П. Третьякова. - М.: КноРус, 2012. - 224 c.
17. Шаститко, А.Е. Экономическая теория организаций: Учебное пособие / А.Е. Шаститко. - М.: ИНФРА-М, 2011.
18. Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004.