

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления персоналом**

**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184»**

**Выпускная квалификационная работа**

**студента очной формы обучения**

**направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**4 курса группы 05001243**

**Рубина Алексея Юрьевича**

Научный руководитель:

старший преподаватель

Дзюбенко Е.В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Сущность, понятие и концепция культуры организации.....	6
1.2. Процесс формирования организационной культуры в организации.....	13
1.3. Факторы, влияющие на организационную культуру организации...19	19
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184» И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА.....	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Дженсер сервис 184» .....	26
2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Дженсер сервис 184».....	37
2.3. Актуальное состояние организационной культуры в ООО «Дженсер сервис 184».....	33
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184».....	52
3.1. Практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «Дженсер сервис 184» .....	52
3.2. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** нашего исследования заключается в характерном влиянии факторов организационной культуры на эффективность организации. В настоящий момент компания ООО «Дженсер сервис 184» затрачивает значительные средства на отбор и обучение персонала. А существуют ли какие либо альтернативные пути развития работников, позволяющие значительно снизить расходы компании, улучшить климат в коллективе, ну и, конечно же, повысить эффективность нашей компании. В этом и заключается основная цель написания данной дипломной работы.

Рыночная система хозяйствования требует радикальных изменений системы управления экономикой. Это обусловлено тем, что каждый объект управления имеет свою специфику, которая требует адекватную систему управления. Как объект товарно-денежных отношений современная организация обладает экономической самостоятельностью и полностью отвечает за результаты своей хозяйственной деятельности. При этом она должна сформировать такую систему менеджмента, которая была бы эффективной в ее конкурентной борьбе на рынке.

К основным элементам системы управления предполагаем отнести:

- 1) механизм управления,
- 2) структура, климат и культура организации,
- 3) процесс управления,
- 4) развитие менеджмента и искусство управленческой деятельности.

Любая организация находится и функционирует в зависимости от ее культуры и социально-экономического климата. Они определяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на какие-либо действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его

осуществление. Давно известно, что коллектив - нечто большее, чем просто логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Теоретики и практики управления поняли, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности и формальные и неформальные группы.

**Объект:** ООО «Дженсер сервис 184».

**Предмет:** Организационная культура в ООО «Дженсер сервис 184».

**Основной целью** выполнения выпускной квалификационной работы является анализ организационной культуры в ООО «Дженсер сервис 184», нахождение проблем, а так же разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с целью в процессе выполнения выпускной квалификационной работы были поставлены и решены следующие **задачи**:

- 1) исследовать этапы формирования организационной культуры;
- 2) охарактеризовать факторы, влияющие на особенности организационной культуры;
- 3) выяснить влияние организационной культуры на эффективность развития компании;
- 4) провести анализ организационной культуры в ООО «Дженсер Сервис 184» и выявить существующие проблемы;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры;
- 6) обосновать эффективность дипломной работы с социальной и экономической точки зрения.

В качестве **эмпирической базой исследования** выступил ООО «Дженсер сервис 184» в Белгороде. В ходе исследования, респондентами выступали работники разных отделов с различной квалификацией в количестве 78 человека.

При подготовке работы, использована научная литература, раскрывающая мировой опыт работы с персоналом, проанализированы материалы периодической печати, заполненные анкеты, а также обобщен первичный материал, характеризующий деятельность ООО «Дженсер сервис 184».

**Методы** исследования, используемые нами в написании дипломного проекта:

- 1) аналитически-исследовательский,
- 2) сравнительный,
- 3) системно-логический,
- 4) структурно-функциональный,
- 5) экономический.

**Практическая значимость** дипломной работы заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры будут способствовать решению производственных, экономических и социальных задач развития в ООО «Дженсер сервис 184», обеспечению стратегии компании. Результаты, полученные в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, могут быть распространены на другие компании типичным видом деятельности.

**Выпускная квалификационная работа** состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность, понятие и концепция культуры организации

За последние несколько лет, и менее отчетливо за последние пятьдесят лет, вопросы культуры, и особенно культуры в больших организациях, все больше привлекают внимание теоретиков и исследователей. Действительно, мы живем в такое время, когда тысячи людей знают, чем характеризуется культурная обстановка в организации, и любят порассуждать об этом.

Можно различить четыре вида эмоций, которые охватывают людей, принадлежащих к определенной организационной культуре, когда они внимают истории своего коллектива, и это помогает объяснить, почему сам предмет культуры столь популярен и почему руководители и другие заинтересованные лица считают концепцию культуры столь многообещающей.

Во-первых, все элементы той культуры, которую мы хорошо знаем и которая нам импонирует, представляется нам такими заманчивыми. Мы переживаем радость узнавания, возбуждаются глубины памяти. Мы видим себя в различных сценах, окруженными различными людьми. У нас возникает удивительное чувство уверенности, когда мы заполняем свое сознание определенной культурной субстанцией, понятной только нам. Культурная информация не несет в себе ничего нового для нас, фактически сама суть ее в том, что она не нова. Но придавая информации форму рассказа, мы делаем ее занимательной и интересной. Короче говоря, члены культурной общности любят заново переживать основные события культуры.

Во-вторых, несмотря на то, что такая информация очень впечатляющая и может вызвать различные чувства, она все-таки не травмирует психику. Это

означает, что вы можете сообщить группе сотрудников такое о культуре их компании, что имеет для них исключительно личное значение, вещи серьезные и отрезвляющие, а иногда даже опасные и противозаконные. Пока внимание сосредоточено на культуре и палец не указывает на отдельные лица или поступки, само обсуждение природы культуры идет легко и доставляет радость своей занимательностью, Разговоры о культуре еще раз подтверждают, что за культуру никто не отвечает, она существует сама по себе.

Концепция культуры позволяет говорить об отношениях, ценностях и действиях людей, принадлежащих к данной культуре. Среди руководителей быстро растет интерес к человеческому фактору.

Решение о культуре позволяет менеджеру или управленцу чувствовать, что они действительно заботятся о своих сотрудниках, обращают внимание на людей. Но тогда странная дилемма может произойти, это четвертое чувство, возникающее при обсуждении культуры. Это становится все более очевидным, что вся структура культуры в значительной степени определяет эффективность использования трудовых кадров, в котором руководство заинтересовано. Это "странная перемена" является непрерывным переходом от разговоров о культуре задуматься, о том, как лучше направить энергию культуры в желательном направлении для руководителей для повышения эффективности организации. Вряд ли понимая, данное руководство, подпитывает штатных сотрудников, внешних консультантов, книг и рассказов о других организациях, а также острое чувство необходимости, начинает рассматривать организационную культуру как инструмент управления и серьезно прислушиваться к планам, изменить эту культуру в желаемом направлении. Предмет организационной культуры - один из самых вероятных новых форм воздействия на организацию в ближайшем будущем.

Определений культуры имеется немало. Мы интуитивно чувствуем, что такие понятия, как личность или общение приближаются к чему-то очень

важному в определении культуры, но это «что-то» настолько расплывчато, что его определение так же многочисленны, как картинки в калейдоскопе. И чем больше определений культуры, тем свободнее каждый новый автор придумывает собственную версию.

Организационная культура - это набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [9, с. 35].

Культура организации — это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике».

А вот версия культуры в понимании П.Б.Вейлла: «Культура - это система отношений, действий, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию» [1, с.87].

Особенно важна здесь уникальная общая психология (УОП). Именно она придает смысл различным отношениям, действиям культуры, и различные УОП могут привести к тому, что объективно идентичные отношения имеют совершенно разный смысл. По УОП мы узнаем людей, принадлежащих к одной культуре, - мы видим то, что объединяет их всех, хотя сами эти люди могут и не замечать этого. Если бы культуры не имели своих «уникальных черт», мы не смогли бы проводить границы между различными культурами. Культура идет в глубины психик в противном случае это не культура. Именно психологическая

общность позволяет членам одной культуры чувствовать, что они ближе друг к другу, чем к тем, кто не является членом этой культуры. Приведем еще понятие культуры, которое дает М. Х. Мескон: [1, с.93] «Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации».

Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ формы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

Пример культур власти часто можно найти в небольших коммерческих организациях, компаниях, участвующих в собственности, торговли, финансов. Такая структура лучше всего представлена в виде полотна. Это зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, и распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через выбранных для этой цели лиц, с учетом некоторых плавающих приемов и небольшую часть бюрократии; решение проблемы во многом влияет на баланс, но не на процедурной или частично логической основе. Организация с таким типом культуры может быстро реагировать на события, но сильно зависят от человеческого принятия решений от центра города. Они будут стремиться привлечь людей со склонностью к политике, претендующих на власть, любовь к риску и тех, для которых не имеет особое значение уровень безопасности. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами личной власти в центре. Размер - это проблема для культуры власти: трудно подключить слишком много мероприятий и при этом сохранять контроль. Такие организации преуспевают в создании организации с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над своими финансами.

Эти культуры опираются на отдельные личности, а не на советы. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам относятся терпимо. Они могут быть жестокими и колючими, их успех может

сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями. Эти культуры могут быть настолько же плохи, насколько и эффективны. Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию. Короче говоря, это не та культура для менеджера, который любит спокойную жизнь. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия).

Этот тип организации характеризуется простыми, функциональными и специализированными областями, таких как финансовый отдел и отдел продаж, который координируется узким, соединяющей управления линией связи сверху. Степень формализации и стандартизации большая; Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются в соответствии с определенными правилами и процедурой окна, которая определяет разделение труда и власти, способы связи и выделенных конфликтов между функциональными областями. В роли культуры основным источником власти является позиция власти. Для исполнения роли отдельных лиц к власти личности с неодобрением, и власти специалиста ценится только в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и процедурой окна. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от физических лиц. Этот тип организации, вероятно, успешно работает в стабильных условиях, со стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, и где "жизнь" продукта долговечна. И наоборот, плохая роль культуры адаптируется к изменениям, плохо "осознает" необходимость изменений и медленно на них реагирует. Роль организации там, где стабильность важнее, чем гибкость производства или там, где технические

знания и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости услуг. Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров.

По-видимому, ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а, не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

Эта культура сориентирована на проект или работу, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе, положении или силе личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других культурах [2, с.111].

Задача культуры хорошо адаптируется. Группы, проектные команды или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть переформированы, распущены или перемещены. Организация может быстро реагировать на идеи, каждая группа содержит все элементы, необходимые для принятия решений. Люди полагают, что эта культура характеризуется высокой степенью автономии, оценка результатов легких и рабочих отношений внутри группы и взаимного уважения на основе способности, а не возраста или положения. Управление в этих организациях очень трудно. Основное управление возлагается на высшее руководство, которое распределяет проекты, людей и ресурсы, и сохраняет немного повседневного контроля над работой без нарушений культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Тем не менее, если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а лидеры команды могут начать конкурировать за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих собственных интересах.

Четвертый тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели, эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику» [2,с.119].

Таким образом, изучив понятия и сущность культуры организации, мы можем сделать вывод, что она, в свою очередь, является неотъемлемой частью функционирования организации. Культура организации — это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые

сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации.

## **1.2 Процесс формирования организационной культуры**

Формирование организационной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации организационную культуру. Часто в бизнес-среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала.

Теоретически сформировать эффективную организационную культуру в крупных брэндовых, клиентоориентированных организациях несложно, но реализовать это практически сложно. В чем заключаются основные сложности, проблемы и ошибки?

К формированию культуры приступают, не имея подготовленной стратегии. Это недопустимо, так как именно долгосрочная перспектива определяет набор ценностей, которые необходимы для этой цели.

Не всегда разработанные миссия, цели организации и пути их достижения

разделяются группами и членами коллектива, т.е. соответствуют их интересам и правильно ими понимаются. Лучший способ добиться общности позиции и взглядов на будущее организации - выработать стратегию долгосрочного развития всем коллективом. Правда, находятся отдельные личности, преследующие только свои цели, т.е. потребительски относящиеся к фирме и ее клиентам, поэтому подобных сотрудников лучше сразу «выкорчевывать» из фирмы.

Перед формированием эффективной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон организации, к исследованию возможностей и угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации (конечно, при условии, что стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и росту доверия персонала к руководителям («шефам можно верить, они знают, что делают»).

Часто рисуется только желаемый профиль культуры и не исследуется сформировавшийся на данный момент профиль. То есть, не определен разрыв между желаемой и имеющейся культурой, следовательно, не существует программы исправления культуры (смены одних ценностей на другие).

Не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания сотрудников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т.д.

Понимая необходимость пересмотра ценностей, лидеры организации не могут или не хотят меняться сами.

Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности (в рыночной и клиентоориентированной культуре они существенно

отличаются) - большой стресс для сотрудников, который не все могут выдержать. Не следует препятствовать уходу сотрудников, так как интересы фирмы - превыше всего. Но иногда руководители «грешат» стремлением любой ценой удержать доселе «верный и успешный» персонал, в результате «новая» культура остается несформированной.

Эффективную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности («никто не скажет правду»). Поэтому лучше сначала направить усилия на формирование доверительных отношений. Доверие - это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания.

Степень доверия определяется прозрачностью информации для персонала по ключевым аспектам совместной деятельности (целям, альтернативе, рискам, ресурсам, приоритетам и др.), ее правдивостью. Также доверие зависит от влияния, которое выражается в согласии принять влияние других людей вместе с их целями, методами и оценками, а также передать им часть своего влияния. И, наконец, на доверии сказывается контроль - регулирование и ограничение поведения других людей, которые выражаются в принятии взаимозависимости или односторонней зависимости от определенного субъекта.

Нередко за работу над формированием эффективной культуры принимаются в тот момент, когда в коллективе царят такие настроения, как паника, уныние, равнодушие или тревожность. В такой момент члены организации не в состоянии рассуждать о ценностях. Необходимо сначала вселить в людей хотя бы надежду. Совсем хорошо будет, если удастся придать им уверенности, добиться эмоционального подъема и энтузиазма.

Клиентоориентированную организацию пытаются сформировать в «больной» организации (организация «больна», если она имеет такие отклонения от нормы, которые не позволяют ей достигать целей). Ниже

приводится перечень организационных патологий.

Не принимаются во внимание типы занятых сотрудников.

Посмотрим, с какими потребителями каждый день имеют дело сотрудники крупных брендовых клиентоориентированных организаций сферы услуг и торговли. Клиенты - люди не бедные, успешные в карьере и в бизнесе, авторитетные, нередко сами являющиеся «лидерами мнений». Это люди с достаточно высоким интеллектом, с развитой речью, следящие за своим внешним видом, интересующиеся модой, чаще не обывательского, а «продвинутого» потребительского поведения (цена играет для них далеко не главную роль при выборе товара или услуги, поиск товара или услуги - расширенный - сравнения, множество критериев выбора, большое количество источников информации), требовательны к сервису и качеству, обучаемы, в общении признают равных себе, реагируют на престижность, ценят время, качественную информацию, дисциплину, логичность...

Совершенно очевидно, что организационная культура клиентоориентированных организаций требует от персонала:

- значительных интеллектуальных способностей, для того чтобы безошибочно и оперативно выполнять свои служебные обязанности;
- высокого уровня культуры, знания норм и правил этикета, традиций разных народов, понимания ценностей разных категорий и социальных слоев, к которым принадлежат клиенты;
- способностей собирать качественную информацию, фильтровать и быстро перерабатывать ее, чтобы затем творчески применять при ведении и проведении переговоров с клиентами, осуществлять быструю «подстройку» к разным клиентам;
- честолюбия, служащего стимулом к преодолению всех трудностей для совершения коммерческих сделок в интересах всех сторон;
- высокой степени нравственности и толерантности, которые

предполагают продажу товара/оказание услуги на основе договоренностей, а не манипуляций, на основе уважения ценностей, интересов и возможностей клиентов, на основе признания свободы выбора за клиентом;

– честности, порядочности, такта в отношениях как с коллегами и фирмой (при обмене информацией, при совершении расчетов), так и с клиентами;

– высокой самодисциплины, так как от точности, собранности, уравновешенности сотрудника фирмы зависят и успех сделки, и состояние клиентов.

Кроме того, должны быть хорошая оперативная память, располагающая внешность, привлекательный, не раздражающий никого внешний вид, правильная информативная в нужном тоне и в нужном ритме речь.

Коллектив фирм-«звезд» должен формироваться преимущественно из сотрудников-«игреков» и «зетов» (по другой классификации - из «человеческого капитала», «человеческих ресурсов» и «персонала»), имеющих развитую систему метамотиваторов и личностных ценностей.

Однако работа по формированию эффективной организационной культуры не должна заканчиваться выявлением нужных и общих ценностей и целей и подбором персонала.

После того, как будут выявлены базовые ценности, способствующие развитию бизнеса и в наибольшей степени соответствующие интересам сотрудников и окружению организации (клиентам, партнерам, конкурентам, другим организациям, с которыми взаимодействует организация, от которых зависит, на которых оказывает влияние), приступают к завершающей стадии формирования организационной культуры: культуру формализуют в виде документа. Документ может называться по-разному: Кодекс корпоративного поведения, Идеология организации, Декларация о ценностях и т.п. В нем перечисляют подобные ценности (они могут быть взяты не только из рыночного

или адхократического квадрантов культуры, но и из иерархического (например, порядок и дисциплина - чем не ценности, которые надо беречь?), и из кланового (коллективизм и взаимопомощь, например), дается объяснение, почему именно они разделяемы членами коллектива и оберегаемы ими. Также кратко формулируются основные принципы взаимоотношений с окружением, выработанные на основе этих ценностей.

При этом желательно не допускать дублирования внутренних документов организации (положения, инструкции, распоряжения и т.д.).

Таким образом, управление организационной культурой не сводится только к выявлению ее профиля и к формулировке идеологии фирмы. Очень не хотелось бы, чтобы «рисунок» культуры служил только украшением кабинетов. Декларация о ценностях не должна остаться просто декларацией. Ее содержание должно стать потребностью каждого члена организации, его внутренним стержнем.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что организационная культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации передаются сотрудникам через символические средства духовного и материального окружения организации - стиль поведения и общения, символику и традиции, стиль одежды. Организационная культура - одна из самых действенных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей - и здесь на первый план выходит организационная культура. Краеугольным принципом ее построения является создание общей психологии и единой цели сообщества людей, составляющих

персонал компании. Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании, именно от его мировоззрения, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе. Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

### **1.3. Факторы, влияющие на организационную культуру предприятия**

Существует очень много факторов, влияющих на организацию, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которым должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Это экономические, политические, технологические и международные факторы, факторы конкуренции и социального поведения. Помимо этих, существуют и нетрадиционные факторы, которые, как, оказывается, имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ.

На культуру предприятия большое влияние оказывает организация. Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [2, с.187].

На организацию влияют внутренние и внешние факторы. Внутренние племенные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку они представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные полностью контролируются руководством. Основные переменные в самой

организации, которые требуют внимания руководства, это цели, задачи, структура, технология, люди, которые оказывают влияние на культуру предприятия. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Но одна организация не может быть островом в себе. Организация полностью зависит от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которые они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию, и другие составляющие [2, с.207]. Это взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации, в том числе и на ее культуру. Важной областью управления культурой является кадровая система. Процесс начинается с подбора людей, их тщательной оценки с учетом, прежде всего их соответствия организации и ее преобладающей культуре. Другим инструментом в сфере кадровой работы является способ развития персонала и его социализация. Организации, которые активно используют кадровые системы для создания соответствующей культуры много внимания и средств уделяют подготовке и развитию персонала. Основная направленность этого процесса - приобщение людей к доминирующим ценностям организации. Наконец, управление премированием является потенциальным инструментом создания и развития организационной культуры. За счет этого осуществляется продвижение и поощрение тех, кто в наибольшей степени соответствует преобладающим ценностям данной организации.

Задача лидера - обеспечить соответствие организации ее внешней среде. Образцовые компании, как правило, формируют широкий диапазон ценностных установок. Множество их ценностей интегрируют понятие экономического здоровья, служение потребителю и созданию смысла для тех, кто стоит внизу. В

тех самых компаниях, в которых господствует культура, достигается наивысший уровень истинной автономии. Культура жестко регламентирует несколько важнейших переменных и наполняет их смыслом.

Описание четырех типов культур показало некоторые факторы, влияющие на выбор культуры и структуры в организации. В укрепившихся организациях культура и структура обычно развивалась и выявлялась во время изменений, часто бессознательно - введение новой технологии и создание отдела специалистов, введение или отмена уровня в иерархии.

Однако, несмотря на то, что является ли культура и структура предметом тщательного выбора или просто образовалась со временем, можно выделить шесть факторов, которые будут влиять на этот процесс.

Рассмотрим основные факторы: история и собственность, размер, цели и задачи, окружение, люди. Ясно, что нет законов, по которым история организации и собственность влияют на ее культуру. Остальные пять факторов тоже по-разному влияют даже на организации с аналогичной историей и собственностью. Новые организации должны быть или агрессивными и независимыми (власть), или гибкими, приспособляющимися и чувствительными (задача), а часто и тем и другим вместе. Централизованная собственность, обычно семейных фирмах или в организациях, где доминирует ее основатель, будет стремиться к культуре власти с жестким контролем и управлением ресурсами, тогда как разобщенная собственность вызывает диффузию влияние, которая основана на других источниках силы.

Изменения в организации - слияние или смена руководства, новое поколение менеджеров - часто сопровождается явным отрицанием ранее доминирующей культуры. Чаще всего оказывается, что размер организации является единственным наиболее важным параметром, влияющим на выбор структуры и культуры. В целом, крупные организации более формализованы, стремятся к созданию специализированных групп, которые требуют

систематической координации, разработке специализированных методик, оконную процедуру и создать специальный питания толкает организацию к ролевой культуре. В самом деле, если организация достигает определенного размера не может быть изменен в сторону роли культуры, она неэффективна. Например, маловероятно, что при отсутствии роли культуры может присваивать поток информации адекватно контролировать операцию. Конкретные действия, такие как создание дочерних и радикальной децентрализации может помочь крупным организациям создавать другую культуру - многие крупные группы компаний будет иметь некоторую форму культуры власти, в том числе ряд ролевых культур.

Влияние технологии или технической оснащенности организации на ее культуру и структуру хорошо известно. Работа Джоана Вудворда по исследованию промышленности определила три основных категории систем производства:

штучное и мелкосерийное производство:

- производство единиц (продукции) по требованию потребителя;
- производство образцов;
- поэтапное изготовление крупномасштабного оборудования;
- производство маленьких партий по требованию потребителя;

большие серии и массовое производство:

- производство больших серий;
- производство больших серий на сборочных линиях;
- массовое производство;

поточное производство:

- промежуточное производство на многоцелевом заводе [3, с.256].

Термин «технология» относится не только к промышленности, но и к методам предоставления других услуг. Технология не всегда четко указывает на определенную культуру, но все, же основные соответствия можно перечислить:

- рутинные программируемые операции более подходят для ролевой культуры, чем для какой-нибудь другой;
- дорогостоящая технология, когда цена поломки велика, требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции. Это больше подходит к ролевой культуре;
- технологии, дающие экономию рабочих мест благодаря массовому производству или больших капитальных вложений, способствуют большому размеру и, следовательно, ролевой культуре;
- разрывные, отдельные операции - единичное производство и одноразовая работа - подходят для культуры власти или культуры задачи;
- быстроменяющиеся технологии требуют культуры задачи или власти (здесь они более эффективны) [3, с.262] ;

Для большей эффективности культуры и структуры они должны соответствовать выпускаемому продукту или обеспечивающей услуге, географическому месту, типу распределения и покупателю. В то время как ролевая культура и функциональная организация могут соответствовать специализированным рынкам и продукции (товары или услуги) с длительным жизненным циклом, разнообразие в окружении требует разнообразия структур и культуру задачи.

Люди - последняя категория в списке влияющих факторов, возможно, самая важная потому, что именно люди действуют в организациях.

Уже отмечалось, что разным культурам соответствуют различные психологические контакты, что определенные типы людей будут счастливы и удачливы в одной культуре, а в другой - нет; это важная отправная точка для эффективного управления. Развивая эту тему, можно выделить следующие гипотезы:

- Личности, не допускающие неопределенности, предпочитают более жесткие ролевые правила ролевой культуры.

- Большой потребности в безопасности будет отвечать ролевая культура.
- Потребность утвердить свою личность будет удовлетворяться культурой власти или задачи. В ролевой культуре это будет проявляться в ориентации на «личность» и отрыве мышления.
- Навыки и таланты личности будут более замечены в культуре власти и задачи. Следовательно, следует уделять большее внимание отбору и оценке личностей в этих культурах.
- Потребности людей с низкими качествами в смысле интеллекта и умений подталкивают организацию к ролевой культуре, где уровень труда очерчивается уровнем имеющейся рабочей силы [4, с.190].

Наконец, ключевые сотрудники в организации, или доминирующая коалиция, как считают, является важным детерминантом ее культуры. Многое зависит от их личных взглядов и их способности понять и объяснить конфликтные ситуации, возникающие из других пяти факторов.

Рассмотренные нами теоретические понятия культуры организации позволяют сделать следующие основные выводы:

- Культура организации - это пути выполнения заботы и характер отношения к людям в организации.
- Различные типы организаций имеют различные идеи, убеждения и традиции, они отличаются внешним видом, атмосферой и методами заботы.
- На культуру организации влияют следующие факторы: происхождение, вид собственности, технология, яркие события.
- Многие основные идеи, убеждения и традиции, из которых складывается культура организации, является, скорее, неявными, многое принимается без доказательств и редко подвергается сомнению.
- Культура - важный фактор в достижении эффективности организации.

**Вывод к главе 1.** Ознакомившись с основными положениями об организационной культуре мы можем сделать вывод, что она тесно

взаимосвязана со всеми элементами управления организацией. Исходя из этого разумно говорить о существенном влиянии на экономическую эффективность организации.

Любой руководитель должен принимать во внимание потребности персонала, обеспечив его комфортными условиями труда, предоставив ему возможность раскрыть свой потенциал, выстраивая честные и доверительные отношения, можно гарантировать успех и положительный экономический эффект.

Каждый отдельный сегмент управления взаимосвязан с другими и в случае если один из них перестает функционировать должным образом, это сказывается на всей организации.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184» И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Дженсер сервис 184»**

Компания Genser начала свое существование с 20 мая 1991 года. Ее основатели ставили перед собой цель стать официальным дилером известных марок автомобилей на территории России.

Сегодня компания официально представляет такие марки как : Nissan , Infiniti , Ford , Chevrolet , Opel , Cadillac , Hummer и Saab. Белгородский филиал ООО «Дженсер Сервис 184» является дилером автомобилей Nissan.

Юридический адрес компании: Белгород, просп. Б. Хмельницкого, 184.

Телефон: +7 (4722) 37-61-06

График работы: сб 9:00–20:00; вс 9:00–19:00; пн-пт 9:00–20:00.

Автомобильная сеть Genser имеет большое количество филиалов и хорошо известна в России. В скором времени автоцентры Genser планируют открытие в нескольких российских городах.

Группа компаний Genser является дилером № 1 в Московском регионе и России по продажам марок Infiniti, Nissan, Chevrolet, Saab, Cadillac и Hummer. Входит в число мировых лидеров по продажам автомобилей Nissan и General Motors. Занимает ведущие позиции по продажам Opel и Ford.

Последние два года темпы роста Genser опережают темпы роста производителей автомобилей, официальным дилером которых является группа. В 2007 году было продано 31 379 автомобилей, оборот составил

\$ 936 000 000. В 2008 году планируемый объем продаж составит более 45 000 автомобилей, оборот - не менее \$ 1 400 000 000.

Компания Genser является лауреатом ежегодной национальной премии в области бизнеса «Компания года» в номинации «За лучшую стратегию в бизнесе». Входит в число 500 крупнейших и занимает 6-е место в рейтинге наиболее динамично развивающихся российских компаний.

В течение практически всего 2015 года, кроме сентября, запланированные объемы доходов от реализации автомобилей были выше фактических. Т.е. автомобили были реализованы по более низкой цене, чем разрешил производитель. Это значит, что автосалон не получил ту прибыль, которую мог получить. На это повлияли следующие факторы:

- уценка автомобилей из-за возможных механических повреждений, возникших по вине автосалона;

- снижение цены на автомобили в условиях жесткой конкурентной борьбы на автомобильном рынке;

- проведение автосалоном различных акций и скидок на автомобили в конце года для стимулирования объемов продаж автомобилей старого модельного ряда 2015 года и освобождения складов под новые автомобили 2015 года

- с ноября 2015 объемы реализации автомобилей как запланированные так и фактические значительно снизились, что было следствием мирового экономического кризиса и негативно сказалось на покупательской активности. Самые низкие показатели по объемам реализации были в декабре месяце и составили 49,2% от запланированных.

Численность менеджеров (продавцов автомобилей) в январе, марте, апреле, мае, июне и июле была меньше запланированной необходимой, а в августе, октябре, ноябре и декабре она наоборот превысила запланированное количество. Только в феврале и сентябре запланированная численность менеджеров совпала с фактической.

Изучение вопросов о персонале, обслуживающем выставочный зал автосалона, показывает, что нехватка персонала происходит вследствие высокой текучести кадров компании, т.к. для поддержания статуса дилерского центра менеджеры должны соответствовать высоким стандартам, установленным производителем. Для постоянного контроля работы менеджеров в компании работает специальная служба контроля качества и проводятся ежеквартальные аттестации менеджеров. В случае не прохождения аттестации или не соответствия стандартам компании менеджер не может далее исполнять свои обязанности. Поэтому персонал, непосредственно участвующий в процессе продаж, постоянно обновляется и изменяется в количестве.

Превышение необходимого количества сотрудников продаж в августе, октябре, ноябре и декабре связано с невыполнением запланированного объема реализации автомобилей. В этой области производитель также устанавливает свои ограничения: количество автомобилей проданных в течение месяца одним менеджером не может быть выше 20, т.к. это может негативно сказаться на качестве обслуживания во время покупки передачи автомобиля клиенту.

На протяжении всего 2015 года планировались объемы реализации автомобилей на каждый месяц и подбирались необходимое количество персонала. План в августе, октябре и ноябре не был выполнен, а запланированное количество менеджеров, которое было необходимо для качественной реализации запланированного количества автомобилей, было большое, поэтому выработка на одного менеджера составила 56,9, 56,1 и 61,5% соответственно. Из чего можно сделать вывод, что остались нереализованные потенциалы рабочей силы. А выработка в марте, апреле, мае, июне, июле и декабре июля составила соответственно 119, 102,9, 113,9 99,6, 69,8 и 68,9% (т.е. перевыполнение плана, за исключением июля и декабря, когда реальные объемы), хотя количество сотрудников было меньше запланированного по той же причине - не выполнении плана продаж автомобилей. Следствием этого

стала чрезмерная нагрузка менеджеров, что негативно сказалось на качестве реализации автомобилей.

В феврале план по объему реализации был выполнен на 100%, вследствие чего и выработка на одного менеджера была равна запланированной. А в январе и сентябре выработка превысила плановую соответственно на 33 и 11,7% , вследствие выполнения и перевыполнения плана по объемам реализации автомобилей.

Организационная структура представлена ниже на рисунке 1.

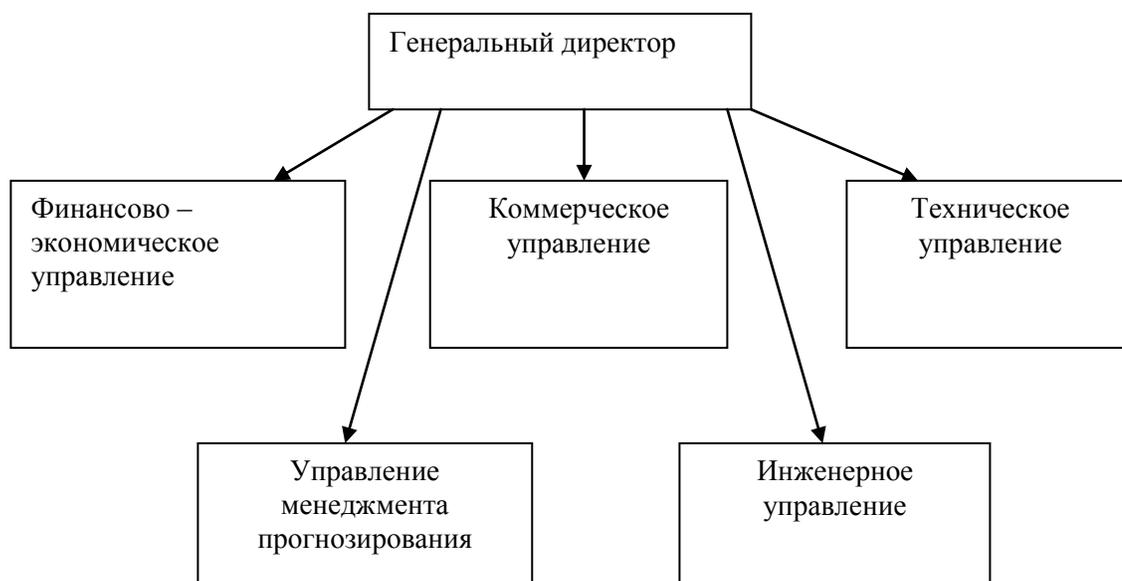


Рис.1. Организационная структура ООО «Дженсер Сервис 184»

Организационная структура ООО «Дженсер Сервис 184» представлена линейно – функциональным типом. Коммерческое управление реализует маркетинговую стратегию организации, осуществляет заключение и сопровождение договоров с поставщиками, формирует и ведет нормативную базу по труду.

Инженерное управление отвечает за работу станций гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Финансово – экономическое управление занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые потоки фирмы, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом организации.

Управление менеджмента проектов отвечает за научную обоснованность выбранной стратегии управления и экономического развития компании.

Техническое управление в компании берет на себя функции технического контроля, занимается технической проверкой поступающих в продажу автомобилей на отсутствие брака, на подлинность торговой марки и на соответствие требований, которые предъявляет российское законодательство к подобным видам услуг.

Организационная структура системы управления персоналом ООО «Дженсер Сервис 184» представляет собой совокупность устойчивых взаимосвязанных подразделений и должностных лиц, обеспечивающих выполнение задач по укомплектованию кадрами организации. Совокупность подразделений и должностных лиц – носителей функции управления персоналом - представляет собой службу управления персоналом.

Далее, нам необходимо проанализировать показатели размера производства ООО «Дженсер Сервис 184» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.1

Показатели размера производства ООО «Дженсер Сервис 184»  
за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014 г.	2015 г.	2015 г к 2014 г. (в %)	2015 г к 2013 (в %)

## Продолжение таблицы 2.1

1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	351.7	379.1	421.5	13,4	19,8
2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	44.5	51.9	56.7	7,1	27,4
3. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	153	167.3	186.2	3,7	21,6
4. Наличие энергетических мощностей, л.с.	250	267	421.5	13,4	68,6
5. Машинно-технологический парк, всего	197	201	215	19,4	9,1
в том числе:					
- грузовые автомобили	7	11	15	15,1	14,2
- легковые автомобили	120	119	116	-3,1	-3,4
- специализированная техника	20	21	24	5,4	20

Проанализировав таблицу, мы сравнили показатели по различным критериям и можем сказать о том, что в 2015 году они выросли. Стоимость валовой продукции в 2015 году увеличилась на 13,4%

Таким образом, мы видим, что все показатели в 2015 году ООО «Дженсер Севрис 184» увеличились. Стоимость валовой продукции в 2015 году увеличилась на 13,4% по сравнению с 2014, стоимость товарной продукции в 2015 году увеличилась на 7,1% по сравнению с 2014, стоимость ОПФ увеличилась на 3,7% по сравнению с 2014, а среднегодовая численность рабочих увеличилась на 10,1% по сравнению с 2014 годом.

Увеличилось и число машинной техники во владении компании на 19,4%.

Таблица 2.2

Производственно-экономическая эффективность ООО «Дженсер Сервис  
184» за 2013-2015 годы

	2013	2014	2015	Изменение 2015/2014
Выручка от продаж, млн. руб.	5002902	5247300	5660975	7,9%
Прибыль от продаж, млн. руб.	1356604	1429674	1543742	6,0%
Чистый (убыток) / прибыль, млн. руб.	745722	811375	(136849)	X
Объем капитальных вложений, млн. руб.	1200151	1131071	1084862	-4,1%
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей), млн. руб.	3659151	3933335	3990280	1,4%
Прибыль от продаж, млн. руб.	993207	961827	921246	-4,2%
Чистая прибыль, млн. руб.	556387	628144	188980	-69,9%
Рентабельность прибыли от продаж (операционная рентабельность), %	28	30	23	-5,0%
Рентабельность приведенного показателя EBITDA, %	35	38	35	X
Рентабельность прибыли за год, %	26	22	3	X
Рентабельность активов, %	11	10	1	-10,0%
Рентабельность акционерного (собственного) капитала, %	16	13	2	-14,0%
Рентабельность используемого (привлеченного) капитала, %	11	11	8	-3,0%
Рентабельность инвестированного капитала, %	15	11	1	-14,0%

Выручка от продаж в 2015 году выросла на 7.9% по сравнению с 2014 годом. Прибыль от продаж также выросла на 6%.

Однако такие показатели как, рентабельность активов сократилась на 10%, рентабельность акционерного капитала сократилась на 14%.

Таким образом, изучив организационно-экономическую характеристику «Дженсер Сервис 184», мы можем сделать вывод, что организация прочно укрепила свои позиции на Российском рынке и международном рынках, и зарекомендовала себя как среди потенциальных покупателей, так и в качестве привлекательного работодателя. Проанализировав экономические показатели организации, мы видим, что выручка компании увеличилась.

Рассмотрим в таблице 2.1 анализ производительности труда рабочих в ООО «Дженсер Сервис 184» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.3

Анализ производительности труда в ООО «Дженсер Сервис 184» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к2013г	2015 г. к 2014г.
1.Выручка от реализации, тыс.руб.	681576	775324	879957	93 748	104 633	113,75	113,50
2.Численность работников, в т.ч.	75	73	78	-2	+5	104,82	95,09
3.Отработано дней одним раб. за год	260,3	250,5	235,83	-10	-15	96,24	94,14
4.Средн. продолжит. рабочего дня, чел.	6,3	6	6,6	0	1	95,24	110,00
5.Общее кол. отработанного времени всеми рабочими за год.	349296,57	356211	361102,90	6914,43	4891,90	101,98	101,37
6. В том числе 1 рабочего чел.-час.	1639,89	1503	1556,48	-136,89	53,48	91,65	103,56
7.Среднегодовая выработка 1 раб., тыс.руб.	3199,89	3271,41	3792,92	71,52	521,51	102,24	115,94
8.Среднеднев-ная выработка рабочего, тыс.руб. (стр.7/стр.3)	12,29	13,06	16,08	0,77	3,02	106,23	123,15

Проанализировав таблицу 2.1 «Анализ производительности труда в ООО «Дженсер Сервис 184» за 2013-2015 гг.», мы можем сделать следующие выводы:

- 1) Сравнив показатели, можем сделать вывод о том, что по сравнению с 2013 годом, в 2015 выручка от реализации выросла приблизительно на 200 тысяч рублей.
- 2) Численность работников практически не меняется, что свидетельствует об укомплектованности персонала и отсутствии предпосылок расширения.
- 3) Среднегодовая выработка одним рабочим растет, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 71,52 тыс.руб., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 521,51 тыс. руб.
- 4) Среднедневная и среднечасовая выработка рабочего также растет.
- 5) Увеличение производительности связано с увеличением объемов реализации продукции.

В состав фонда заработной платы включаются: оплата за отработанное время; оплата за неотработанное время; единовременные поощрительные выплаты; выплаты на питание, жилье и топливо.

Рассмотрим в таблице 2.4 анализ оплаты труда в ООО «Дженсер Сервис 184» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.4

## Анализ оплаты труда в ООО «Дженсер Сервис 184» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, (+; -)		Темп изменения, %	
	2013	2014	2015	2013 г. к 2014 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Расходы на оплату труда, тыс. руб.	74262	88332	96884	14070	8552	118,95	109,68

## Продолжение таблицы 2.4

Объем реализации, тыс. руб.	681576	775324	879957	93748	104633	113,75	113,50
Себестоимость реализации, тыс. руб.	433155	532169	639441	99014	107272	122,86	120,16
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	114956	83272	42935	-31684	-40337	72,44	51,56
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.(стр.2/стр.1/12)	19,90	22,58	26,04	2,68	3,46	113,47	115,34
Доля расходов на оплату труда в себестоимости, %	17,14	16,60	15,15	-0,55	-1,45	96,82	91,28
Уровень расходов на оплату труда, в % к объему деятельности	10,90	11,39	11,01	0,50	-0,38	104,56	96,64

Из данных таблицы 2.4 видно, что в ООО «Дженсер Сервис 184» среднемесячная заработная плата в 2014 г. в сравнении с 2013 г. увеличилась на 2,68 тыс.руб. и составила 19,90 тыс. руб. Фактором роста средней заработной платы является увеличение минимальной месячной тарифной ставки, в том числе за счет индексации заработной платы в связи с ростом индекса потребительских цен.

Расходы на персонал в 2015 г. по сравнению с 2014 г. выросли на 8552 тыс.руб. Средняя заработная плата работников ООО «Дженсер Сервис 184» в 2015 г. также выросла до 26,04 тыс. руб.

Согласно коллективному договору по регулированию социально-трудовых отношений на 2013-2014 годы заработная плата работникам в ООО «Дженсер Сервис 184» выплачивается два раза в месяц, а именно за первую половину месяца (не менее 75% тарифной ставки (должностного оклада) работника) – 27 числа расчетного месяца, окончательный расчет – 12 числа месяца, следующего за расчётным.

Задача руководства ООО «Дженсер Сервис 184» заключается в том, чтобы использовать ту структуру, которая наиболее соответствует целям и задачам организации, с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и

направлять усилия своих сотрудников и, таким образом удовлетворять потребности комитетов и достигать своих целей наиболее эффективно.

Структура управления имеет вид линейно-функциональной организации управления. Опыт использования линейно-функциональной структуры управления в ООО «Дженсер Сервис 184» показал, что она наиболее эффективна.

Преимуществами линейно-функциональной структуры являются быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим; стабильность полномочий и ответственности за персоналом; единство и четкость распорядительства; личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

К недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями, а так же чрезмерное подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

В ООО «Дженсер Сервис 184» прослеживается четкое разделение труда, следствием которого является использование высококвалифицированных специалистов, иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих выполнения задач и обязанностей; осуществления найма на работу в соответствии квалификационными требованиями к данной должности.

**Вывод.** Таким образом, мы можем сделать вывод, что ООО «Дженсер Сервис 184» - это прочно закрепившая организация на рынке автомобилей. В компании прослеживается линейно – функциональная структура управления, что четко разграничивает полномочия между всеми подразделениями организации.

За последние 3 года динамика прибыли организацию имеет положительную тенденцию, расходы на оплату труда персонала также имеют тенденцию к увеличению на 109% в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Роль организационной культуры состоит в формировании системы внешних и внутренних связей для того, чтобы решить задачу совпадения или максимального сближения основных целей организации с целями ее членов и контрагентов. Это является основой для анализа и формирования общего уровня взаимодействия и решения проблем, чтобы процесс сотрудничества привел к взаимовыгоде и взаимопониманию.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом организации

В основе системы управления ООО «Дженсер сервис 184» лежат единые для всего персонала возможности и ценности. Руководство идет на встречу работникам, это обуславливает специфику внутренней политики в компании и определяет общий настрой в работе у сотрудников, а также их межличностные взаимоотношения.

Отдел кадров в «Дженсер Сервис 184» составляют 4 человека: начальник отдела кадров, специалист по кадрам, документовед и секретарь (рис.3.)



Рис. 3. - Структура отдела кадров ООО «Дженсер Сервис 184»

Отдел кадров в составе 3 человек осуществляет все функции по работе с персоналом, а именно прием, перевод и увольнение сотрудников, аттестация сотрудников, адаптация и многое другое.

На следующем этапе необходимо проанализировать трудовой потенциал «Дженсер Сервис 184» по образованию, возрасту, стажу работы и полу для более детального изучения существующего состояния системы управления персоналом.

Производится регулярная подготовка персонала на курсах повышения квалификации, созданы условия для получения высшего и послевузовского образования. Неработающие пенсионеры и ветераны войны получают доплаты к пенсиям. Работники предприятия имеют возможность провести отпуска в санаториях по льготным путевкам. Предприятие предоставляет работникам беспроцентные займы. Для обслуживания работников предприятия и клиентов функционирует столовая.

Трудовой потенциал предприятия характеризует уровень образования работников. Рассмотрим трудовой потенциал «Дженсер Сервис 184» по образованию (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Состав персонала «Дженсер Сервис 184» по образованию за 2013–2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+/–)	
				2014/ 2013 г.	2015/ 2014 гг.
Всего работников, в т.ч.:					
всего с высшим обр.	19	20	19	1	-1
С высшим профессиональным обр.	34	34	38	-	4
Со средним профессиональным обр.	20	20	21	-	1

Проанализировав таблицу 2.5, мы можем сделать вывод, что в «Дженсер Сервис 184» преимущественно работают сотрудники с высшим профессиональным образованием, что определяется требованием при приеме на работу.

Количество сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование в 2015 на 4 по сравнению с 2014 годом.

Количество работников, имеющих среднее профессиональное образование в 2014 году не изменилось, а в 2015 году увеличилось на 1 по сравнению с 2014 годом.

Численность работников, имеющих высшее образование, увеличилось в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 1 человека, а в 2015 году сократилось на 1 по сравнению с 2014.

Таким образом, профессионально-квалификационный уровень работников учреждения достаточно высокий, позволяющий решать поставленные перед предприятием задачи.

Далее необходимо проанализировать структуру персонала по возрасту (таблица 2.6).

Таблица 2.5

Состав персонала «Дженсер Сервис 184» по возрасту за 2013–2015 гг.

	Возраст персонала				
	До 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 50 лет	Более 50 лет	Пенсионного возраста
2013г	15	29	19	-	-
2014г	15	29	20	-	-

Далее проведем анализ персонала «Дженсер Сервис 184» по возрастному признаку. Для этого рассмотрим таблицу 2.5.

Таким образом, мы видим, что в своем большинстве в составе организации работают сотрудники, чей возраст не превышает от 30 до 50 лет. Связано это с высоким уровнем профессионализма, а также с тем, что сотрудники в данном возрасте работают в основном на руководящих должностях, где текучести кадров не наблюдается.

Мы можем заметить, что число сотрудников до 30 лет практически не изменялось на протяжении последних трех лет, а число сотрудников от 30 до 50 лет неуклонно росло.

На протяжении 2013-2015 гг. в структуре персонала «Дженсер Сервис 184» преобладали женщины, что связано с демографическими процессами, в первую очередь.

Далее проанализируем распределение персонала «Дженсер Сервис 184» по полу (табл. 2.6).

Таблица 2.6

## Распределение персонала по полу в 2015 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по возрастной группе	Кол-во	% по возрастной группе
20 – 30	21	41,9	10	29,1
30 – 40	14	32,8	26	42,6
40 – 50	3	23,3	4	19,5
50 – 60	-	1,8	-	8,7
Итого	38	100	40	100

Итак, по результатам таблицы, мы можем сделать вывод, что основной состав сотрудников «Дженсер Сервис 184» это женщины. Это, прежде всего,

связано с тем, что клиенты предпочитают разговаривать с мужчинами, которые более женщин разбираются в характеристиках машины.

Среди руководителей преобладают сотрудники со стажем от 15 до 20 лет; следом находится группа руководителей со стажем работы 10-15 лет; 32 руководителей со стажем 5-10 лет. Среди рабочих наибольшую группу составляют сотрудники со стажем от 5 до 10 лет.

Проведем анализ динамики движения численности работников «Дженсер Сервис 184».

Сегодня штат Белгородского филиала ООО «Дженсер Сервис 184» составляет 78 человек. Это, в основном, высококвалифицированные специалисты, имеющие опыт работы в продаже автомобилей. В «Дженсер Сервис 184» используются такие общепринятые методы управления персоналом, как: административные, экономические и социально-психологические. Руководство в компании основывается на демократическом стиле, который является выражением общих характеристик корпоративной культуры «Дженсер Сервис 184». Он подразумевает:

- 1) коллективное участие работников в принятии решений компании,
- 2) четкое взаимодействие между работниками,
- 3) ориентация на выработанную стратегию компании,
- 4) обеспечение самоконтроля в ходе выполнения заданий.

Компания использует единые принципы и подходы в работе с персоналом. Взаимоотношения Компании и работников строятся на принципе партнерства, подразумевающим, что у обеих сторон есть определенные обязательства по отношению друг к другу, и они предъявляют друг другу определенные требования.

Проанализируем основные кадровые процессы на предприятии.

Таблица 2.7

## Анализ движения кадров

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочное число работников, чел.	74	73	78
Принято всего, чел.	12	14	21
Выбыло всего, чел.	11	14	16
в т. ч.:	-	-	-
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	12	14	21
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,16	0,19	0,26
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,19	0,20
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,19	0,20
Коэффициент абсентеизма	0,002	0,002	0,002

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр}} = V/C \quad (2.1),$$

где  $K_{\text{пр}}$  - коэффициент оборота по приему,

$V$  - число принятых за период;

$C$  - среднесписочная численность за период:

$$2013\text{г. } 12/74=0,16$$

$$2014\text{г. } 14/73=0,19$$

$$2015\text{г. } 21/79=0,26.$$

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{в}} = H/C \quad (2.2),$$

Где  $K_{\text{в}}$  - Коэффициент оборота по выбытию,

$C$  - среднесписочная численность за период;

$H$  - Число выбывших за период по всем поводам:

$$2013\text{г.: } 11/74=0,14$$

2014г.:14/73,=0,19

2015г.:16/79=0,20

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{TK} = S + A / C \quad (2.3),$$

Где  $K_{TK}$ - коэффициент текучести кадров,

$S$ - Уволенные по собственному желанию;

$A$ - уволен за трудовую дисциплину;

$C$ - среднесписочная численность за период:

2013г. 11/74= 0,14

2014г. 14/73= 0,19

2015г. 16/79= 0,20

Коэффициент абсентеизма рассчитывается по формуле:

$$M = T / Y * C \quad (2.4),$$

Где  $M$ - коэффициент абсентеизма,

$T$ - Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней;

$Y$ - Количество раб. дней за период;

$C$ - среднесписочная численность персонала

2013г. 52/(250\*74)=0,002

2014г. 48/(250\*73)=0,002

2015г. 40/(250\*79)= 0,002.

Исходя из данных таблицы 2.7, можно сделать следующие выводы. Коэффициент выбытия отчетного периода с базисным снизился, что говорит о нормальной системе отбора и найма персонала. Коэффициента оборота по приему и выбытию, также снизились, что говорит об укомплектованности кадрами и о низкой текучести персонала в организации.

Проведем анализ персонала, что поможет нам спрогнозировать дальнейший рост или спад кадровиков в организации.

Таблица 2.8

## Структура персонала

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал, всего в том числе:	19400	22500	24000
1. топ-менеджеры	3500	4300	5100
2. Специалисты	14200	15350	17863
3. Рабочие	1700	2850	1037

Показатели данной таблицы свидетельствуют о том, что наибольшее число в организации специалистов и с каждым годом их количество растет, что говорит об открытии новых должностей. Количество рабочих снизилось, что говорит о повышении уровня организации, состав топ-менеджеров организации с каждым годом растет, что говорит об успешном функционировании организации.

Особое внимание уделяется социальной политике. Все работники филиала получают «белую» заработную плату, обеспечиваются спецодеждой и СИЗ.

«Дженсер Сервис 184» является одним из самых привлекательных работодателей на рынке труда в г. Белгород. И коллектив предприятия ценит это, что подтверждается многочисленными трудовыми династиями, трудящимися на предприятии

Генеральный директор «Дженсер Сервис 184» стоит во главе всего предприятия, ему подчиняется заместитель генерального директора, исполнительный директор, главный бухгалтер, секторы информационного обеспечения и связи, служба технического обеспечения. Главный бухгалтер отвечает за бухгалтерский учет на предприятии. «Дженсер Сервис 184» разделен на несколько служб:

- 1) административно-управленческий персонал.
- 2) служба главного бухгалтера.
- 3) служба заместителя генерального директора.

Отдела фирменной торговли координирует деятельность торговых точек.

Таким образом, дав общую характеристику организации, мы имеем представление о сущности и виде ее деятельности. Она существует довольно давно, но не останавливается набирать темп развития. В наше время каждому руководителю следует принимать новшества и идти в ногу со временем, что в свою очередь сказывается о развитии всего мира в целом. В следующем параграфе мы рассмотрим существующую организационную культуру на нашем предприятии.

### **2.3 Актуальное состояние организационной культуры в ООО «Дженсер сервис 184»**

В данном параграфе мы изучим актуальное состояние организационной культуры в ООО «Дженсер сервис 184».

На сегодняшний день ООО «Дженсер» является крупнейшим дилером известных марок автомобилей. В нашем Белгородском филиале ООО «Дженсер сервис 184» придерживаются общих правил и ценностей принятых главным руководством предприятия. Абсолютно все работники официально трудоустроены, что свидетельствует о наличии полного социального пакета.

Для начала мы проведем SWOT-анализ, который позволит нам выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организационной культуры.

Таблица 2.8

#### Матрица SWOT-анализа ООО «Дженсер сервис 184»

Сильные стороны	Возможности
-----------------	-------------

Продолжение таблицы 2.8

1) полное документационное обеспечение системы управления персоналом; 2) удовлетворительное санитарно-гигиеническое и эстетическое состояние рабочего места персонала; 3) каждый работник чувствует себя частью организации.	1) замена или приобретение усовершенствованного и более современного оборудования для оптимизации условий труда; 2) проведение мероприятий по сплочению коллектива; 3) создание доски почета; 4) создание элемента общей униформы.
Слабые стороны	Угрозы
1) отсутствие доски почета; 2) отсутствие униформы; 3) корпоративные встречи проводились последний раз в 2012 году; 4) Отсутствие специалиста по организационной культуре. 5)	1) Разногласия в коллективе. Существенно могут влиять на эффективность работы всего предприятия.

Далее проведем более подробную оценку значимости параметров анализа.

Сильные стороны:

- Полное документационное обеспечение системы управления персоналом. Является очень сильной стороной, так как в документах предусмотрена вся информационная база, различные акты и постановления упрощают работу не только управленческого звена, но и самих работников.

- Удовлетворительное санитарно-гигиеническое и эстетическое состояние рабочего места персонала. Позволяет сотрудникам комфортно чувствовать себя на рабочем месте.

Слабые стороны:

- Отсутствие доски почета. Существенно не влияет на эффективность предприятия, но работники уже не первый год просят руководство создать данный уголок.

- Отсутствие униформы. Лишает работников духа единства. Введение элемента общей униформы приветствуют большинство сотрудников.

- Корпоративные встречи проводились последний раз в 2012 году. Это плохо отражается на взаимоотношении сотрудников организации. Ведь именно в неформальной обстановке люди начинают лучше узнавать друг друга.

- Отсутствие специалиста по организационной культуре. Организация лишена личного консультанта по данным вопросам.

Возможности:

- Замена или приобретение усовершенствованного и более современного оборудования для оптимизации условий труда; значительно повлияет на эффективность работы персонала организации.

- Проведение мероприятий по сплочению коллектива; позволит сотрудникам узнать лучше друг - друга, проведя время в неформальной обстановке.

- Создание доски почета. Будет вызывать интерес у работников и возможно появится ощущение соревнования.

- Создание элемента общей униформы. Позволит сохранить дух единства в организации.

Угрозы:

- Разногласия в коллективе. Способствуют снижению эффективности работы персонала, эмоциональному истощению работников.

Произведенный SWOT-анализ позволил выявить ряд проблем, решение которых позволит совершенствовать организационную культуру:

- Отсутствие консультанта по вопросам организационной культуры.

- Отсутствие доски почета.

- Отсутствие общего элемента униформы.

- Отсутствие неформальных встреч, корпоративов .

Во время прохождения преддипломной практики, мы провели исследование в котором проводили опрос случайно выбранных клиентов

данного автомобильного салона. Было выбрано 20 случайно отобранных клиентов различного социального статуса.

После сбора информации проведем анализ полученных результатов, по каждому показателю. Итак, организационная культура в ООО «Дженсер сервис 184» изучалась по следующим показателям:

- 1) Почему выбрали именно «Дженсер сервис 184»?

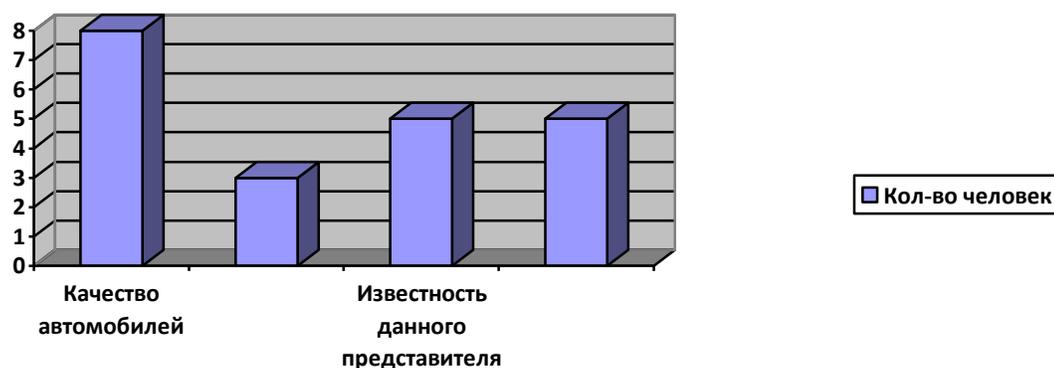


Рис.2.2. Диаграмма «Почему выбрали именно «Дженсер сервис 184»?

На основе данной диаграммы можно сделать вывод что, наша организация пользуется спросом благодаря нескольким показателям. 8 из 20 респондентов отметили об отличном качестве автомобилей. 5 человек выбирают «Дженсер» из-за известности данного представителя, такое же количество людей довольны обслуживанием и предоставляемым услугам. 3 из 20 ответили, что на их выбор повлияла разумная цена за автомобили.

- 2) Основные преимущества ООО «Дженсер сервис 184» в сравнении с другими представителями ;

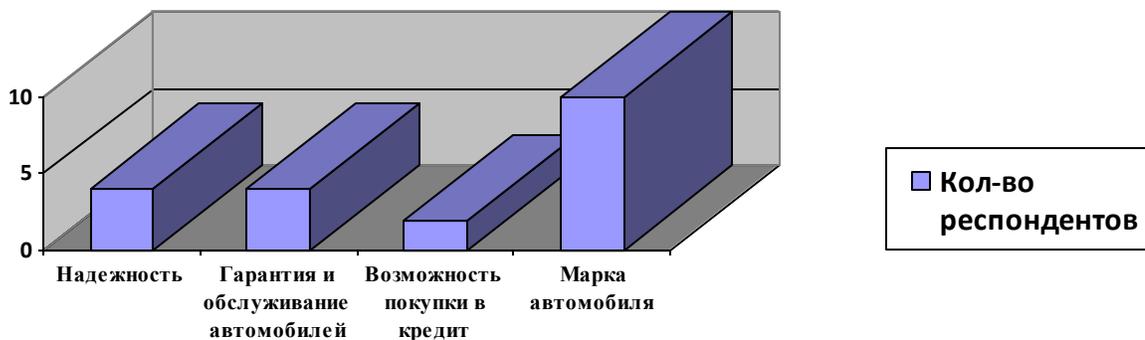


Рис.2.3. Диаграмма «Основные преимущества ООО «Дженсер сервис 184»?

Проанализировав данную диаграмму можно сделать вывод о том, что большинство клиентов считают основным преимуществом марку автомобиля. В данном автосалоне продаются автомобили «Nissan».

Надежность автомобилей отметили 5 человек, такое же количество людей ценят предоставляемую гарантию и обслуживание авто.

Остальные 3 человека выбрали вариант ответа «возможность покупки в кредит», отметив, что процент начислений по кредитованию является самым минимальным.

### 3) Социальный статус опрашиваемых;

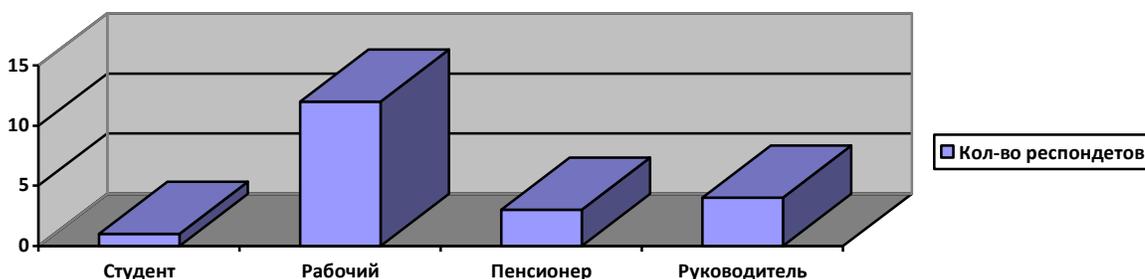


Рис.2.4. Диаграмма «Социальный статус опрашиваемых»

Полученные данные свидетельствуют о том, что основными клиентами авто салона являются люди рабочих профессий – 16 человек. 4 человека занимают руководящие должности. Двое оказались пенсионерами, один из клиентов был студентом.

#### 4) Характеристика цен в ООО «Дженсер сервис 184»

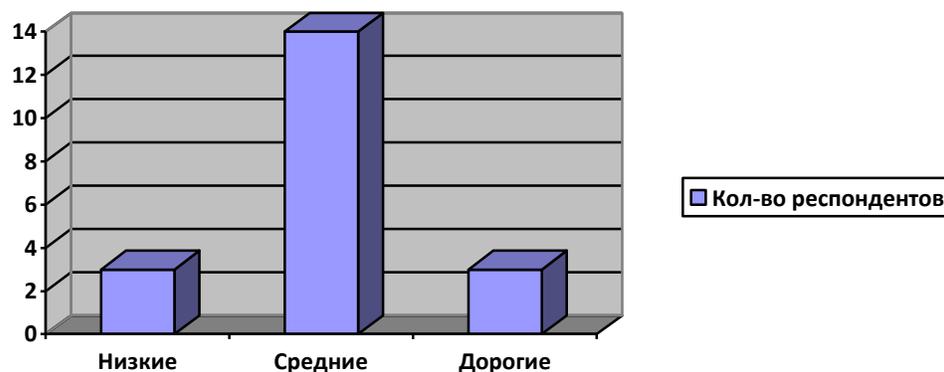


Рис.2.5 Диаграмма «Характеристика цен в ООО «Дженсер сервис 184»»

Согласно данной диаграмме, можно сделать вывод, что большинство клиентов считают цены средними, а конкретно 14 человек из 20. 3 человека считают цены самыми низкими, и 3 человека выбрали вариант ответа «Дорого».

#### 5) Каким образом происходит получение информации об автомобилях;

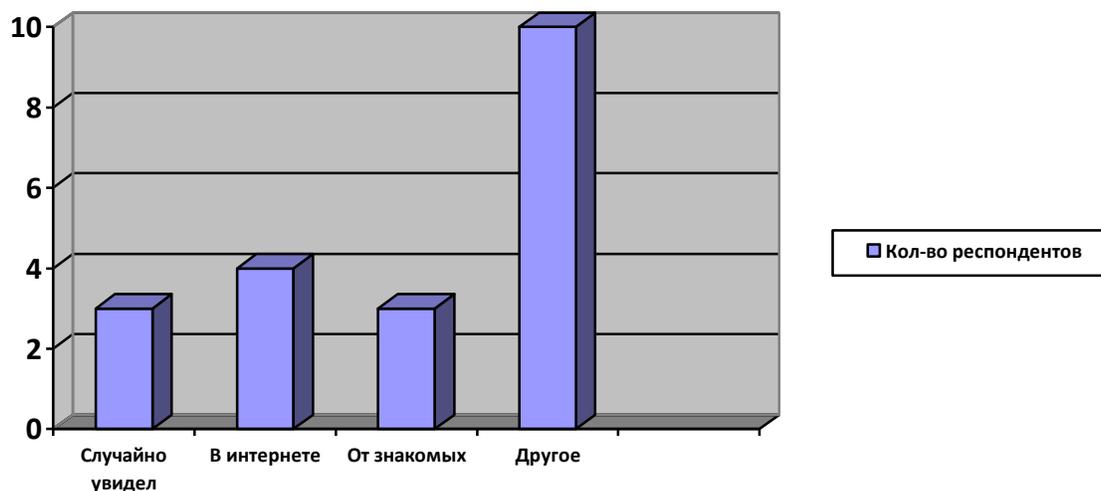


Рис.2.7 Диаграмма «Как вы узнали?»

Согласно данной диаграмме, делаем вывод что большинство , а именно 10 человек выбрали «другое», говоря о том, что затрудняются ответить на данный вопрос. 4 человека узнали об автосалоне в интернете, трое от знакомых и трое случайно увидели.

В соответствии со всеми представленными диаграммами в данном параграфе, можно сделать вывод о проблемах влияния организационной культуры на предприятие ООО «Дженсер сервис 184».

Большинство наших клиентов выбирают именно дженсер из-за проверенного качества и адекватных цен, это конечно же, заслуженный временем показатель и компания может этим гордиться. Но на этом не стоит останавливаться, следует проводить всевозможные акции, улучшать обслуживание клиентов и конечно же, со временем открывать новые филиалы.

Некоторый процент наших клиентов не совсем доволен ценами, с этим к сожалению ничего не сделать, но качество и обслуживание все оправдывает.

**Вывод к главе 2.** Таким образом, нами был проведен анализ культуры организации и ее влияние на эффективность работы персонала. Мы провели опрос сотрудников ООО «Дженсер Сервис 184». В результате проведенного анализа нами были выделены следующие проблемы:

- Отсутствие консультанта по вопросам организационной культуры.
- Отсутствие доски почета.
- Отсутствие общего элемента униформы.
- Отсутствие неформальных встреч, корпоративов.

На основании данных проблем мы можем предложить рекомендации по совершенствованию.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184»**

#### **3.1. Практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «Дженсер сервис 184»**

Изучая основные характеристики организации, ее принципы и ценности, мы смогли выявить слабые стороны и выделить основные проблемы, которые в какой то степени влияют на эффективность работы организации в целом . Исходя из этого, мы ставим перед собой задачи решить данные проблемы и предложить рекомендации для их устранения, тем самым улучшив климат в коллективе, поспособствовать сплочению работников и повысить эффективность всей организации.

Организация – как единый хорошо функционирующий механизм, и в случае когда, какая то деталь выходит из строя, это отражается на его работе. Наши цели направлены на устранение проблем в области организационной культуры , построения списка рекомендаций и плана мероприятий в ООО «Дженсер сервис 184».

В соответствие с выявленными проблемами мы предложим конкретные рекомендации по изменению стратегии развития организационной культуры на ООО «Дженсер сервис 184»:

Отсутствие консультанта по вопросам организационной культуры.

- Отсутствие доски почета.

- Отсутствие общего элемента униформы.

- Отсутствие неформальных встреч, корпоративов

Таблица 3.1

Меры по совершенствованию организационной культуры в ООО «Дженсер сервис 184»

Проблема	Мероприятия по преодолению проблемы
Отсутствие консультанта по вопросам организационной культуры	Найм специалиста по вопросам организационной культуры сроком на 1 месяц.
Отсутствие доски почета	Создание доски почета
Отсутствие общего элемента униформы	Создание общего элемента униформы
Отсутствие неформальных встреч, корпоративов	Проведение корпоративов и неформальных встреч

Полный перечень рекомендаций для повышения уровня организационной культуры представлен ниже:

- 1) Расширение ассортимента услуг, предоставляемых как клиентам нашей компании, так и самим сотрудникам.
- 2) Установление всевозможных льгот и поощрений для сотрудников предприятия, проработавших определенное количество лет.
- 3) Поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов.
- 4) Расширение выпуска фирменных комплектующих (для компьютеров и для сотовых телефонов)
- 5) Организация различных конкурсов между работниками, для выявления лучшего, например сроком на 1 месяц, на 1 год и тд. Главное здесь – система публичного поощрения работника.
- 6) Организация всевозможных корпоративных встреч, экскурсий, походов, с целью сплочения коллектива.
- 7) Создание доски почета на предприятии.

8) Медицинское обслуживание и страхование работников нашего предприятия.

9) Создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия.

10) Использование какой либо рекламы для улучшения посещаемости нашего магазина (листовки, видео-ролик, интернет реклама)

11) Установление накопительной системы скидок и улучшение условий оптовых покупок.

12) Следует улучшить спрос на сотовые телефоны и зарекомендовать себя на донном рынке.

13) Следует проводить с персоналом обучающие тренинги и беседы.

14) Внедрение элемента общей униформы (кепка, футболка и т.д.)

Можно сделать вывод , чтобы улучшить социальный климат в коллективе, а именно повысить сплоченность, открытость и коллективизм сотрудников, руководству следует обратить внимание на проведение всевозможных корпоративов. Ведь в неформальной обстановке сплоченность группы может резко возрасти. Так – же мы рекомендуем создать доску почета. Которая возможно сможет пробудить дух соревнования между сотрудниками, а если установить какое либо вознаграждение лучшему сотруднику, то это значительно сможет повысить эффективность работы персонала.

Необходимым является создание элемента общей униформы. Что в последствии поможет пробудить и сохранить дух единства работников.

Так – же мы рекомендуем нанять специалисты по вопросам организационной культуры, который сможет более подробно изучить всю систему управления персоналом и сделать свои рекомендации и предложения.

В следующем параграфе данной главы мы представим конкретные рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО

«Дженсер сервис 184» и дадим социально-экономическое обоснование предложенным рекомендациям.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

В данном параграфе нами была рассчитана экономическая эффективность нашего проекта, сроки и последствия его внедрения.

Таблица 3.2

План-график внедрения проекта на предприятие ООО «Дженсер сервис 184»

Мероприятие	Сроки	Ответственный	Стоимость
Консультант по вопросам организационной культуры	21.12. - 21.01.2016	Заместитель директора	80000 руб.
Улучшение рабочих мест сотрудников, создание благоприятных условий для работы	21.12. - 21.01.2016	Заместитель директора	50000 руб.
Создание доски почета на предприятии	21.12 – 21.01.2016	Специалист технического отдела	1000 руб.
Проведение корпоративного вечера с целью сплочения коллектива	2016	Главный бухгалтер	30000
Элемент общей униформы	21.12 – 21.01.2016	Главный бухгалтер	25000
Итого			186000 руб.

Результативность методики оценки и формирования организационной

культуры коммерческого предприятия характеризует динамика социально-экономических показателей ООО «Дженсер сервис 184» (табл.3.3).

Таблица 3.3

Динамика социально-экономических показателей ООО «Дженсер сервис 184» в 2016г.

Показатель	Значение до внедрения проекта	Значение после внедрения проекта	Формула расчета	Результат (от базового)
Динамика конфликтов (Двк)	45	17	$Двк = \frac{зпвп}{здвп}$	37,8%
Динамика нарушений трудовой дисциплины (Дтд)	18	10	$Дтд = \frac{зпвп}{здвп}$	55,6%
Динамика реализации услуг (Др)	2232000	2719000	$Др = \frac{зпвп}{здвп}$	121,8%

Таким образом, в абсолютных величинах изменение социально-экономических показателей ООО «Дженсер сервис 184» составило: По динамике конфликтов =  $37,8\% - 100\% = - 62,2\%$  (снижение на 62,2%). По динамике нарушений трудовой дисциплины =  $55,6\% - 100\% = - 44,4\%$  (снижение на 44,4%).

По динамике объема реализации услуг =  $121,8\% - 100\% = 21,8\%$  (рост на 21,8%).

После проведенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры эффективность деятельности ООО «Дженсер сервис 184» по сравнению с аналогичным периодом выросла на 21,8%.

Несомненно, что рост и усиление организационной культуры, ее улучшение повышает экономическую эффективность коммерческого предприятия и формирует его положительный имидж.

Внедрение нашего проекта в работу организации занимает один месяц.

Его стоимость 186т. Руб.

Окупаемость – через 1 месяц.

Экономическая эффективность + 21,8% .

### **Вывод к главе 3.**

В ходе работы нами были предложены следующие рекомендации:

1. Найм специалиста по вопросам организационной культуры сроком на 1 месяц.
2. Создание доски почета.
3. Создание общего элемента униформы.
4. Проведение корпоративов и неформальных встреч.

Согласно оценке всех необходимых показателей до и после внедрения проекта, мы можем сделать вывод о том, что он окажется достаточно эффективным. Динамика конфликтов в организации значительно упадет, что повлияет на благоприятную атмосферу в коллективе. Работники станут уважать закрепленные принципы в организации и динамика нарушения трудовой дисциплины уменьшится на 44%. Говоря об экономической эффективности, мы можем предположить рост на 21,8%, что обусловлено желанием работников выполнять свои трудовые обязанности с улыбкой, а в итоге рост спроса на продукцию и услуги.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ознакомившись с основными положениями об организационной культуре мы можем сделать вывод, что она тесно взаимосвязана со всеми элементами управления организацией. Исходя из этого разумно говорить о существенном влиянии на экономическую эффективность организации.

Любой руководитель должен принимать во внимание потребности персонала, обеспечив его комфортными условиями труда, предоставив ему возможность раскрыть свой потенциал, выстраивая честные и доверительные отношения, можно гарантировать успех и положительный экономический эффект.

Каждый отдельный сегмент управления взаимосвязан с другими и в случае если один из них перестает функционировать должным образом, это сказывается на всей организации.

Таким образом, нами был проведен анализ культуры организации и ее влияние на эффективность работы персонала. Мы провели опрос сотрудников ООО «Дженсер Сервис 184». В результате проведенного анализа нами были выделены следующие проблемы:

- Отсутствие консультанта по вопросам организационной культуры.
- Отсутствие доски почета.
- Отсутствие общего элемента униформы.
- Отсутствие неформальных встреч, корпоративов.

На основании данных проблем мы можем предложить рекомендации по совершенствованию.

В ходе работы нами были предложены следующие рекомендации:

- Найм специалиста по вопросам организационной культуры сроком на 1 месяц.
- Создание доски почета.

- Создание общего элемента униформы.
- Проведение корпоративов и неформальных встреч.

Согласно оценке всех необходимых показателей до и после внедрения проекта, мы можем сделать вывод о том, что он окажется достаточно эффективным. Динамика конфликтов в организации значительно упадет, что повлияет на благоприятную атмосферу в коллективе. Работники станут уважать закрепленные принципы в организации и динамика нарушения трудовой дисциплины уменьшится на 44%. Говоря об экономической эффективности, мы можем предположить рост на 21,8%, что обусловлено желанием работников выполнять свои трудовые обязанности с улыбкой, а в итоге рост спроса на продукцию и услуги.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.constitution.ru/](http://www.constitution.ru/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: части первая, вторая и третья – представлен с последними изменениями и дополнениями / Библиотека кодексов: выпуск 1 (139). – М.: ИНФРА – М, 2012. – 496 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]: части первая и вторая – представлен с последними изменениями и дополнениями / Библиотека кодексов: выпуск 3 (155).–М.: ИНФРА–М, 2012. – 608 с.
4. Об акционерных обществах [Текст]: Федеральный закон № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 г. (действующая редакция от 21 июля 2014 г. // Российская газета. – Федеральный выпуск. – 23 июля 2014 г.
5. Абчук, В.А. Азбука менеджмента [Текст] / В.А. Абчук. – СПб.: СОЮЗ, 2014. – 271 с.
6. Акбердин, Р.З. Совершенствование системы, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при различных формах хозяйствования [Текст] / Р.З. Акбердин. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 396с.
7. Алпатова, Е.А. Культурологические, экономические и организационные аспекты управления персоналом [Текст]: монография / под ред. А. В. Охотникова. – Ростов-на-Дону: Изд-во РГУПС, 2010. – 168 с.
8. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф – М.: Экономика, 2012. – 185 с.
9. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст] / А.Н. Асаул. – СПб.: Гуманистика, 2009. – 212 с.

10. Берестова, Л.И. Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка [Текст] / Л.И. Берестова // Государственная служба. – 2013. – № 3 (83). – С. 33-37.
11. Бизюкова, И.В. Управление кадрами: подбор персонала, оценка, контроль [Текст] / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2014. – 218 с.
12. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 234 с.
13. Борисова, Н.Н. Инновационные подходы к управлению персоналом [Текст] / Н.Н. Борисова // Ценности и интересы современного общества материалы. – М.: Изд-во МГУ, 2013. – С. 133-136.
14. Валиева, О.В. Роль и место департаментов по управлению персоналом в деятельности компаний: российский и международный опыт [Текст] / О.В. Валиева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 120-124.
15. Валиуллина, Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях [Текст] / Л.А. Валиуллина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. – № 24-2. – С. 7-10.
16. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2008. – 367 с.
17. Вумек Джеймс П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] / Джеймс П. Вумек / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.- 473 с
18. Горнев, А.З. Стратегия развития персонала предприятия [Текст] /А.З. Горнев, О.Ф. Удалов. – М.: Кнорус, 2014. – 168 с.
19. Гуськова, Е.А. HR-менеджер: аспекты профессионального самоопределения [Текст] / Е.А. Гуськова // Сборник научных трудов Sworld. – 2012. – Т. 17. – № 3. – С. 92а-95.

20. Дураков, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / И.Б. Дураков. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2013. – 379 с.
21. Дятлов, В. Планирование в управлении персоналом на предприятии [Текст] // Кадровик. – 2011. – №7. – С. 97-102.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршина. – Нижний Новгород: Проект, 2014. – 607 с.
23. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Камерон К. – СПб.: Питер, 2011. – 325 с.
24. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2013 – 324 с.
25. Катаев, А.В. Оценка качества обслуживания методом «Таинственный покупатель» [Текст] / А.В. Катаев // Креативная экономика. – 2013. – № 3. – С. 36-43.
26. Кибанов, А. Управление человеческими ресурсами – новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом? [Текст] / А. Кибанов // Кадровик. 2013. – № 9. – С. 62-69.
27. Климович, Н.В. Переход управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и формирование международной модели HR-компетенций [Текст] / Н.В. Климович // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 10. – С. 140-143.
28. Ковряков, Д.В. Мотивационный менеджмент. Управление системой мотивации персонала [Текст] / Д.В. Ковряков, А.Ю. Пома. – Череповец: Изд-во ЧТГУ, 2011. – 126 с.
29. Конов, Д. Кадровая политика: понятие и сфера действия [Текст] / Д. Конов // Консультант директора. – 2010. – №4 – С.3-6.

30. Кулапов, М.Н. Обзор мировой практики управления персоналом [Текст] / М.Н. Кулапов. – Екатеринбург: Деловая книга, 2014. – 415 с.
31. Лившиц, И.И. Деловой рейтинг руководителя [Текст] / И.И. Лившиц // Управление персоналом. – 2012. - №4. – С. 40-45.
32. Мальцева, И.Н. Корпоративная культура: сравните с идеалом [Электронный ресурс] / И.Н. Мальцева. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3587>
33. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом [Текст] / В.И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №1. – С.12-17.
34. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1993. – 654 с.
35. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]. –2-е изд. / Б.З. Мильнер – М.:ИНФРА-М, 2010. – 421 с.
36. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011.– № 2. – С. 82-89.
37. Одегов, Ю. Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011. – № 6. – С. 74-81.
38. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Текст] / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 352с.
39. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 272 с.
40. Сагитдинов, М.П. Оценка эффективности работы персонала [Текст] / М.П. Сагитдинов // Вопросы экономики. – 2012. – №6. – С. 27-33.
41. Самарина, В.П. Основы предпринимательства [Текст] / В.П. Самарина. – М.: Кнорус, 2013. – 220 с.

42. Самарина, В.П. Основы управления организациями [Текст] / В.П. Самарина, В.П. Мельников и др. – Старый Оскол: ТНТ, 2013. – 513 с.
43. Семенов, А.К. Современный менеджмент в системе корпораций [Текст] / А.К. Семенов. – М.: Экономика, 2012. – 196 с.
44. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) [Текст] / И.В. Сергеев. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 576 с.
45. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
46. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. – М.: Бухгалтерский бюллетень, 2013. – 284 с.
47. Строителева, Т. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий Алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста [Текст] / Т. Строителева // Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 78-90.
48. Таран, В.А. Персонал предприятия: стратегия развития [Текст] / В.А.Таран // Служба кадров. – 2014. – № 5. – С. 78-82.
49. Травин, В. Персонал и планирование на промышленном предприятии [Текст] / В. Травин // Служба кадров. – 2012. – №17. – С. 96-104.
50. Управление персоналом [Текст] / Под. ред. А.В. Мощенко. – М.: Кнорус, 2011. – 378 с.
51. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – 5-ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 567 с.
52. Управление персоналом предприятия [Текст] / Под ред. Я.О. Травина – М.: ИНФРА-М, 2014. – 269 с.
53. Управление персоналом в условиях социально-рыночных отношений [Текст] / Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта. – М.: Кнорус, 2013. – 468 с.
54. Ценообразование [Текст]/ Под ред. И.К.Салимжанова. – 5-е изд., доп. – М.: Финстатинфор, 2012. – 159 с.

55. Ферару, Г.С. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы [Текст] / Г.С. Ферару, Д.Г. Плаксина // Современные технологии управления. – 2012. – № 24 (24). – С. 96-101.
56. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 336 с.
57. Щегорцов, В.А. Персонал предприятия: стратегия развития [Текст] / В.А. Щегорцов, Ф.Е. Удалов // Служба кадров. – 2013. – № 1. С. 56-59.
58. Щербин, В.А. Стратегия развития службы управления персоналом предприятия [Текст] / В.А. Щербин // Управление персоналом. – 2013. – С. 87-92.
59. Юркова, Т.И. Экономика предприятия [Электронный ресурс] / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/>
60. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия [Электронный ресурс] / Т.В. Яркина. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/>
61. Яров, Р.О. Нестандартные решения при работе с персоналом [Текст] / Р.О. Яров // Управление персоналом. – 2013. – № 12 (54). – С. 17-25.

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**