

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 ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ФИРМЫ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦЕНТР
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ»)**

студентки 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Бурлаковой Анастасии Александровны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

Кафедры менеджмента и маркетинга _____
должность, место работы, уч. степень, уч. звание подпись, дата

Александрова Л.А.
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорощева Л.И.

Саратов 2017

1. Введение. Приводится общая характеристика работы: актуальность темы исследования объясняется тем, что организационная культура в той или иной степени существует в любой компании, однако, не все работодатели осознают, что само понятие организационной культуры это лишь малая ее часть. Грамотно разработанные нормы и ценности, которые разделяют все сотрудники, могут стать не только визитной карточкой компании, но и увеличить ее привлекательность для партнеров и инвесторов.

Объект исследования - организационная культура

Предмет исследования – механизмы организационной культуры.

Цель исследования – исследовать влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала.

Для достижения данной цели, в работе поставлен ряд задач:

- рассмотреть содержание, элементы и уровни организационной культуры
- изучить типы организационной культуры;
- рассмотреть функции организационной культуры;
- изучить особенности организационной культуры на примере ООО «Центр реструктуризации».
- проанализировать уровень и динамику показателей эффективности деятельности персонала;
- рассмотреть особенности сложившейся организационной культуры и ее влияние на персонал;
- разработать мероприятия по улучшению организационной культуры.

Структура работы состоит из введения, трёх глав и заключения.

В главе 1. Теоретические основы исследования влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы, здесь рассмотрено содержание понятия «организационная культура», элементы и уровни организационной культуры, изучены её типы и функции. Понятие культуры включает в себя разные аспекты жизни человека. Поэтому оно порой так разнообразно и толкования его существуют в нескольких вариантах

В каждой организации всегда присутствует организационная культура. Эта культура рождается внутри организации, совместно с организацией развивается, и исчезает, когда организация прекращает существование. Организационную культуру очень часто именуют «душой» организации.

В общем и целом организационную культуру можно определить как совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общие для всех работников данной организации.

Далее определена цель организационной культуры как раскрытие индивидуальности каждого отдельного человека, развитие в нем творческого мышления и умения самостоятельно принимать решения при возникновении нестандартных ситуаций..

Затем проанализированы элементы корпоративной культуры к которым традиционно относят традиции и обычаи организации, ее ценностные ориентации, философию, принятые стили руководства, символику, деловой этикет и практический опыт достижения целей.

В результате сделаны выводы, что, понятие корпоративной культуры включает в себя уникальный набор ценностей и поведенческих моделей, индивидуальных для каждой конкретной организации.

В главе 2. Анализ организационной культуры ООО «Центр реструктуризации» Дается общая характеристика предприятия, приводится анализ организационной культуры Общества с ограниченной ответственностью (ООО) «Центр реструктуризации»

Миссия предприятия

"Наша деятельность направлена на обеспечение всех слоев населения качественными продуктами питания от недорогих до элитных".

ООО "Центр реструктуризации" было образовано в 1995 г.

В январе 2002 года компания ООО "Центр реструктуризации" начало освоение розничного рынка г. Саратова. Первый магазин был открыт в пос. Юбилейный г Саратова за этим последовало активное развитие сети магазинов "Гроздь", в том числе в г. Энгельсе, в г. Балаково, в г. Вольске, в г. Марксе, в г. Балашове. Сеть магазинов "Гроздь" входит в отдельную структуру ООО "Центр реструктуризации", директором которой является Белоусов Андрей Юрьевич.

Юридический адрес ООО «Центр реструктуризации» соответствует почтовому: Российская Федерация, г.Саратов ул. Пугачевская 141/153.

ООО "Центр реструктуризации" самостоятельно формирует свою структуру, штатное расписание, определяет формы, систему и размеры оплаты труда. Режим труда и отдыха работников Общества и иные вопросы труда регулируются правилами внутреннего трудового распорядка с учетом действующего законодательства.

Ассортиментный перечень включает от 4000 до 8000 наименований.

Предприятие состоит из центрального управления и подчиняющихся ему отделений сбыта (сеть магазинов «Гроздь»).

Чистая прибыль ООО «Центр реструктуризации» ООО «Центр реструктуризации» за 2016 год снизилась до 152,39 млн. руб. с 196,35 млн. руб. годом ранее. Выручка компании за 2016 год повысилась на 10,97% до 15,64 млрд. руб. Коммерческие расходы повысились на 25,15% до 2,61 млрд. руб. Компания ООО «Центр реструктуризации» ООО «Центр

реструктуризации» за 2016 год получила прибыль от продаж в 417,10 млн. руб., что на 26,47% меньше показателя за аналогичный период прошлого года.

Персонал является одним из ключевых ресурсов любого предприятия. Функциональный состав работников включает три группы:

- В аппарат управления - в число специалистов входят работники, выполняющие функции управления (директор, заведующие магазинами, т.е. люди освобожденные от работы в торговом зале), их заместители, а также специалисты (экономисты, бухгалтеры, менеджеры, инспекторы отдела кадров и др.).

- К торгово-оперативному персоналу относятся работники, непосредственно занятые реализацией товаров и обслуживанием покупателей: заведующие отделами и секциями магазинов, их заместители, продавцы, кассиры, контролеры, контролеры-кассиры, работники мелкорозничной торговой сети и др. Они составляют преобладающую часть штата розничных торговых организаций.

- Вспомогательный персонал включает работников, которые обслуживают процесс реализации товаров, заняты хранением, перемещением товаров, поддержанием состояния материально-технической базы организации (рабочие, уборщики, грузчики, слесари по ремонту и обслуживанию оборудования и др.).

Для исследования организационной культуры ООО «Центр реструктуризации» применялись социологические методы, в том числе:

- анкета на оценку степени влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации ООО «Центр реструктуризации»

В результате исследования было выявлено, что организационная культура ООО «Центр реструктуризации» - это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в организации двигаться и развиваться в одном направлении как единому целому.

Руководство компании убеждено в том, что:

- Наибольшая ценность организации - добросовестные, инициативные, квалифицированные сотрудники, разделяющие ответственность за результаты деятельности компании;

- Успех организации складывается из успешного труда сотрудников;

- От успеха организации зависит достойный уровень жизни сотрудников;

- Партнерство и сотрудничество - гарантия успеха предприятия в целом и каждого сотрудника в частности.

В коллективе компании:

- уважают личность работника;

- открыто обсуждают любые проблемы и аргументируют принимаемые решения;

- способствуют инициативе и самореализации работников в интересах предприятия;

- достойно оценивают эффективный труд и вклад каждого работника в общее дело.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов.

Для того, чтобы определить какие факторы влияют на организационную культуру нужно понять что же это такое.

В результате проведенного анкетирования было выявлено, что, 80% опрошенных, считают, что организационная культура - основа стабильности. Когда разум (цели) и душа созвучны, то и дело спорится. Достичь такого унисона – высший пилотаж для руководителя. 20% видят в организационной культуре - праздники, корпоративный кодекс, гласные и негласные правила компании и т.д.

85% респондентов, считают что формирование организационной культуры - это каждодневный труд, и прежде всего руководителя. Главное понимать, что ты хочешь сформировать и как этого добиться. С одной стороны,

каждая мелочь влияет на «состояние души» компании, с другой стороны, именно организационная культура позволяет устоять в любой шторм. А 15% считают, что этой работой должен заниматься менеджер по персоналу, проводя различные тренинги, праздники и совместный отдых.

Практически все работники, 90% разделяют ценности руководителя. Работать с единомышленниками, разделяющими твои взгляды на жизнь и бизнес – самая большая ценность для руководителя.

На пути развития организационной культуры встает много препятствия, и одно из самых сложных, как отметили 80% респондентов- это неумение эффективно использовать время, 15% видят причину в нехватке личного опыта, и 5% говорят о некомпетентности подчиненных.

Абсолютно все члены ООО «Центр реструктуризации» считают, что у них сплоченный коллектив, именно это чувство командного духа помогает им функционировать на рынке.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что на эффективность компании оказывает непосредственное влияние организационная культура

В главе 3. Обоснование рекомендаций по совершенствованию организационной культуры проанализированы экономические мероприятия с помощью рассмотренных ранее методов был проведен анализ сложившейся организационной культуры ООО «Центр реструктуризации».

Общая оценка корпоративной культуры предприятия не может быть определена как «сильная» в силу следующих причин. Нет четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д. Не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников. Не существует четко налаженной периодической отчетности о положении дел и дальнейших действиях от начальства к

подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних. Силы культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

Характерным признаком сильной культуры является также то, что основные представления о том, как надо относиться друг к другу, являются бесспорными. Сильные культуры характеризуются широкой областью общности предположений и ценностей, которые влияют на действия людей больше, чем мотивы несвязанные с культурой.

Но корпоративная культура ООО «Центр реструктуризации» не может быть определена как «слабая» по следующим основаниям. Существует четко сформированная миссия, стратегия и базовые ценности, которые поддерживаются большинством сотрудников. Выработана оптимальная организационная структура корпорации, где генеральное управление и отделения сбыта (сеть магазинов) нацелены на общий результат. Существует разработанный комплекс коллективных мероприятий, который способствуют налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» корпоративного климата в коллективе. Наличие единого корпоративного стиля, по которому можно идентифицировать отделения сбыта и генеральное управление.

На основе проведенного анализа корпоративной культуры ООО «Центр реструктуризации» можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию культуры компании. В данном случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности, а у коллектива присутствует единое видение целей компании, также выработана оптимальная организационная структура – все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям.

Кроме этого важными моментами в совершенствовании организационной культуры ООО «Центр реструктуризации» являются:

- Необходимость выработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре (нужно разработать свой кодекс корпоративного управления, который включает положения о взаимоотношениях головной компании с отделами сбыта (магазинами), правила поведения сотрудников, положения партнерства, а также уже имеющуюся «философию» корпорации).

- Необходимость усовершенствования единого корпоративного стиля, присущего, как генеральному управлению, так и всем отделам сбыта (магазинам), который может включать не только единый логотип, но и единый стиль одежды, единый корпоративный кодекс управления.

- Необходимость реализации программы косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий, медицинское обслуживание, помощь транспортом и т.п.), то есть нужно внедрять разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования.

- Необходимость создание стандарта информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

- Продолжение практики дальнейшего осуществления комплекса коллективных мероприятий (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты) для поддержания «здорового» климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными.

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны лишь на основе наблюдений, изучения

нормативной документации, опросов некоторых сотрудников. Однако их внедрение может стать одним из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию организационной культуры и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности ООО «Центр реструктуризации».

Трансформации культуры не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не создать предрасположенность их к изменениям и активную поддержку. Как уже говорилось выше проводить изменения глубинного устройства организации, т.е. трансформировать существующую культуру не нужно, необходимо провести ряд мероприятий для её укрепления.

А именно можно порекомендовать:

- дополнительно проводить регулярные анкетирования между уже существующими, а также потенциальными потребителями своих услуг;

-необходимо внедрить элементы демократического стиля руководства (особенно в низовых звеньях предприятия). При таком стиле руководства руководитель децентрализует свою власть. Он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Руководитель делегирует подчиненным часть своих властных полномочий, в том числе при осуществлении контроля, вводит элементы коллективного самоуправления. В целом управление людьми, персоналом в аспекте совершенствования организационной культуры - это способность руководителя создавать такое будущее, которое само будет призывать людей к высокоэффективным действиям, поэтому и необходимо внедрение элементов демократического стиля управления.

В заключении определено, что человеческая культура в целом рассматривается в настоящее время специалистами как комплекс систем ценностей, норм, знаний и символов, которые регулируют жизнедеятельность той или иной социальной общности.

Этот комплекс состоит из отдельных подсистем.

Организационная культура относится к типу общественных отношений и рассматриваются как взаимосвязи между коллегами, возникающие в процессе совместной деятельности в коллективе. При деловых отношениях работники должны ориентироваться на партнера, на потребителя, что, в свою очередь, повышает интерес к профессиональной деятельности.

Современные руководители и управляющие рассматривают организационную культуру своей фирмы как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними.

В настоящей работе были рассмотрены теоретические понятия и компоненты организационной культуры и непосредственно выявлено состояние организационной культуры ООО «Центр реструктуризации».

В ходе исследования было определено, что организационная культура - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

В ходе анкетирования, автором сформулирован вывод о достаточной высоком уровне организационной культуры в ООО «Центр реструктуризации». Данный вывод является обоснованным, т.к. абсолютное большинство респондентов (более 60%) дали положительные ответы на вопросы о том, насколько они удовлетворены сложившейся в компании атмосферой, производственным процессом и др.

Однако руководству предприятия необходимо обратить внимание и на существующие проблемы в области построения внутрифирменных коммуникаций для развития организационной культуры предприятия.

Опираясь на все вышеописанное, можно сказать, что поставленные в дипломной работе задачи были полностью решены:

- рассмотрено содержание, элементы и уровни организационной культуры;
- приведена краткая характеристика ООО «Центр реструктуризации»;
- проанализировано состояние организационной культуры ООО «Центр реструктуризации»;
- разработаны рекомендации по изменениям организационной культуры для более эффективной деятельности фирмы.

Развитие корпоративной культуры дает компании ряд преимуществ:

1. Снижается конфликтность, улучшаются деловые взаимоотношения.
2. Уменьшаются непродуктивные затраты времени.
3. Повышается удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие клиентов.
4. Растет экономическая эффективность бизнеса.

Используя ключевые показатели эффективности продаж в управлении розничной сетью и, периодически проводя анализ показателей эффективности продаж, грамотный управленец может добиться существенных успехов в торговле и процветания своей компании.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится качество корпоративной культуры в ООО «Центр реструктуризации», повысится удовлетворенность и приверженность персонала, следствием чего станет снижение текучести кадров, улучшение качества, оказываемых услуг, и соответственно, повышение эффективности деятельности предприятия.