

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»)**

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Алибекова Рашида Ажибеговича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л. Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Актуальность темы исследования. Проблема влияния организационной культуры на деятельность персонала является актуальной и по сей день по той причине, что межличностные и межгрупповые отношения оказывают значительное влияние на мысли, желания и мотивацию сотрудников, на их преданность организации и отождествление себя с ней.

Каждая современная организация имеет свою уникальную культуру. Культура каждой организации отличается тем, что она ценит больше всего, что она ожидает и требует от своих сотрудников, как она меняет их в процессе адаптации, как они реагирует на различные события, и как именно принимаются различные решения в организации. Например, выполнение одной и той же работы для «Google» отличается от выполнения для «Яндекс», так работа в «AMD» отличается от работы в «Intel», хотя обе организации, являющиеся абсолютными лидерами на своем рынке, занимаются схожей деятельностью - производством центральных процессорных устройств, интегральных схем и т.д.

Исследование влияния организационной культуры также необходимы для того, чтобы продолжать расширять понимание об организационных культурах в целом, их развитии, а также методах их использования в целях повышения производительности компаний. Именно поэтому в крупных современных организациях стараются обеспечить максимально положительные условия для трудовой деятельности сотрудников.

Вместе с развитием и прогрессом изменяются и ценности у людей, их предпочтения и мышление. Ежедневное появление новых технологий, развитие науки, изменения в политической и экономической составляющих государства могут менять приоритеты в сознании людей, их отношение к другим людям в целом и свои коллегам, либо начальству.

Все вышеперечисленное обуславливает постоянное изменение внешней и внутренней среды в компаниях, что напрямую касается организационной культуры, а также и ее влияния на деятельность персонала. Все это вызывает необходимость непрерывного развития как со стороны

организаций в плане предоставляемых условия труда, которые бы благополучно влияли на желание работать и мотивацию и могли составить конкуренцию другим компаниям, так и повышает требования к наемным работникам, их способностям и навыкам.

Разработанность проблемы. Данную тему уже не раз рассматривали в работах и статьях. Например, Л.В. Объедкова и С.Ю. Соболева в своей статье предложили систему характеристик позитивной и негативной культур в организации, подчеркнули их основные моменты и влияние.

С. Ханди создал свою таблицу, выделил четыре основных типа организационных культур и описал их. Он дал представление об отношениях в организации между людьми в каждом типе, а также об отношениях к задачам и исполнительности.

О. В. Конакова в своей статье «К вопросу влияния организационной культуры на деятельность персонала», разбирая аналогичную проблему, упоминает В. Сате, который предложил список из семи элементов, оказывающих влияние на организационную деятельность, он разделил их на два уровня: поверхностный и подповерхностный.

Предметом исследования данной работы являются отношения управления, складывающиеся в процессе формирования организационной культуры в ООО «Евросеть-Ритейл».

Объектом исследования служит процесс влияния организационной культуры ООО «Евросеть-Ритейл» на деятельность персонала.

Цель этой работы - выяснить, как организационная культура влияет на деятельность персонала в ООО «Евросеть-Ритейл». Важно понимать, как вести организацию для улучшения управления бизнесом организации и обеспечить правильное влияние организационной культуры на сотрудников. Важно изучить область воздействия культуры на деятельность сотрудников и найти методы для оказания положительного влияния, для увеличения мотивации сотрудников и привлечения их соучастия в жизни организации, а также выдвижения своих предложений, которые предприятие может

использовать для создания эффективной организационной культуры и повышения производительности.

Задачи исследования:

1) Теоретические аспекты влияния организационной культуры на деятельность персонала в организации.

2) Анализ влияния организационной культуры ООО «Евросеть-Ритейл» на деятельность персонала.

3) Направления совершенствования влияния организационной культуры на деятельность персонала.

Основное содержание работы:

1. Теоретические аспекты влияния организационной культуры на деятельность персонала в организации.

Несмотря на широкое признание важности организационной культуры, это весьма сложная тема, поэтому необходим тщательный анализ, чтобы определить основные культурные ценности и нормы и выявить, как они влияют на поведение менеджеров и сотрудников. Не существует единой культуры, универсально подходящей для всех организаций, и существует очевидное существенное разнообразие в отношении доминирующих культурных атрибутов среди успешных и эффективных организаций.

Организационная культура - это общее восприятие. Индивидуумы воспринимают культуру организации исходя из того, что они слышат, видят или чувствуют в организации. И хотя люди могут иметь разное происхождение или работать на разных уровнях организации, они склонны описывать культуру организации в похожих терминах. Это общий аспект культуры. Во-вторых, организационная культура – это описательный термин. Он описывает, а не оценивает.

С.П. Роббинс предлагает рассмотрение организационной культуры на основе десяти характеристик¹:

¹ Карташова Л., Никонова Т., Соломанидина Т. “Организационное поведение” Учебник. 2-е издание, переработанное и дополненное 2015 г.

Таблица 1 Характеристики организационной культуры С.П. Роббинса

Характеристика	Описание
Личная инициатива	Степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации
Степень риска	Готовность работника пойти на риск
Направленность действий	Организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения
Согласованность действий	Положение, при котором подразделения и люди внутри организации взаимодействуют координированно
Управленческая поддержка	Обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб
Контроль	Перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников
Идентичность	Степень отождествления каждого сотрудника с организацией
Система вознаграждений	Степень учета исполнения работ, организация системы поощрений
Конфликтность	Готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт
Модели взаимодействия	Степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности

Культура дает нам возможность провести анализ группового поведения людей. Но при этом не стоит забывать, что каждый человек уникален и своеобразен, а также наши суждения основываются на личном опыте, мнении и уровне подготовки, следовательно, наши выводы о культуре и поведении определенных личностей субъективны.

Культура имеет свои проявления в традициях, общих убеждениях, морали, способах мышления и т.д. Основываясь на этом, у культуры в организации формируются свои принципы, изменять которым в большинстве случаев члены группы откажутся.

С. Ханди выделил 4 вида организационных культур² на основе различных факторов: распределения власти в организации, ценностных

² Парфенова И.Ю. “Организационная культура” курс лекций/ сост. И.Ю.Парфенова, З.А.Парфенова – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016 г.

ориентаций личности, отношений индивида и организации, структуры организации и характера ее деятельности.

Р.Аккоф выделил свою классификацию, проанализировав культуру организаций как отношения власти в группе. В своей работе он отметил два параметра, по которым давал характеристику: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. При сравнении этих параметров он выделил четыре типа организационных культур³: корпоративный, консультативный, партизанский, предпринимательский.

В. Сате определил влияние организационной культуры на деятельность персонала через следующие факторы, предложив свой список, включающий семь элементов⁴:

- 1) кооперация между индивидами и частями организации;
- 2) принятие решений;
- 3) контроль;
- 4) коммуникации;
- 5) посвященность организации;
- 6) восприятие организационной среды;
- 7) оправдание своего поведения.

Сате разделил все элементы на два уровня. Первый уровень он назвал поверхностным и включил в него первые три элемента, а последние четыре входят во второй подповерхностный уровень. От успешности протекания данных процессов зависит эффективность функционирования организации.

Таблица 2 Уровни влияния организационной культуры на деятельность персонала В. Сате

Поверхностный	Подповерхностный
1.Кооперация между индивидами и частями организации	4.Коммуникации
2.Принятие решений	5.Посвященность организации

³ Организационная культура : учебное пособие / Автор- составитель О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014.

⁴ Труфанов А. В. Влияние организационной культуры на деятельность организации [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.).

3.Контроль	6.Восприятие организационной среды
	7.Оправдание своего поведения

В. Сате (1982) утверждает, что «...культура организации представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества».⁵ Согласно модели В. Сате, можно оказывать воздействие на организационную эффективность, вмешиваясь в организационные процессы, в особенности: в поведение работников; обоснование «нужного для организации» поведения зрелых работников; коммуникационные процессы организации; процессы рекрутинга, оценки и увольнения работников.

Стоит обратить внимание, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или иную сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная культура влияет на деятельность персонала через множество направлений и с помощью различных факторов.

2. Анализ влияния организационной культуры ООО «Евросеть-Ритейл» на деятельность персонала.

В «Евросети» значительно ценится трудолюбивость. Это выражается, например, в формировании заработной платы, которая состоит из двух частей: оклада и премии. Потребность в трудолюбивых сотрудниках проявляется именно в том, что заработная плата по большей части сдельная, так как оклад очень маленький. Премияльная часть зависит от каждого конкретного сотрудника. Чем больше ты в роли продавца смог продать услуг и товаров, тем больше будет твоя заработная плата.

⁵ Организационная культура государственной службы / под редакцией В.Л. Романова. М.: Издательство ОРАГС., 2011 г.

Старательность также поддерживается в «Евросети» тем, что у продавцов нет предела заработной платы, больше которого в конце месяца ему не выплатят. Это означает, что он может получить весьма приличные суммы, если приложит максимальное количество усилий.

Главным и основным методом влияния организационной культуры ООО «Евросеть-Ритейл» на деятельность персонала является система мотивации, которая берет свое начало с первого дня появления в компании, а именно, с собеседования, в котором большой упор делается на том, что при желании много зарабатывать, нужно много и старательно трудиться.

«Евросеть» создала игру под названием «Bestseller». Для того чтобы начать принимать участие в игре, нужно иметь определенный стаж в организации (число дней изменчиво) и фиксированное количество отработанных смен в салоне. У продавцов на основе конкуренции формируется рейтинг, который позволяет им занимать определенную позицию в топе. Каждый день в игре сотрудник получает поинты в зависимости от его расположения в рейтинге, если же он расположен в группе самых слабых продавцов, то есть в нижней части рейтинга, то он их теряет.

В игре есть 4 уровня, каждый из которых длится два месяца. Если вы начали на первом уровне под названием «Seller» и на конец двухмесячного промежутка попали в первые 50 мест, следующие два месяца вы будете сражаться на втором уровне под названием «SuperSeller», где количество место уже сократится. Количество поинтов, получаемых в день, здесь уже значительно больше. Поинты можно монетизировать по фиксированному курсу в конце каждого двухмесячного периода. Монетизировать поинты смогут лишь те участники, что попали в топовые позиции и обеспечили себе переход на следующий уровень.

Помимо положительных сторон в организационной культуре «Евросети» также присутствуют и отрицательные стороны.

Условия труда являются элементом организационной культуры и влияют на деятельность персонала, формирование представления работника об организации, об отношении начальства и, следовательно, самой компании к ее сотрудникам. Они показывают, насколько та или иная организация ценит или не ценит своих служащих, обеспечивая в уставе благополучные положения о трудовой деятельности и выполняя оговоренные обязательства.

В «Евросети» по большей части сдельная заработная плата с фиксированной ставкой на каждый товар, которая может уменьшаться или увеличиваться в зависимости от разных факторов (положений сверху, категории торговой точки), поэтому продавцам необходимо находиться в салоне максимальное количество времени в неделю (никогда не знаешь, когда попадет удачный клиент), что иногда доходит до шести дней из семи, причем по двенадцать часов в сутки. Пользу от такого графика можно почувствовать редко (нужно рассматривать конкретные торговые точки, время года и т.д.), и это может вызывать негативные мысли о работе, правильности сделанного выбора и отношении «верхушки» организации к своим сотрудникам, следовательно, и компании в целом.

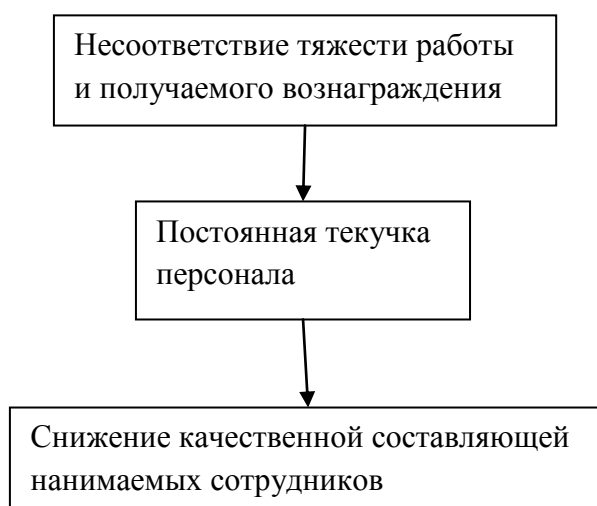


Рисунок 1 Цепочка отрицательных сторон организационной культуры ООО «Евросеть-Ритейл»

Все вышеперечисленное, в свою очередь, приводит к большой текучке персонала в организации (около 80%), что вынуждает организацию к

бесперывному набору персонала для поддержания работы, и это подводит ко второй отрицательной черте организации.

Необходимость в постоянном наборе персонала ухудшает качественную составляющую сотрудников и работы системы найма и обучения персонала. В связи с этим на работу зачастую попадают люди, у которых плохо поставлена речь и которые даже после обучения не совсем понимают, как именно произвести успешную продажу.

В заключение можно сказать, что в «Евросети» довольно сильная организационная культура, оказывающая влияние на деятельность персонала с помощью разных аспектов труда и отношений. Это влияние имеет и положительные и отрицательные стороны, которые требуют решения.

3. Направления совершенствования влияния организационной культуры на деятельность персонала в ООО «Евросеть-Ритейл»

В ходе анализа организационной культуры ООО «Евросеть-Ритейл» были выявлены минусы упомянутой культуры, которые оказывают отрицательное влияние на деятельность персонала. Для их устранения рекомендуется внести изменения в организационную культуру организации.

Целями совершенствования организационной культуры в ООО «Евросеть-Ритейл» являются:

- создание сильной, динамичной организационной культуры;
- мотивирование сотрудников и повышение их лояльности организации;
- воздействие на производственный климат.
- избавление от текущих недостатков

Ожидаемые результаты:

- определение модели поведения и критериев оценки действий;
- улучшение управляемости организацией и качества ее реакции на вызовы внешней среды;
- оптимизация внутреннего климата в организации, влияния культуры на деятельность персонала, репутации и имиджа организации на рынке.

- улучшение условий труда
- развитие системы обучения

Самым слабым местом в организационной культуре ООО «Евросеть-Ритейл», которое и оказывает самое значительное влияние на деятельность персонала, являются условия труда и система вознаграждений, которые несопоставимы. Вторым слабым местом, которое является следствием первого, является низкокачественная система найма и обучения. Обе эти составляющие являются элементами организационной культуры и напрямую влияют на деятельность персонала.

Мероприятие №1. Изменение графика работы как минимум на точках третьей и второй категории.

Существующий режим не является оптимальным, так как после 6-7 часов работы производительность и желание сотрудника продавать значительно ниже просто из-за усталости, все это лишь ухудшает лояльность и преданность компании в долгосрочной перспективе, повторяясь изо дня в день. График работы буквально доходит до 6/1 и по 12 часов в день.

Суть мероприятия заключается в сокращении часов работы в неделю как минимум сотрудников торговых точек второй и третьей категории до 5/2 и 8 часов в день, то есть определенный сотрудник штаба магазина работает с 9 до 5, а другой с 1 до 9.

Мероприятие №2.Изменение системы обучения.

Проблемы низких ставок и настолько плотного графика работы привели к огромной текучке персонала, а следовательно, и к необходимости постоянного набора и отбора персонала в ускоренном режиме, что привело к найму немалого числа неспособных, либо недостаточно обученных сотрудников.

Необходимо усиление требования к получению работы в данной компании, так как немалое количество продавцов либо не могут связать два слова, либо если и могут, не знают о чем вести речь и как отвечать на возражения так, чтобы покупатель захотел совершить покупку, а не стоял с

лицом равнодушия (такие проблемы можно понять, когда продавец новенький и только вышел работать на торговую точку, трудно сразу сориентироваться, к примеру, мне понадобилась одна неделя, после которой я мог уверенно и профессионально продавать, все уже зависело лишь от моих пополняющихся знаний в технологиях, а не способностях в продажах), но в компании есть большое количество людей, которые и через 2-3 месяца все также занимались безэмоциональной «продажей» товара. Но так как в организации текучка около 80%, и есть постоянная необходимость в сотрудниках, на торговые точки продолжают попадать работники, для которых пяти дней тренингов недостаточно для полноценного понимания работы.

Заключение. Подсчитав затраты и результаты внедрения изменений графика на точках второй и третьей категории, мы получили эффективность 185%, что приведет к увеличению выручки и подтверждает экономическую целесообразность данного мероприятия.

Ещё одним изменением, которое необходимо внести в организационную культуру для избавления от недостатков является изменение системы обучения, которая на данный момент является достаточно слабой. Рекомендуется нанять двух дополнительных бизнес-тренеров и изменить количество дней обучения как на торговой точке, так и дней, уделяемым бизнес-тренингам стажеров. Экономическая эффективность внедрения такого изменения равна 133%.

Проведя данные мероприятия, можно оказать положительное влияние на деятельность персонала с помощью внесения изменений в одни из ключевых элементов организационной культуры.