**Информация о компании:**

Салон оперативной полиграфии ООО "Принт-Экспресс" функционирует с 2005 года.

Основными видами услуг являются продажа полиграфического оборудования (допечатные, печатные, послепечатные, брошюровочные, отделочные машины, уничтожители бумаги) и расходных материалов.

|  |
| --- |
| Вид деятельности |
| **1. торговля, в т.ч.** |
| ***1.1. полиграфическим оборудованием, а именно:*** |
| Брощюровщик |
| Пресс для тиснения |
| Резак ручной |
| Цифровой дупликатор |
| Гильотина ручная |
| Степлер |
| Ламинатор |
| Обрезчик углов |
| Уничтожитель бумаг |
| Вырубщик визиток |
| Нумератор |
| Прочие |
| ***1.2. расходными материалами, а именно:*** |
| краска для дупликаторов |
| краска для ризографа |
| краска для офсетных машин |
| держатели для календарей |
| мастер-пленка |
| ламинат |
| скотч двухсторонний |
| скобы для степлера |
| курсоры для календарей |
| календарные петли |
| Колечки Пикколо |
| чехлы увлажняющие |
| термоклей |
| фольга |
| проволка |
| калька |
| прочее |
| **2. сервисное обслуживание полиграфического оборудования** |
| **3. оказание всех видов печатных услуг, ламинирование, прошивка** |

В штате компании числится 26 человек.

1. **Организация как система**

ООО “Принт-Экспресс”, бизнес-процессы

Правительство

Налоговая служба

Поставщики

Потребители

Рынок труда

Материалы для печати и продукция для перепродажи

Печатные услуги, продукция для перепродажи, сервис

*Внутренняя среда*

*Внешняя среда*

Доход

Персонал

Капитал

капитал

Рис. 1. ООО "Принт-Экспресс" как система взаимодействия внешней и внутренней среды

Система компании ООО "Принт-Экспресс" состоит из внутренней и внешней среды, которые постоянно взаимодействуют друг с другом. Внутренняя среда: Трудовые, материальные и денежные ресурсы, бизнес-процессы, выпускаемая продукция, доходы от нее.

Персонал производит печатную продукцию. Ресурсы для производства приобретаются у поставщиков. В результате совместной деятельности персонала производится печатная продукция и происходит поставка полиграфического оборудования потребителям

Внешняя среда: Потребители, Поставщики, правительство, финансовые органы и рабочая сила.

Потребители продукции полиграфии оплачивают ее и комания получает доход. Правительство принимает законодательство по налогообложению, что уменьшает капитал компании.

С помощью рынка труда компания находит персонал.

Оценка системы организации: В системе организации ООО "Принт-Экспресс" внутренняя среда тесно взаимодействует с внешней. Поставщики поставляют ресурсы и продукцию. Рынок рабочей силы предоставляет свои трудовые ресурсы. Правительство и финансовые органы влияют на деятельность и доходы компании.

Деятельность организации четко отлажена и составляет единую систему, поэтому если появляются сложности во взаимодействии с любым из элементов, это влияет на жизнедеятельность всей системы в целом.

Причины снижения эффективности системы:

- правительство и финансовые органы повышая налоги, снижают эффективность деятельности предприятия;

- поставщики часто не соблюдают сроки поставки материалов и продукции, что отрицательно сказывается на работе с потребителями;

- рынок рабочей силы: вид деятельности компании достаточно специфичен, поэтому возникают сложности с поиском кандидатов и закрытия рабочих вакансий;

- высокая конкуренция на рынке снижает эффективность продаж;

-потребители могут не оплатить продукцию вовремя, что замедляет денежный оборот.

**2.Организационная модель,** используемая на предприятии ООО "Принт-Экспресс" - линейно-функциональная.

Линeйнo-фyнкциoнaльнaя cтpyктypa oбecпeчивaeт тaкoe paздeлeниe yпpaвлeнчecкoгo тpyдa, пpи кoтopoм линeйныe звeнья yпpaвлeния пpизвaны кoмaндoвaть, a фyнкциoнaльныe — кoнcyльтиpoвaть, пoмoгaть в paзpaбoткe кoнкpeтныx вoпpocoв и пoдгoтoвкe cooтвeтcтвyющиx peшeний, пpoгpaмм, плaнoв.

Рyкoвoдитeли фyнкциoнaльныx пoдpaздeлeний (коммерческий директор, финансовый директор, зам.директора по общим вопросам) ocyщecтвляют влияниe нa пpoизвoдcтвeнныe пoдpaздeлeния. В качестве основополагающих функций ООО "Принт-Экспресс" взяты: финансовая, коммерческая и производственная функции.

Генеральный Директор

Коммерческий директор

Финансовый Директор

Директор по производству

Старший менеджер

Менеджеры по продажам

Бухгалтерия

Юридический отдел

Отдел программного обеспечения

Офис-менеджер

Уборщица

Производственная служба

Инженеры

Специалисты по офсетной печати

Специалист по шелкографии

Разнорабочие (наладчик, сборщик, грузчик)

Водитель

Водитель

Рис.2. Организационная структура ООО "Принт-Экспресс"

Линейно-фнукциональная структура обусловлена на данном предприятии продажей широкой наменклатурой продукции, оказания печатных услуг и сервисных услуг.

Дocтoинcтвa cтpyктypы:

* ocвoбoждeниe линeйныx pyкoвoдитeлeй oт peшeния мнoгиx вoпpocoв, cвязaнныx c плaниpoвaниeм финaнcoвыx pacчeтoв, мaтepиaльнo-тexничecким oбecпeчeниeм;
* пocтpoeниe cвязeй «pyкoвoдитeль — пoдчинeнный» пo иepapxичecкoй лecтницe, пpи кoтopыx кaждый paбoтник пoдчинeн тoлькo oднoмy pyкoвoдитeлю.

Нeдocтaтки cтpyктypы:

* кaждoe звeнo зaинтepecoвaнo в дocтижeнии cвoeй yзкoй цeли, a нe oбщeй цeли фиpмы;
* oтcyтcтвиe тecныx взaимocвязeй и взaимoдeйcтвия нa гopизoнтaльнoм ypoвнe мeждy пoдpaздeлeниями;
* чpeзмepнo paзвитaя cиcтeмa взaимoдeйcтвия пo вepтикaли, в связи с чем происходит аккумулирование задач на верхнем уровне, их перегрузка и затягивание оперативных решений.

В ООО "Принт-Экспресс" сложилась бюрократическая модель поведения в связи с необходимостью в четкой иерархии сотрудников. На предприятии распространена жесткая регламентация компетенций сотрудников.

Принципы бюрократической модели поведения:

• служебные обязанности установлены на постоянной упорядоченной основе;

• обязанности подразделяются по различным функциональным сферам, каждая из которых обеспечивается необходимой властью и санкциями;

• должности учреждаются по иерархической шкале;

• администрация основывается на письменных документах;

• работники имеют личную свободу и выполняют только те обязанности, которые предписывает их должность;

• существует четкая служебная иерархия;

• служащие назначаются на основании контракта;

• они выбираются исходя из профессиональной квалификации, предпочтительно подкрепленной дипломом;

• заработанная плата (в денежной форме) определяется согласно положению в иерархии;

• существуют определенные ступени карьеры, и продвижение вверх по служебной лестнице зависит либо от срока службы, или от заслуг, но всегда по усмотрению начальства;

• служащий подчинен единой системе контроля и дисциплине.

**3.Информационные потоки в организации**

Внешняя информационная среда

Внутренняя информационная среда

Информация о конкурентах

Информация от поставщиков

Информация от потребителей

Внешняя информационная среда

Конкуренты

Поставщики

Потребители

Коммерческий директор

Директор по производству

Финансовый директор

Налоговые органы, государственные структуры

База данных, сайт

Мозговой центр- Генеральный директор

Исполнители

Исполнители

Налоговые органы, государственные структуры

Цель, стратегические задачи

Рис 3. Информационные потоки в ООО "Принт-Экспресс"

Форма передаваемой информации:

Устная

Автоматизированная

Из внешней среды информация о конкурентах поступает коммерческому директору, который анализирует информацию и докладывает о ситуации Генеральному директору.

Информация от поставщиков поступает коммерческому и финансовому директору, они передают ее исполнителям и заносят в базу данных новых контрагентов. Исполнители производят заказ на материалы и оборудования и направляют его поставщикам.

Информация от потребителей поступает коммерческому директору и директору по производству в виде заказов, ни направляют заказ исполнителям и те формируют его. Далее исполнители связываются и продают заказ клиентам.

Налоговые и финансовые органы направляют запросы финансовому директору, который формирует и направляет обратно финансовую отчетность и декларации.

Генеральный директор компании ориентируясь на цели и задачи, руководит всеми процессами.

На предприятии преобладает устная форма передачи информации.

Эффективность информационной системы:

* обеспечивает выживаемость и дееспособность фирмы;
* обеспечивает работников оперативной информацией, способствующей более эффективному трудовому процессу;
* соблюдается адресность информации;
* высокая скорость устранения неразберихи в получении информации и ее использовании.

Искажение информации, неэффективность информационных потоков компании:

* большое количество поставщиков и потребителей информации (ошибки при оформлении, человеческий фактор);
* сложность и трудность практической обозримости информационных маршрутов;
* слишком большая нагрузка на мозговой и аналитический центр – задержки в решении оперативных вопросов;
* высокая зависимость от мозгового центра – возможность ошибки, необъективной оценки.

**4.Степень централизации** при линейно-функциональной организационной структуре наивысшая. Генеральный директор решает все вопросы в компании. Недостатком этого является перегруженность высшего руководства и низкая оперативность принятия решений.

ООО "Принт-Экспресс" имеет достаточно много опытных и квалифицированных сотрудников, поэтому предприятие могло бы увеличить диверсификацию.

Необходимость в диверсификации у рассматриваемого предприятия возникает так как на пути дальнейшего развития отрасли полиграфии выстраивается барьер. Такое препятствие возникает перед быстро развивающейся компанией, которая функционирует в медленно развивающейся отрасли, возникает антагонизм между темпами развития предприятия и рынком. ООО "Принт-Экспресс" имеет сильную конкурентную позицию, что постоянно вступает в противоречие с медленно развивающимся отраслевым сегментом рынка. В данной ситуации рациональным будет решение об изъятии средств из освоенного бизнеса для финансирования диверсифицированных видов деятельности. Проведенная диверсификация деятельности может быть предпосылкой повышения эффективности деятельности.

**5. Основные параметры системы управления**

*Уровни управления*

Генеральный директор

Коммерческий директор, Финансовый директор, Директор по производству

Старший менеджер, Ведущие инженеры

Исполнители, рабочие, офис-менеджер

Рис 4. Уровни менеджмента ООО "Принт-Экспресс"

*Стиль руководства и качества руководителей*

Компании больше соответствует авторитарный стиль управления, для которого характерны централизация власти и единоличное принятие решений. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и распоряжений, ставка делается на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления, неприятие инициативы подчиненных. Под началом автократа работать неприятно, так как подчиненные испытывают постоянный страх перед увольнением.

Главное его преимущество – скорость принятия и исполнения решений.

У Генерального директора «Проблемная» модель поведения, которая характерна для людей с техническим образованием. Такие люди легко структурируют проблему, четко планируют, ясно ставят задачу, но испытывают затруднения в ее внедрении «в умы» (отсюда авторитарный стиль). Атрибутика власти принимается как приятное дополнение к реальной возможности управлять. Реализуется сценарий «хозяин». Цели организации прочно связаны с целями руководителя.

У руководителей среднего звена более демократичный стиль управления. Демократический стиль эффективен при создании внутренней стабильности в фирме, его главное преимущество – всесторонняя проработанность решений.

Функции менеджеров:

Высшего звена – мозговой центр;

Среднего звена –высший аналитический центр;

Низшего звена – низший аналитический центр.

Рабочие-исполнители.

Особенности продвижения:

На предприятии не ведется построение карьерных лестниц. Каждый работник достоин повышения тогда, когда сочтет нужным руководитель. Данная ситуация характерна при авторитарной системе управления.

Система вознаграждения:

Все работники ООО "Принт-Экспресс" имеют оклады и фиксированные премии. Однако есть практика выдачи единоразовых премий менеджерам среднего звена и премий по итогам года всем сотрудникам.

Менеджеры низшего звена и рабочие имеют фиксированную заработную плату и единоразовых премий практически не получают.

Способы устранения недостатков:

Для сложившейся ситуации на предприятии характерна низкая степень стимулирования исполнителей.

Для их большей заинтересованности можно предложить премирование за проявление инициативы и реальных предложений по решению задач на предприятии.

Поскольку компания небольшая, следует внедрить систему KPI с применением индивидуального подхода к каждому работнику.

**6. Уровни иерархии**

В ООО "Принт-Экспресс" применяется четырехуровневая управленческая иерархия.

Верхний уровень- топ–менеджера.

Следующий уровень, средний уровень управления, в функции которого входит реализация стратегии высшего руководства.

Низший уровень иерархии: ведущие инженеры и менеджеры реализуют задачи руководства на практике.

Самый нижний уровень иерархии отдан рядовым специалистам, без которых не существует ни управленческая иерархия, ни сам управленческий процесс.

Норма управляемости- максимальное число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не должна превышать норматива (8 час. в день, 40 час. в неделю и т. д.).

Для ООО "Принт-Экспресс":

Норма управляемости для высшего руководства – 3 непосредственных подчиненных.

Норма управляемости для среднего звена – 2-4 подчиненных.

Норма управляемости для низшего менеджера – 4-5 подчиненных.

**7. Тип ОДН.**

Различные типы структур ОДН представляют собой определенные сочетания следующих четырех типов производственной направленности: «Д» - на дело (содержание, условия и результат конкретной деятельности), «П» - на персонал (психологический климат в руководимом коллективе, отношения с подчиненными, их интересы), «С» - на себя (собственный профессиональный и психологический статус, личные цели и интересы, самостоятельность и независимость в деятельности), «О» - на организацию (цели организации, ее стабильность и успешность, организационные и функциональные субординационные требования).

Для ООО "Принт-Экспресс" преобладающим является стиль «на организацию», далее следует стиль «на дело», далее «на себя», и наименее характерный «на персонал».

ТИП ОДН: О-Д-С-П

Таблица 1- Соотношение типов организационно-деятельностной направленности и уровней успешности руководителей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Преобладающий тип ОДН | Преобладающий уровень успешности |
| 1 | «Идейные»  О>Д>С>П | Преобладающе-успешный |

Тип ОДН является оптимальным для эффективной деятельности предприятия.

Примеры, направленности на дело: Главное для директора прибыль, ему не важно как долго будет работать над заказом сотрудник и хватит ли ему рабочего времени. Заказ должен быть сделан в срок.

Примеры, направленности на персонал: Генеральный директор развивает персонал, посылает на обучение и сам участвует в семинарах.

Примеры, направленности на себя: Генеральный директор является лицом компании, он придерживается официального стиля поведения, позиционирует себя как умный, справедливый руководитель.

Примеры направленности на организацию: В компании четко соблюдаются все субординации. Исполнители всегда докладывают начальству о работе и о рабочих проблемах.

**8. Основные и вспомогательные бизнес-процессы**

Основные процессы:

-Анализ внешней и внутренней среды

-Разработка стратегии развития

-Разработки печатного продукта

-Закупка сырья для продукта и продукции для перепродажи

-Производство печатной продукции, сервисные услуги

-Сбыт готовой продукции для перепродажи и произведенной продукции.

Вспомогательные процессы:

-Управление финансами;

-Управление персоналом;

-Управление информационными ресурсами;

-Управление внешними связями;

-Управление развитием.

Все процессы указанные выше являются необходимыми и имеют конкретных исполнителей, на предприятия оптимизирована структура деловых процессов.

**9 Тип корпоративной культуры- сетевая или модель паутина**

Власть сосредоточена в руках Генерального директора, он принимает все решения. В компании преобладает устное общение в форме приказов. Хорошим считается сотрудник, который следует указаниям и не проявляет инициативы.

Генеральный директор имеет хорошо развитую интуицию, он быстро принимает решения и больше полагается на личные впечатления.

Финансовая сторона вопроса является преобладающей в компании.

Сложившаяся сетевая структура является следствием того, что собственником компании является ее руководитель.

Тип совместной деятельности в компании индивидуальный: В компании происходит минимальное взаимодействие между исполнителями. Каждый исполнитель имеет свой объем ра­бот в соответствии с профессиональной позицией. Личное общение осуществляется в основном в не­прямой форме: через компьютерные сети, телефон. Общим является лишь предмет тру­да, в обработку которого каждый вносит свою леп­ту. Высокая инициативность, ориентация на инди­видуальные достижения.

Тип управления авторитарный потому что главный рычаг управления — авторитет руководи­теля при беспрекословном подчинении исполнителей. Приказы Генерального директора никто не смеет оспорить.

**10. Законы, действующие на предприятии**

*Закон синергии*

Генеральный директор стремиться определить оптимальный набор ресурсов, при котором синергия носит созидательный характер. Отражение созидательной работы находится в профессионализме руководителя.

Синергию отражают следующие процессы:

. Длительная и качественная работа компании без остановок

. Доверительные отношения между сотрудниками

. Поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда

. Уменьшение объема услуг сторонних организаций

. Усиление технологической и организационной дисциплины

. Усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству

. Сокращение количества оперативных совещаний и увеличение количества стратегических

. Устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям

. Постоянный спрос на продукцию

Закон синергии существует в как третий вариант и отражает такую ситуацию, когда и руководители, и исполнители закон синергии знают, понимают, имеют навыки и умение пользоваться им, и намерены это делать в обоюдном согласии. Этот вариант является наилучшим. В его условиях возникает доверие, согласие и сотрудничество между руководителями и исполнителями.

Примером закона синергии является поиск и отбор руководителем наиболее способных исполнителей.

*Закон самосохранения*

Процессы:

1. Совершенствование социально-психологического климата

2. Оптимальное сочетание структуры и выполняемых функций

3. Развитие инновационности

4. повышение профессионализма сотрудников

5. Качественная информационная сеть связи с клиентами, поставщиками и потребителями

**Третий вариант развития закона**, когда руководители и подчиненные знают о законе, понимают его требования, умеют пользоваться им, и намерены предпринимать все необходимое для самосохранения организации. В этом случае результат действия закона будет носить для организации и для её персонала благоприятный характер.

Примером закона самосохранения является страхование компании.

*Закон развития*

ООО "Принт-Экспресс" занимает устойчивое положение на рынке и стремиться к увеличению рыночной доли. Объемы продаж увеличиваются ежегодно. Компания расширяет номенклатуру продукции собственного производства и для перепродажи. Численность персонала увеличивается.

Третий вариант развития, когда руководитель и подчиненные компетентны в законе, знают, понимают его сущность, намерены следовать его требованиям и умеют это делать.

В компании ведутся поиски новых каналов сбыта продукции, а также поиск новых поставщиков с выгодными условиями.

*Закон информированности и упорядоченности*

Упорядоченность организации отражается в ее организационной структуре. В случае ООО «Офисная полиграфия», функциональная и управленческая структура компании является четкой и продуманной. Бизнес-процессы оптимизированы.

Третий вариант развития закона, когда руководители и исполнители знают, понимают, имеют намерение и умеют пользоваться законом информированности и упорядоченности. Результат действия закона при этом будет самым положительным. Все сотрудники в рамках своих функций и полномочий имеют возможность полностью реализовать свой потенциал. При таком варианте действие закона, информационные данные благодаря прозрачности и общей доступности будут наиболее адекватными. Решения могут быть приняты наиболее оптимальные, и эффект совокупной деятельности организации может быть наиболее высоким.

Внедрение и поиск новых технологий для хранения и обработки информации –пример действия закона.

*Закон композиции и пропорциональности*

Содержательное и структурное становление организации как системы – это два процесса, которые связаны между собой. Предприятие функционирует согласно цели, ради которой она создавалась.

Третий вариант – руководители и исполнители знают и понимают требования закона композиции, пропорциональности и гармонии, умеют им пользоваться, и намерены это делать на основе сотрудничества друг с другом. Дело в степени согласия, которая при этом достигается. При централизации власти гармония деловых решений наиболее эффективна.

Разработка и исполнение стратегических и оперативных планов может служить примером закона.