

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование организационной культуры в торговой сфере (на примере
ООО «Автолоцман-М»)»

Студент

Агеев 08.06.2020
(подпись, дата)

Агишев И.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

Данилова Е.А. 08.06.2020
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

Данилова Е.А. 11.06.2020
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 08.06.20, № 9)

Заведующий кафедрой

Кошарная Г.Б.
(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой хорошо (протокол ГЭК от 24 июня 20, № 15)

Секретарь ГЭК

Корж Н. В.
(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	8
1.1 Понятие, виды и факторы организационной культуры.....	8
1.2 Процесс формирования организационной культуры.....	18
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТОЛОЦМАН-М»	30
2.1 Опыт формирования организационной культуры в торговой сфере.....	30
2.2 Анализ организационной культуры ООО «Автолоцман-М».....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Организационная культура является сложным социальным явлением, которое формируется внутри организации под влиянием ряда факторов. В силу своей социальной природы личность сильно подвержена влиянию организационной культуры. Вместе с тем личность оказывает воздействие на формирование и изменение самой организационной культуры.

Как и всякая культура, организационная культура – творение «рук человеческих», то есть, даже не предпринимая никаких действий, направленных на ее формирование, она формируется на базе человеческих отношений, в данном случае – отношений по поводу производства какой-либо продукции или услуг с целью получения прибыли.

Без разумного определения (или определений) культуры невозможно надеяться понять ее связи с другими ключевыми элементами организации, такими как структура и система стимулирования; выработать хорошие подходы к анализу, сохранению и преобразованию культур; определить, что такое организационная культура, что даст представление о том, как диагностировать проблемы и даже разрабатывать и развивать лучшие культуры [18, с. 210].

Если необходимо спровоцировать бурную дискуссию, начните разговор об организационной культуре. Хотя существует всеобщее согласие в том, что играет решающую роль в формировании поведения в организациях, практически не существует единого мнения о том, что такое организационная культура на самом деле, не говоря уже о том, как она влияет на поведение и могут ли ее изменить лидеры.

Изучение такого явления как организационная культура было вызвано эволюционным развитием управления персоналом и связано с необходимостью повышения эффективности труда.

Для успешного функционирования компаний необходимо анализировать особенности, структуру, виды организационных культур, их

взаимосвязь со стратегией и эффективностью развития организации, а также методы изучения, формирования и развития организационной культуры.

Воздействие организационной культуры на персонал и организацию в целом изучается такими науками как: управление персоналом, организационное поведение, экономика и социология труда, стратегическое управление, психология управления, социология управления.

Изучение организационной культуры объясняется тем, что существует связь между организационной культурой и всеми сторонами деятельности организации, отражает ее структуру, характеризует принципы деятельности и взаимодействия всех составляющих ее элементов. И все перечисленные особенности представляют собой сущность организации, отличая одну организацию от другой. Соответственно, анализируя, изучая, описывая элементы, аспекты деятельности организации, можно отнести культуру данной организации к определенному типу, где предпочитаемый стиль управления, структура, система коммуникаций, кадровая политика, цели и стратегии характеризуют культуру данного предприятия.

Сфера торговли также тесно связано с организационной культурой. Подобно каждому социальному явлению, организационная культура не может существовать без человеческого сообщества. Кроме того, что она регулирует все отношения людей в организации, организационная культура—является продуктом этих отношений. Сформировав культуру из своих идей, взглядов, ценностей, люди, таким образом, определили технологию, способ деятельности и существование организации.

Организационная культура воздействует на уровень удовлетворенности трудом, формирует отношение к труду, влияет на особенности организации труда. Организационная культура формирует устойчивую, долговременную мотивацию персонала, направленную на достижение стратегических целей организации, которая входит составной частью в стратегическое управление. Кроме того, только благодаря организационной культуре можно совместно выработать модель будущего предприятия (видение).

Формирование организационного поведения членов организации осуществляется под непосредственным воздействием организационной культуры. Фактически, в данном случае организационная культура регулирует все стороны деятельности организации (координирует, интегрирует, мотивирует, ориентирует сотрудников) [21, с. 8-9].

Целью данной дипломной работы является изучение организационной культуры в торговой сфере на примере организации ООО «Автолоцман-М» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «Автолоцман–М».

Предмет исследования является организационная культура организации торговой сферы на примере ООО «Автолоцман–М».

Поставленная в работе цель определила следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие и сущность организационной культуры компании;
2. Изучить основные методы, этапы, инструменты, принципы формирования организационной культуры.
3. Исследовать российский и зарубежный опыт формирования организационной культуры в организациях торговой сферы.
4. Проанализировать организационную культуру на торговом предприятии ООО «Автолоцман–М».
5. Дать рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «Автолоцман–М».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

1.1 Понятие, виды и факторы организационной культуры

Организационная культура это очень важный элемент современного управления фирмой, направленный на обеспечение упорядоченной деятельности сотрудников, способствующий повышению эффективности их труда, росту лояльности персонала, трудовой мотивации, удовлетворенности трудом работников, и в целом обеспечению результативной деятельности компании.

Организационная культура на предприятиях может носить как явный, так и неявный характер. Письменной фиксацией отличается организационная культура явного характера, например: «положение об организационной культуре» фирмы, вывешенное в каждом отделе и каждый сотрудник может быть ознакомлен с ней. Иногда, в период первичной адаптации сотрудника, такой документ выдается в виде красивого буклета. Организационная культура неявного характера, напротив, не фиксируется в письменном виде.

Она отражается в сознании работников на основе поддержания традиций фирмы, договоренностей между работниками и руководством, верой в определенные коллективные идеалы и ценности [36, с.4].

Термин «организационная культура» стал популярным в 1980–е годы, когда в бестселлере Тома Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства» был выдвинут аргумент, что успех компании можно отнести к организационной культуре, которая была решающей, ориентированной на клиента, на расширение возможностей и ориентации на людей. С тех пор организационная культура стала предметом многочисленных научных исследований, книг и статей.

К. Шольц утверждал, что организационная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.

Э.Джакус и М.Мескон трактовали организационную культуру как целостную категорию :

- 1) Атмосфера или социальный климат в организации;
- 2) Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими”

Так, С. Мишон и П. Штерн считали, что «организационная культура» – это совокупность символов, поведений, ритуалов и мифов, которые соответствуют ценностям, которым придерживаются сотрудники предприятия, и передаются от работника работнику в качестве жизненного опыта [2, с. 67].

Э. Браун утверждал, что «организационная культура» – это сформировавшийся за время жизни организации набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации [1, с. 8].

Американский психолог и основатель научного направления «Организационная психология» Эдгар Шейн дает определение организационной культуре – как совокупность самостоятельно сформированных убеждений, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам.

Ю. Г. Семенов указывает, что организационная культура – это самовоспроизводящаяся, существующая на уровне коллективного сознания и имманентно присущая организации система социально допустимых моделей, образцов внутригрупповой жизнедеятельности (формальных и неформальных правил и норм делового поведения, коллективно разделяемых ценностей, моральных принципов, обычаев и традиций), объединяющая в единое целое субкультуры отдельных подразделений.

Э. А. Смирнов затрагивает принципиально важную для понимания организационно-культурных процессов проблему гармонизации организационной культуры: Организационная культура – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития [29, с. 891-893].

Профессор психологии Дэвид Мацумото утверждает, что организационная культура – это динамическая система правил, которая включает в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение, разделяемых членами организации. Представляемая система правил имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом [22, с. 364].

Определение «организационной культуры» дало возможность определить некую внутреннюю характеристику предприятия, также позволила выделить ее признаки:

- нормы поведения;
- общая система ценностей;
- правила и традиции;
- символика и язык и т.п.

Характеристику, связанную с чувством принадлежности к организации, достаточно стабильную, отличающую одну организацию от другой, и поддающуюся, вместе с тем, воздействиям со стороны менеджмента.

Следуя содержаниям понятий «организационной культуры», можно выявить множество причин, следствием которых является повышенный интерес к сфере знаний, затрагивающей область культуры:

1) внедрение инноваций и овладение людьми виртуальным и физическим пространством привело к более интенсивным коммуникациям между людьми, принадлежащими к различным культурам и стремящимся к взаимопониманию.

2) увеличение веса экономического империализма в науках – стремления объяснить любые явления экономическим языком.

4) глобальные мировые процессы способствующие разрушению традиционных культур, сопровождаются своего рода противодействием – желанием понять, сохранить и приумножить культуру и культурные ценности [4, с. 5-6].

Организационная культура включена в систему общих убеждений, ценностей и предположений, показывающие людям допустимое и недопустимое поведение, в связи с этим может быть одним из ее сильных факторов или ее самой большой ответственностью. Эти ценности оказывают сильное влияние на поведение сотрудников, а также организационные показатели. Утверждается, что организации, которые имеют редкую и неподражаемую культуру более конкурентноспособны. В 2007 году консалтинговой фирмой Bain & Company был приведен опрос, в ходе которого мировые бизнес лидеры определили организационную культуру такой же важной частью, как и корпоративная стратегия для достижения поставленных целей и успеха в бизнесе.

Культура либо общие ценности в организации связаны с повышением производительности. Исследователями найдена связь между организационной культурой и производительностью компании, в таких

показателях как выручка, доля рынка, величина продаж и цены на акции. Также, важно иметь культуру, соответствующую требованиям окружающей среды компании. Например, если компания работает в высокотехнологичной отрасли, имея культуру, которая поощряет инновационность и адаптивность, то будет поддерживаться ее производительность. Однако, если компания в той же отрасли имеет культуру, характеризующуюся стабильностью, высоким уважением к традициям и отдающей предпочтение правилам и процедурам, то высоки риски снижения производительности труда, деморализации персонала и снижения конкурентоспособности организации.

Организационная культура является более эффективным инструментом управления поведением сотрудников и управлением в целом, чем организационные правила и порядки. [10, с. 2-3].

Необходимо, чтобы организация сформировала ценностные установки личности, а также нормы, правила или стандарты в сфере организационного поведения.

Еще одна большая область приложения сил и для теоретиков, и для практиков это то, что любое поведение должно оцениваться или самооцениваться по современным нормативам и стандартам, так как актуальность изучения и применения таких норм, правил и стандартов несомненна. В результате из организационного поведения была выделена организационная культура как самостоятельное научное направление [11].

Также, в сформированном облике организации, отражаются следующие свойства: специфическая особенность оказываемых услуг и производимой продукции, нравственные принципы сотрудников, правила поведения, репутация в деловом мире и т. п. Отличие одной организации от других является система с определенными формами отношений, специфические пути достижения результатов деятельности, общепринятые в организации представления и подходы к постановке дела. Тем самым, из вышесказанного, можно выделить характеристику организационной культуры.

Характеристика организационной культуры показаны на рисунке 1:



Рисунок 1 – Характеристика организационной культуры
Козлов, В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2016. - 237 с.

- индивидуальная автономность – уровень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура – взаимодействие между корпорациями и частными лицами, применимые правила, прямое управление и контроль;
- направление – степень формирования целей и перспектив организации;
- интеграция – проникновение, степень которого определяется степенью интересов участников производственного процесса и соответствующими целями организации;
- управленческое обеспечение – уровень взаимодействия менеджеров и их подчиненных;
- поддержка – уровень поддержки, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – в какой степени вознаграждение зависит от результатов работы;

- идентификация – степень идентифицированности сотрудника со всей организацией;
- управление конфликтами – степень разрешения конфликтов;
- управление рисками – степень, поощряемая сотрудников в случае инновации и принятии на себя риска [15].

Организационная культура описывается многими параметрами, тем самым ее классификация достаточно многогранна. Виды организационных культур можно привести к единой классификации, представленной в приложении А.

Также, организационную культуру можно разделить на стабильную и нестабильную. Высокая степень ответственности, высокие заданные нормы поведения и традиции относятся к стабильной. К нестабильной культуре относится отсутствие четких представлений об оптимально допустимом и недопустимом поведении в компании [19, с. 67-68].

Таким образом, организационная культура – это система общественно–прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала отдельно взятой организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и организацией, перспектив развития. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

На рисунке 2 показаны пути формирования организационной культуры в организации:

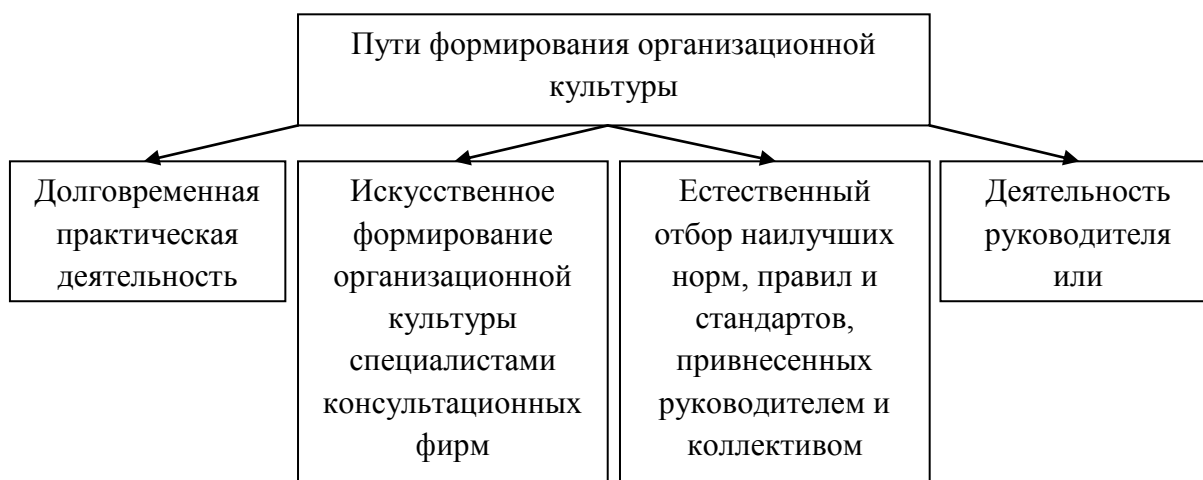


Рисунок 2 – Пути формирования организационной культуры

Мызрова К.А. Компетенции персонала. Материалы Второй Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования», Ульяновск, 2010. – С. 257-259

Иногда, к корпоративной культуре, относят первый, второй и четвертый этап пути формирования организационной. Если большинство сотрудников занимающих ключевые должности, разделяют данную систему взглядов, предопределяющую взаимопонимание между ними и внешним окружением, то только в этом случае можно говорить об организационной культуре. Совокупность ценностных ориентации и моральных норм формирует фирменный стиль. Эффективность организационной культуры проявляется только тогда, когда она согласуется со стратегией организации. Важная роль руководителя или собственника состоит, не только процессом управления и производства, но и ценностными установками организации [27 с. 257-259].

Особенности организационной культуры отражаются в символике в зависимости от приоритета организационной культуры власти, роли, деятельности или личности. Организационная культура может иметь особенности, которые зависят от типа бизнеса, формы собственности, положения на рынке или общества организации. Выделяют предпринимательскую или рыночную, иерархическую, адхократическую и клановую организационные культуры.

В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Первая является основой формирования управленческой культуры или стиля руководства.

Также, составляющими организационной культуры являются: преобладающая культура, субкультуры группы и контркультур, ослабляющих или ослабляющих культуру организации в целом. Эффективность культуры зависит от разделяемости и масштабов основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов [14, с. 125-127].

Ким С. Куинн и Роберт Э. Кэмерон разработали программу конкурирующей модели системы ценностей, которая отображает четыре различных организационных моделей или культурных типов, найденных в бизнесе. Эти типы являются:

- 1) Клан
- 2) Иерархия
- 3) Адхократия
- 4) Торговая площадка

Первые два, клановые и иерархические, существуют в более традиционных организационных культурах, а также в цифровых культурах. Например, клановая культура будет сосредоточена на воспитании через межличностные связи или программы наставничества и создаст ощущение в компании расширенной семьи.

Это относится ко многим малым предприятиям или компаниям, которые в буквальном смысле являются семейными. Этот тип организационной культуры является наиболее тесным, и хотя он может работать для команд в более крупных организациях, это не масштабируемая культура для крупного предприятия. Общение в этом типе культуры должно оставаться минимальным и простым. Сложнейшие процессы или проекты трудно (или почти невозможно) достичь в рамках клановой культуры.

Иерархическая культура – это такая культура, которая имеет высокую структуру ответственности и роли. Власть и влияние очень сильно консолидированы на самом верху организации. В этом типе культуры те, кто наверху, держат все карты, а те, кто внизу, часто чувствуют себя бессильными. В то время как этот тип организационной культуры может быть очень эффективным, это не та среда, которая способствует творчеству или инновациям.

Две другие культуры, адхократия и рыночная культура, больше подходят для бизнеса, имеющий цифровую поддержку и настроен на масштабирование. Рыночная культура ориентирована на результат. Эта культура ценит конкурентные усилия и вознаграждает достижения. Рыночная культура, предлагая реальные вознаграждения, требует от работников соответствующей высокой производительности. Тем самым, эта культура более распространена среди торговых предприятий, где сотрудники мотивированы надбавками и повышенной ставкой за проделанную работу.

Наконец, адхократия – это культура, в которой поощряется принятие риска, с динамичной и предпринимательской средой, которая ценит инновации. В этой более современной и динамичной организационной структуре всем сотрудникам предоставляются стимулы для внесения вклада, независимо от их ранга или роли.

По мере изменения рабочего места меняется и определение организационной культуры. Изучая организационные типы, Ким С. Куинн и Роберт Э. Кэмерон обнаружили, что гибкие организации с большей вероятностью добьются успеха, чем жесткие.

Для современного лидера очень важно тщательно выбирать и внедрять организационную культуру, чтобы добиться успеха [16, с. 162-166].

Исходя из всего вышесказанного, можно сказать, что организационная культура является недостаточно изученной и относительно новой областью знаний, которая направлена на формирование в организации благоприятной

внутренней среды ради продуктивного осуществления персоналом своих обязанностей. Она требует от организации сформировать ценностные установки личности, а также нормы, правила или стандарты в сфере организационного поведения.

Тем не менее, унифицированной организационной культуры, которая будет согласована с ее стратегией и видом деятельности нет, но на основе создания и выявления зарубежными и отечественными учеными большого количества различных концепций и типов организационных или корпоративных культур, руководителям предоставлена возможность выбрать подходящую основу для формирования или модернизации собственной организационной культуры [6, с. 12-14].

Таким образом, существует несколько проблем управления, связанных с формированием и развитием организационной культуры компании, изучением уровня восприятия ее сотрудниками, влиянием на эффективность работы сотрудников и на производительность всей организации.

1.2 Процесс формирования организационной культуры

Формирование и развитие организационной культуры – это специфический бизнес–процесс, который должен сопровождаться производством, маркетингом, сбытом и т.д.

Появление организационной культуры происходит одновременно с созданием предприятия, поэтому развитие, управление, планирование и формирование должно осуществляться соответствии с требованиями организации.

При отсутствии должного организационного и управленческого обеспечения, процесс формирования и развития организационной культуры может оказаться безуспешным, неэффективным. На содержание организационного и управленческого обеспечения процесса формирования и развития организационной культуры влияют следующие основные факторы:

- цели, которые организация ставит перед собой при создании организационной культуры;

- общий уровень образования и квалификация работников;

- существующая организационная культура;

- финансовое положение, сфера деятельности, размер организации и другие.

- Выделяются следующие общие принципы построения организационной культуры, присущие разным моделям ее реализации:

- уважение достоинства и навыков каждого сотрудника путем поощрения высокой производительности, свободного обмена информацией, ответственности менеджеров за развитие подчиненных;

- поддержка инициативы каждого сотрудника в области инноваций и определенных рисков;

- обеспечение равных условий для развития и оплаты труда работников на основе объективных критериев, разделения прав и обязанностей между руководителями и подчиненными;

- развитие демократии и вовлеченности работников в решение производственных и управленческих задач.

Перечисленные принципы указывают на то, что важнейшими сферами организационной культуры на предприятиях должны быть признаны отношения, складывающиеся между людьми в процессе совместного труда, тенденции развития системы управления, «человеческий фактор» производственной деятельности, соответствующие социально–культурным изменениям в обществе [13 с. 100-102].

На формирование и развитие организационной культуры оказывает влияние перечень факторов, которые могут быть сгруппированы в четыре группы.

Первая группа факторов определяется как личностно-поведенческая – это те аспекты и характеристики поведения лидера и членов организации,

которые влияют на формирование внешних проявлений и систему ценностей организационной культуры.

Составляющие компоненты данных факторов характеризуются как:

- Личность вождя. Руководитель организации, является примером для подражания, эталоном и стандартом поведения для других сотрудников организации. Следуя примеру работники компании сознательно или подсознательно, формируют и поддерживают стабильные модели поведения. Порядок, последовательность действий в критических ситуациях, в ситуациях быстрого реагирования, стиль выполнения работы, отношение к работе и особенности построения и выполнения режима рабочего дня, оказывают существенное влияние на формирование и консолидацию различных элементов организационной культуры.

- Управленческие акценты. Основные области и критерии деятельности, на которых сосредоточено внимание руководства, поскольку эти аспекты играют важную роль в создании новых норм и критериев для основы человеческого поведения.

- Индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников. Уровень развития сотрудников, профессиональная компетентность и образование оказывают наибольшее влияние на организационную культуру.

Вторая группа факторов является структурно-нормативной. Факторы, обусловленные структурой, целями и установленной нормативной практикой и фиксируемые в сознании рабочих. Данная группа факторов провидена ниже:

- Миссия, цели и стратегия организации;
- Структура организации. Структура становится элементом и хорошим индикатором существующей организационной культуры. Влияние на организационную культуру оказывают также внутренний дизайн, физическая структура и положение рабочего места. Фактор подталкивающий людей на генерирование новых идей, творческое мышление и настрой для

продуктивной работы. Кроме того, данный аспект создает определенное настроение, стиль общения, в конечном счете влияет на формирование и консолидацию идей сотрудников о ценностях фирмы;

- Степень официального регулирования, поток документов, количество изданных заказов и причины их выпуска, отчеты и планы, формы и циркуляры являются каналами связи и организационными процедурами. Эти структурные элементы являются регулирующими факторами, которые влияют на формирование поведения и поведенческие аспекты культуры организации.

- История компании. Влияние истории страны на традиции и культуру общества, оказывает такое же влияние на сотрудников, как и история компании. Данный фактор оказывает такое же влияние на сотрудников компании как и история страны или цивилизации на культуру общества или нации. Исходя из этого, корпоративная история также влияет на организационную культуру;

- Принципы стимулирования. Следуя уставу организации, принимая правила, работники понимают принципы стимулов и наказаний, генерируют идею мотивации и стимулирования в организации тем самым они также становятся носителями культуры и исправляют ее;

- Принципы продвижения, отбора и увольнения.

Третья группа факторов – это внешние факторы, зависящие от потребителей.

- Цели, потребности и интересы, отраженные в объявленных компанией ценностях;

- Преобладающие ценности и культурные установки в обществе;

- Национально-государственные и этнические факторы.

Таким образом, на процесс формирования организационной культуры влияет множество факторов, определяемые приоритетами религиозных или национальных аспектов, политических или социально-экономических

процессов, декларируемыми целями и ценностями, актуальными идеями и ценностями, организационной формой. [35, с. 760-761].

Согласно модели Э. Шейна процесс создания и развития организационной культуры является результатом совместного преодоления сотрудниками организационных трудностей.

Э. Шейн выделяет несколько уровней организационной культуры, показанные на рисунке 3:



Рисунок 3 – Уровни организационной культуры

Источник: Камерон, К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Куинн Р. Камерон: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. – С. 98

Для успешного формирования процесса и развития организационной культуры и для успешного управления данным процессом необходимо определить состав элементов, входящих в систему управления формированием и развитием организационной культуры.

Специфика состава функций - задачи организационной культуры определяют характеристики элементов, необходимых для их реализации. Основным элементом является универсальность специалистов. Работники

должны иметь широкую специализацию, иметь знания во многих областях, таких как: менеджмент, теория организации, организационное поведение, управление персоналом, психология, культурология, формирование имиджа, связи с общественностью и т. д. Это связано с тем, что неуместно нанимать неквалифицированного специалиста в каждой необходимой области. из-за роста затрат (например, на зарплату).

Особенность источников информации при элементном построении и ресурсном обеспечении играет особую роль. Так как, основными источниками информации в данной области будут: наблюдение, опросы и анкетирование работников и т.п. Справочные материалы не смогут дать информацию о культуре и ее составляющих, статистических данных, хотя анализ публикаций в области культуры и культурологии необходим [34, с. 74-75].

Конкурентным преимуществом для организации может служить профессиональный подход к становлению организационной культуры на предприятии, который позволит финансово улучшить и морально укрепить статус организации в целом, что является необходимым критерием в условиях жесткой борьбы на рынках товаров и услуг. Руководство компании является основоположником организационной культуры на предприятии, именно от его профессионализма зависит тот вектор, который будет задан в развитии предприятия в культурном пространстве. В данном случае будут четко прослеживаться те или иные типы организационной культуры.

Кроме того, через тип организационной культуры можно оценить стадию развития предприятия и определить дальнейшие тенденции развития. Каждой стадии развития предприятия присущ тот или иной тип организационной культуры [25].

Произведя теоретический анализ, можно выделить следующую классификацию стадий развития организационных культур:

Стадия зарождения – бюрократический тип организационной культуры, который характеризуется становлением и документальным оформлением бизнеса.

Стадия роста – это предпринимательская организационная культура, которая характеризуется высокой степенью активности и инициативности, а также стремлением завоевывать.

Стадия зрелости – представлена клановой организационной структурой, которая имеет ориентацию на результат, а самое важное – на увлечение общим делом.

Стадия спада может иметь клановый тип культуры, однако с ярко сниженной ориентацией на результат или же смешанный тип культуры (например, кланово бюрократический тип организационной культуры)

Согласно теории Э. Шейна об организационной культуре, переходя на второй уровень пирамиды, средний уровень, используется определенный инструментарий, который позволяет более детально познать «внутренний мир» предприятия. При современных масштабах сложности перемен поддержание соответствия организационной культуры меняющимся условиям делового мира становится все более актуальным. Эффективное управление корпоративной культурой может существенно помочь в достижении успеха. Целенаправленное формирование организационной культуры может позволить: эффективно использовать человеческие ресурсы и трудовой потенциал работников для реализации стратегии организации; повысить уровень управляемости организации; улучшить и урегулировать межличностные отношения сотрудников организации; использовать организационную культуру как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании [33].

Если рассматривать организационную культуру как инструмент и как объект управления, то можно выделить 5 этапов ее формирования, которые показаны на рисунке 4:

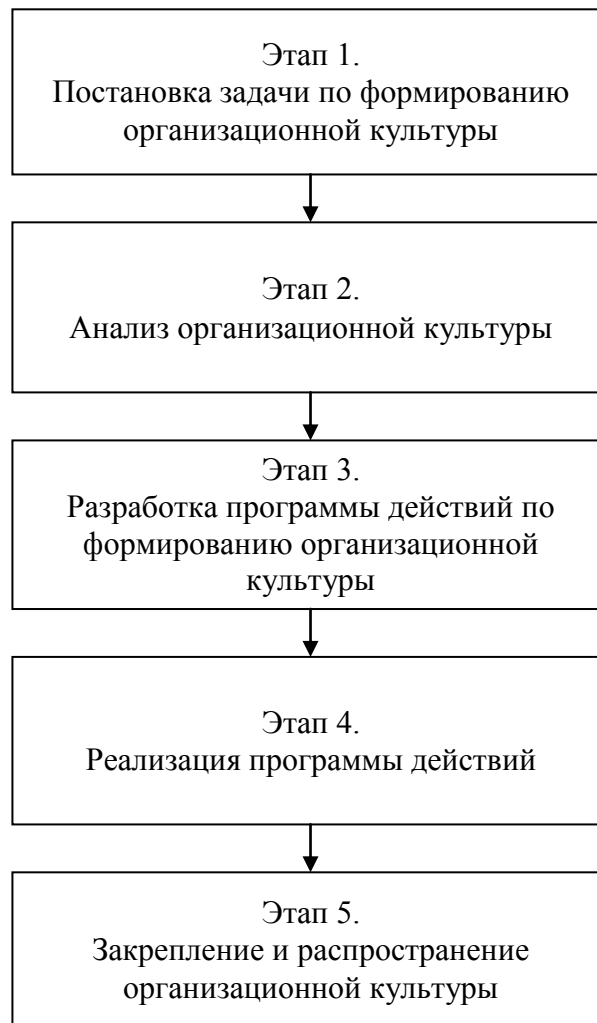


Рисунок 4 – Этапы формирования организационной культуры
Плужнова Е. Н. Технология формирования организационной культуры/Е. Н. Плужнова // Организатор производства. – 2008. – № 4. – 33-38 с.

Этап 1. На данном этапе формируются вопросы, решения которых, связывается с вопросами формирования организационной культуры, ее создания и совершенствования.

Этап 2. Для того чтобы развивать культуру и строить систему эффективного менеджмента требуется изучить существующее состояние культуры в организации. Создаваемая же вновь организация, на этом этапе рассматривает факторы организационной культуры ведущих компаний с целью их возможного последующего заимствования и адаптации в своих условиях.

Этап 3. В первую очередь, представляется уровень развитости организационной культуры, что является необходимым при выборе эталонных желаемых ценностей для рассматриваемой организации. Для проектируемой же организации это означает выбор наилучших ценностей исходя из передового отечественного и зарубежного опыта.

Этап 4. На данном этапе осуществляется согласование программы действий со всеми участниками процесса ее реализации, внедрение разработанных мероприятий в практику организации, контроль и координация действий специалистами предприятия. Происходит постоянное фиксирование промежуточных результатов исследование реакции сотрудников на нововведения. Не останавливаясь на достигнутом необходимо следовать заданной цели контролируя координируя и при необходимости корректируя мероприятия по ходу внедрения их в практику организации.

Этап 5. На данном этапе происходит институционализация разработанных и принятых элементов культуры. Это означает закрепление, регламентацию и использование найденных решений в качестве формы аспекта деятельности организаций подразделений должностных лиц [30].

Основы организационной культуры являются частью всей системы предпринимательства. Они пронизывают абсолютно все аспекты организационной деятельности компании. Это указывает на то, что изменение культуры организации влечет за собой модификацию многих организационных характеристик и предполагает серьезные организационно-структурные сдвиги. Исходя из этого, формируется поэтапная модель формирования эффективной организационной культуры предпринимательской структуры приведенная в приложении Б [32, с. 83-85].

При формировании организационной культуры фирмы руководитель может воспользоваться следующими рекомендациями:

- осуществление ненавязчивого руководства;
- сосредоточение усилий на создании организационных ценностей и норм поведения;

- вовлечение членов коллектива в процесс создания имиджа организации;
- влияние на поведение сотрудников путем разработки системы мотиваций;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;
- организация информационного обмена как внутри организации, так и вне организации.

Организационная культура формируется на базе человеческих отношений. Формирование и развитие организационной культуры становится функцией службы персонала [31].

Культура организации, на всех стадиях развития организации во многом может определяться управленческой культурой ее лидера (его личная вера, стиль и ценности). Если лидер или основатель компании является сильной личностью, то он оказывает наибольшее влияние на формирование организационной культуры.

Формирование организационной культуры часто зависит от специфики отрасли, в которой действует организация, с особенностями рынка, скоростью технологических изменений, числа типов потребителей и т.д. Однако эта связь может проявляться по-разному в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания. [7, с. 257-256].

В настоящее время разработаны различные методы, которые позволят руководителям формировать и поддерживать культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации. Исходя из этого, формирование организационной культуры требует учета эволюционного характера ее развития и осуществляется путем реализации следующих мер:

1. Осуществления символического руководства, предполагающего создание символических фигур и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации.

2. Концентрации усилий на формировании наиболее существенных организационных ценностей и норм.

3. Создания и расширения в организации локальных «островков», на которые распространяются определенные ценности.

4. Изменения поведения сотрудников через переживание реальных успехов организации.

5. Создания знаков организационной культуры, выражающих ценности и нормы.

6. Комбинирования директивных и косвенных способов формирования организационной культуры [5, с. 240].

Для разных стран и отраслей эффективной является разная организационная культура, так что не может быть единой оптимальной культуры предприятий, которую остается лишь сформировать в каждой организации в той или иной стране [9].

Непосредственное управление организацией невозможно, при ее формировании. Организационная культура напрямую зависит от типа деятельности компании, точно так же как и культура поведения человека от типа личности, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

Хороший психологический климат и доброжелательное отношение позволяют людям более сплоченно добиваться поставленных целей для себя целей. Чем сложнее ситуация, тем более конкурентоспособны компании с сильной организационной культурой, с традициями, с людьми, готовыми поддержать в трудный момент друг друга и свою фирму.

Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри

организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации [25, с. 64].

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ СФЕРЫ АВТОЛОЦМАН-М

2.1 Опыт формирования организационной культуры в торговой сфере

Эффективность деятельности предприятия в значительной мере определяется такими основными факторами, как производственные мощности, технологии, персонал, его квалификация, потенциал развития. Но так же, особую роль играет организационная культура предприятия, которая выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия.

Деятельность современной компании осуществляется в изменяющихся условиях внешней среды, которые характеризуются высокой степенью неопределенности социально политических, экономических, природно-климатических и других свойств. Тем самым, успешное планирование деятельности и сохранение достигнутого уровня организации, даже в условиях высокой неопределенности, является необходимостью совершенствования организационной культуры в соответствии с возникающими требованиями [23 с. 14].

Если говорить о торговом предприятии, то можно утверждать, что исходя из теории поведения потребителей, ему для эффективной деятельности на рынке необходимо брать во внимание следующие факторы:

- территориальное расположение торгового предприятия;
- ценовая и ассортиментная политика;
- качество обслуживания;

- профессиональная подготовка кадров;
- качество товаров и услуг.

Исходя из современных требований, в последнее время в российских организациях возрос интерес к процессам формирования организационной культуры, которые рассматриваются, прежде всего, как важные компоненты достижения успеха в бизнесе [24, с. 29].

Так, в автосалоне ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5», основными производственными подразделениями являются автосалон и станция технического обслуживания. Компания представляет собой коммерческо-производственную фирму, занимающуюся розничной продажей легковых автомобилей «Хюндай» и техническим обслуживанием автотранспорта.

В автосалоне ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» используется декларируемая организационная культура. Исходя из этого, можно сказать что, данная культура выражает то, что хотело бы добиться руководство организации [28].

Компания «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» образовалась совсем недавно, из этого следует, что организационная культура данной компании недостаточно сформирована. Однако, на предприятии имеется ряд документов, которые в той или иной степени регламентируют поведение персонала. К таким документам относятся:

- Устав «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5»;
- Миссию «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5»;
- Правила внутреннего трудового распорядка «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5»;
- Трудовые договоры с персоналом;
- Положение о присвоении должностного коэффициента.

Одним из основных документов, регулирующих деятельность ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5», является Устав, в котором закреплены следующие цели:

- извлечение прибыли;
- расширение рынка товаров и услуг;

создание новых рабочих мест.

Эти цели выражают экономическую, маркетинговую и социальную направленность деятельности ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5».

Анализ целей предприятия позволяет утверждать, что руководство предприятия нацеливает работников на завоевание рынка, на увеличение прибыли предприятия, на расширение деятельности предприятия с целью создания новых рабочих мест.

Преследование данных целей является не только результатом собственного развития, но и связано с социальными проблемами, обусловленными безработицей на современном рынке труда. Однако, цели предприятия не ориентированы на потребителей, так как в них не отмечается какой-либо заботы о клиентах предприятия.

Этот недостаток дополняется миссией ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5», которая звучит следующим образом: «проблемы клиентов – наша проблема».

Таким образом, миссией предприятия является декларирование важности клиентов для предприятия, она выражает необходимость решения проблем потребителей путем качественного их устранения.

Руководители организаций через развитие организационной культуры стремятся к достижению заинтересованности сотрудников в трудовой деятельности, к формированию стратегии управления персоналом и к эффективности работников в организации.

Исходя из данных, приведенные практикантом был проведен анализ организационной культуры, в ходе которого выяснилось, что: 44% сотрудников предприятия работают в данной организации более одного года, но менее 2 лет; с самого основания работают только 25% сотрудников; менее года в организации работают 31% сотрудников.

Далее выяснилось, что большая часть сотрудников (63%) не знают целей организации в отличии от тех кто с ними знаком (37%). Примерно такое же соотношение в знании миссии компании: дословно известна только 44%, в то время 56% сотрудников не смогли назвать миссию.

Более наглядно уровень информированности работников о целях и миссии предприятия показан на рисунке 5:

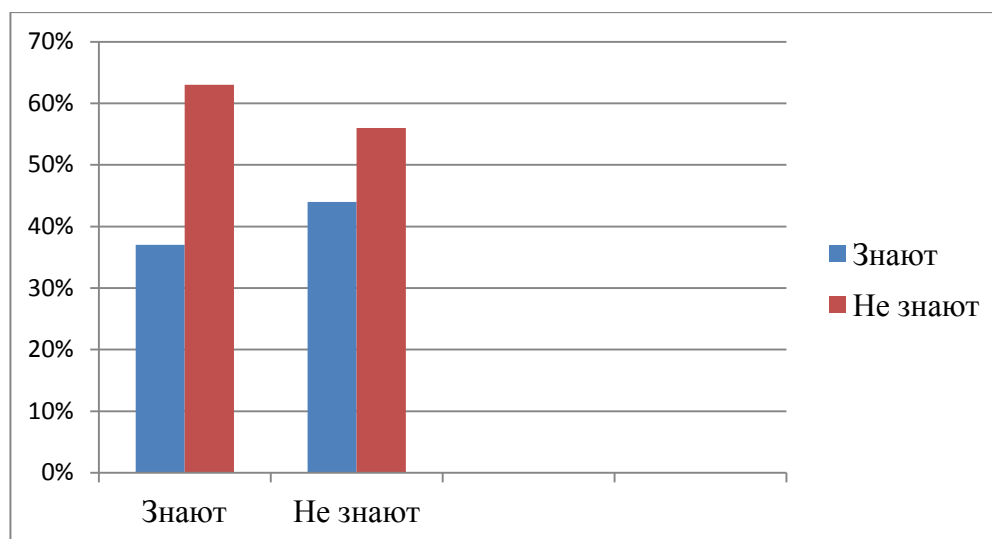


Рисунок 5 – Уровень информированности сотрудников о миссии и целях предприятия

Алешина, Л. А. Исследования организационной культуры предприятия / Л. А. Алешина, Т. П. Заглада. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 18 (122). – С. 222-227.

Также, исходя из исследований специалистов, было выяснено, что основной декларируемой и реальной ценностью в ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» является профессионализм сотрудников. Однако, в компании происходит несоответствие между принятой декларированной организационной культурой и реальной. В декларируемой организационной культуре важным параметром является забота о клиенте, однако в действительности забота о клиенте стоит намного ниже. Для декларируемой организационной культуры приоритетными считаются ответственность и дисциплинированность, в то время как в реальной организационной культуре данные аспекты намного ниже. В целом декларируемая и реальная организационная культура близки в отношении таких ценностей как профессионализм, лояльность к фирме, честность, доброжелательность. А по другим ценностям они существенно различаются.

Исходя из результатов исследований, можно сказать, что в ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» порицают такие качества как непрофессионализм, лень, неэффективная работа и безответственность.

В ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» существует определенная форма одежды: классический стиль с логотипом фирмы «Хюндай».

Разговорная лексика с непосредственным руководителем и с коллегами официальная. Большая часть работников (68%) особой гордости в том, что работают в данной организации, не испытывают.

Также, у работников данной организации есть возможность пройти курсы по повышению квалификации. Возможности продвижения по службе в данной организации небольшие, так как только 25% сотрудников отметили, что в фирме созданы условия для продвижения по службе, в то время как 75% считают, что таких условий здесь нет. Большую часть работников не устраивает заработная плата и иные вознаграждения: устраивают 44% работников, 56% не устраивает.

Следовательно, в ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» не существует эффективной системы стимулирования сотрудников.

Для мотивации персонала в ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» используются такие виды поощрений как заработная плата и премирование по результатам индивидуальных продаж.

В ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» используются тренинги, направленные на обучение персонала искусству продаж, однако, тренингов, направленных на формирование организационной культуры не проводится. Редко используются корпоративные вечеринки и празднование юбилейных дат, совместный отдых за городом не практикуется.

Этического кодекса в данной организации на данный момент не имеется, поэтому работникам не известны те нормы и ценности, которые хотели бы внедрить руководители предприятия, что является существенным недостатком организационной культуры.

Несмотря на низкий уровень организационной культуры дисциплина в ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» приемлема. Опоздание на работу происходит только в 5% случаев и в 95 % этого не происходит. По отношению к коллегам грубость могут позволить только 10% сотрудников, в то время как

90% работников себе такого не позволяют. Процент работников удовлетворенных своей работой в данной организации равна проценту не довольных [3, 222-227].

Приведенные данные анализа организационной культуры ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» позволяют сделать вывод что:

- Сотрудники недостаточно информированы о миссии и целях фирмы. В сотрудниках в большей степени приветствуются такие качества как профессионализм, работоспособность, коммуникабельность и дисциплинированность, а порицаются такие качества неэффективная работа, непрофессионализм, безответственность и лень.

- Сотрудники должны придерживаться классического стиля одежды, не допускается отклонение от этой нормы. Логотипом фирмы является знак «Хюндай». Этического кодекса в фирме нет.

- Общение с руководством и коллегами построено свободно, но официально, с клиентами - уважительно и официально.

- Сотрудники фирмы имеют возможность повышать квалификацию, но возможности продвинуться по службе слабые.

- Заработная плата устраивает менее половины работников. Для поощрения используются только премирование и объявление благодарности [11].

Развитие организационной культуры любой организации тесно связано с ее потребностями. Если организация имеет низкий уровень организационной культуры, это отрицательно сказывается на функционировании организации в целом.

Недостаточно высокий культурный уровень сотрудников влечет неоправданные расходы на оплату труда консультантов, увеличение управленческого аппарата, сложности в «управляемости» предприятия в целом.

Если брать одного из лидеров автомобильного бизнеса с развитой организационной культурой, то можно обратить внимание на всемирно

известную компанию «TOYOTA», занимающуюся продажами и производством автомобилей. Наряду с уникальной и крайне эффективной производственной системой данной компании, культура этой японской компании стала самостоятельным объектом изучения многих специалистов в области менеджмента.

Организационная культура «TOYOTA» основывается на принципах непрерывного улучшения и уважения к людям, отраженных в книге «The «TOYOTA» Way» («Философия «TOYOTA»):

1. Безопасность и здоровье – организация безопасности и обеспечение поддержания здоровья сотрудников является одним из важнейших принципов «TOYOTA». Каждое рабочее место является индивидуальной движущей силой в масштабах всей компании.

2. Развитие человеческих ресурсов – путем расширения и усиления образовательных программ, «TOYOTA» разрабатывает энергичное рабочее место наполненное энергией и энтузиазмом.

3. Гордость и преданность – «TOYOTA» стремится воспитывать гордость и преданность сотрудников компании, поощряя культуру коллективной работы через общение и взаимовыгодное сотрудничество.

Соблюдение этих принципов позволяет «TOYOTA» создавать стабильную занятость и отношения между работниками и руководством, основанные на взаимном доверии и взаимной ответственности [17, с. 295-296].

В 70-х годах в компании «TOYOTA», Каори Ишикава предложил матричную структуру деятельности. Данная структура с небольшими изменениями функционирует до сих пор не только на фирме «TOYOTA», но и на многих других фирмах по всему миру и представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

1) с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта;

2) с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, имеющей четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

В компании «ТОУОТА» управление по целевым программам осуществляется через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества, председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Исходя из практики, в состав комитета компании «ТОУОТА» входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Количество членов комитета не должно превышать пяти. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений и при необходимости, ежемесячно анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации [12, с. 187-190].

Если говорить о мировых брендах, к примеру, следует так же взять компанию ««BMW»», обладающей развитой, но достаточно закрытой для внешнего мира организационной культурой. Компания состоит из примерно 170 человек, которые располагаются в одном офисе, занимая один этаж крупного бизнес-центра. Компания делится на департаменты, которые условно делятся на две группы: административные и функциональные. К административным департаментам относятся отделы бухгалтерии, юридический отдел, отдел закупок, HR. В группу функциональных входят такие департаменты как департамент продаж, послепродажного обслуживания, маркетинг, PR.

«BMW» обладает заметным отличием от других автомобильных компаний не только из-за их инноваций и технических экспертных знаний в строительстве транспортных средств, но также из-за их развитой организационной культуры. Поддержание этой культуры и ее развитие чрезвычайно важно для компании [20].

Организационная культура «BMW» характеризуется ясной ответственностью и взаимоуважением. Неотъемлемой частью деловой активности компании и важным условием для обеспечения ее долгосрочного успеха, является законное поведение и честная конкуренция. Основная цель компании – это избежание рисков, подвергающие опасности доверие клиентов, акционеров и деловых партнеров «BMW». С этой целью фирма основала в масштабах всей компании Организацию Соблюдения (Compliance Organization), наделенную мерами и инструментами, предохраняющими менеджеров от потенциальных правовых рисков и способствующими соблюдению законных требований на местном и международном уровне. Руководство компании поддерживает сильный дух в команде, мотивируют друг друга, чтобы постоянно совершенствоваться и предлагать, как можно более качественную продукцию.

Философия компании характеризуется тем, что каждый сотрудник должен демонстрировать первоклассную работу и нести личную

ответственность за успех компании, менеджеры должны служить примером для своих подчиненных. Важный аспект для компании это быстрая и гибкая адаптация к новым проблемам для того, чтобы сохранять успех в долгосрочной перспективе.

Разнообразие сотрудников является одним из главных конкурентных преимуществ «BMW». Разнообразие обеспечивает компанию талантливыми и компетентными сотрудниками, помогает обеспечивать огромный потенциал для инноваций и объединять различные точки зрения. Уникальность и индивидуальность сотрудников являются важными ценностями и содержат потенциал, как для компании в целом, так и для отдельного сотрудника. Это позволяет компании: определять новые тенденции на ранней стадии, а также помогает лучше понимать разнообразные потребности своих клиентов.

Управление в «BMW» основано на взаимном доверии, а доверие основано на ответственности и справедливости. В компании принято выражать свое несогласие, если оно имеется, и итоговое решение всегда выводится на основе мнений всех вовлеченных. Сотрудники - самый сильный фактор успеха, и именно поэтому решения персонала очень важны.

Устойчивость и предпринимательская независимость BMW Group обеспечивается посредством долгосрочного и прибыльного роста, а также поддержанием высокой социальной ответственности.

Кроме того, в коллективах присутствует открытость как между сотрудниками, так и между руководителями. При возникновении каких-либо вопросов, которые человек не в силах решить самостоятельно или при помощи своего непосредственного начальника, можно обратиться к более высокому уровню руководства.

Если говорить о собраниях, то стоит отметить, что в компании принята система регулярных совещаний, однако, в зависимости от отдела, они происходят с разной периодичностью. Например, в отделе маркетинга существуют ежемесячные собрания, где собираются члены всех

направлений, делятся текущими событиями, рассказывают коллегам о дальнейших планах. В отделе продаж такие собрания являются еженедельными. Данные встречи носят, в большой степени, информационный, ознакомительный характер для того, чтобы коллеги понимали, что происходит в других направлениях своего отдела.

Мероприятий, в которых участвует весь коллектив, практически не существует. Новый год, единственное событие, которое объединяет всю организацию. Оно состоит из официальной части, где происходит подведение итогов года, и неформальной развлекательной части. Данное мероприятие предназначено только для сотрудников офиса, семейных же мероприятий в компании не предполагается.

Однако, существуют события внутри компании, которые направлены на улучшение профессиональных навыков. Например, сотрудники могут принять участие в тест-драйвах новых автомобилей.

Также, важно отметить отсутствие в компании системы формального наставничества, но процесс адаптации частично контролируется со стороны HR. Так, «новичку» выдается брошюра «Курс молодого бойца». Плюс ко всему, специалист отдела персонала знакомит сотрудника с его коллегами, проводит экскурсию по всему офису. Тем не менее, процесс погружения в профессиональные обязанности остается вне рамок контроля HR, и зависит от степени занятости непосредственного руководителя нового сотрудника.

Система оценивания деятельности компании «BMW», направлена на мотивацию сотрудников и общую эффективность компании. Данная система является международной и существует во всех представительствах компании. Отмечается, что данный процесс выстроен как постановка целей руководителем и оценка успешности их достижения.

Исходя из всего вышесказанного, следует вывод, что организационная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании, возможны прямо

противоположные результаты.. Каждая организация имеет свою структуру управления, но далеко не всегда используемая организационная культура наиболее приемлема для того или иного предприятия. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной корпорации и содействовать достижению поставленных целей. Неоптимальная структура управления зачастую способна приносить прибыль при оперативном управлении, однако на перспективу она не рассчитана, и предприятие неизбежно ждет кризис. Поэтому организационную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения [8, с.90].

2.2 Анализ организационной культуры ООО «Автолоцман-М»

Известно, что успехи предприятия возникают в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие предпринимательские цели. При этом они должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и непосредственно отражать организационную культуру предприятия.

Проводя анализ организационной культуры в ООО «Автолоцман-М» следует сказать, что японская компания «Mazda Motor Corporation» оказывает значительное влияние на работу сотрудников через цели и способы их достижения.

Ниже приведены основные стратегии, которым следует компания ООО «Автолоцман-М»:

1. Во всех отделах предприятия должны работать творчески активные сотрудники. Сотрудник при этом должен стремиться к новым и лучшим результатам, а для этого постоянно повышать свой уровень подготовки.

2. Руководители должны быть не только сами мотивированы, но и должны изыскивать возможность вдохновить своих сотрудников на достижение целей предприятия.

3. Предприятие должно преследовать свои цели в полном объеме. При этом сотрудники всех отделов должны действовать исключительно на основе общепринятых правил ведения дел и этот принцип должен передаваться от поколения к поколению.

4. Максимум эффективности и пользы будет достигнуто, если все отделы предприятия совместно будут работать ради общей цели. При этом, сотрудники должны сами иметь возможность определенных для их сферы ответственности договорных целей.

Основными целями исследуемой компании являются:

1. Прибыль. Получение достаточной прибыли для финансирования роста предприятия и получения средств, которые потребуются для осуществления других целей. Это цель предприятия в отношении прибыли, которая предполагает следующее:

- длительное время, прибыль должна являться абсолютной величиной изменения для оценки потенциала предприятия;
- большая часть прибыли должна реинвестироваться;
- начисление процентов с капитала должно почти соответствовать степени роста капитала, при этом рост оборота не должен быть выше, чем начисление процентов с капитала;
- реинвестированная прибыль должна быть основана источником капитала;
- каждый продукт должен приносить прибыль и с точки зрения покупателя, стоить своих денег;
- необходимость достижения прибыли не может быть отложена на завтра, так как прибыль должна быть вложена в производство сегодня;
- за прибыль должны отвечать все.

2. Клиенты. Продукты и услуги компании должны полностью соответствовать высоким запросам клиента по качеству и пользе. Только так возможно выиграть и удержать доверие клиента. Реализация данной цели предполагает следующее:

- отношения с клиентами должны устанавливаться на длительное время;

- ответственность по отношению к клиенту должна состоять из превосходного продукта в превосходном исполнении в сочетании с превосходным обслуживанием;

- различные группы, занимающиеся реализацией продукции, должны тесно сотрудничать друг с другом при обслуживании одних и тех же клиентов, не конкурировать между собой;

- важен единый имидж компании.

3. Сфера деятельности. Обосноваться на традиционных рынках и только тогда перейти к другой сфере деятельности, когда это будет соответствовать основным целям. Достижение этой цели предполагает проведение следующих мероприятий:

- развитие предприятия в двух направлениях: постоянном создании новых продуктов для рынков, где имеется у фирмы солидная позиция, и распространении технологии на новые рынки, родственные традиционным;

- разработку новейших диалоговых систем;

- распространение своего влияния на новые сферы и рынки только тогда, когда:

- а) это соответствует цели предприятия;

- б) можно внести существенный вклад в развитие отрасли;

- в) имеется технология для разработки действительно инновационных и пользующихся спросом продуктов;

Являясь посредником мировой компании по производству автомобилей «Mazda», ООО «Автолоцман-М» принимает схожие составляющие характеристики организационной культуры, как и у его партнера. Это

объясняется тем, что автодилер приобретает ключевую роль в удержании клиентов.

Естественно, неизменным остается слоган компании «Mazda»: «Zoom-Zoom». Девиз автоконцерна был выбран совершенно случайно. Дело в том, что в Японии дети, играя в машинки, таким образом имитируют работу двигателя. Однако, после пятнадцати лет использования компания отказалась от девиза «Zoom-Zoom», которому на смену придет слоган «Driving Matters», что в переводе: «Управление автомобилем имеет значение». По мнению руководства японской компании, эта фраза более точно передает идею «Mazda».

Наряду с девизом, неизменным остался и логотип компании, представленный буквой «М» (рисунок 6) в виде летящей совы, символизирует идею свободы и полета [26].



Рисунок 6 – Логотип компании ООО «Автолоцман-М»

Источник: Официальный сайт ООО «Автолоцман-М» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://auto-locman.ru/>

Соответствуя презентабельности бренда «Mazda», в интерьере автосалона ООО «Автолоцман-М» в основном преобладают современные стили тенденции, проводящих технический прогресс. Используются новейшие технологии для создания сложных конструкций, новейшие материалы для подчеркивания современности компании. Стил ь дизайна

автомобилера выступает как средство формирования имиджа компании и отдельный информационный носитель, поскольку компоненты фирменного стиля помогают потребителю находить товар, формируя у него положительное отношение к компании, облегчая процесс отбора информации или товара.

Что касается рабочего пространства сотрудников, можно сказать, что места для осуществления предназначенной деятельности, достаточно. Менеджеры по страхованию, продажам и оформлению кредита расположены на нижнем этаже и распределены в соответствии со своим подразделением. Каждому подразделению отведен длинный стол на котором находятся все необходимые принадлежности и техника для каждого сотрудника. Кофейные аппараты расположены позади каждого стола. Офис генерального директора и офис отдела кадров расположены на втором этаже. Они так же оборудованы всем необходимым для продуктивной работы. Далее, на втором этаже расположены комната отдыха, комната для курения и кухня в которой для сотрудников компании предоставляется скидка 20 % от стоимости полноценного обеда, включающего первое и второе блюда, салат, десерт.

«Mazda» оказывает партнерам, таким как «Автолоцман-М», широкую информационную поддержку. Ключевым вопросом в организации дилерского предприятия является персонал и его обучение. Подготовка специалистов отделов продаж, сервиса и запасных частей проводится высококвалифицированными тренерами дистрибьютера бесплатно.

В «Автолоцман-М» уделяют пристальное внимание системному обучению и развитию всех целевых групп персонала. С этой целью «Автолоцман-М» проводит уникальные комплексные обучающие программы в различных современных форматах, которые разрабатываются на основе трендов и требований бизнеса и учитывают корпоративные компетенции, а также обеспечивает условия для самостоятельного развития в процессе работы.

Стоит отметить, что система обучения не взаимосвязана с системой оценивания, они существуют как два отдельных аспекта организационной культуры. Процесс оценки выстроен схожим образом, что и в некоторых других компаниях, то есть перед сотрудником ставятся цели, которые ему необходимо выполнить в течение года. В конце данного периода оцениваются успехи в выполнении целей. В данном процессе принимает участие только сотрудник и его непосредственный руководитель. Оценка имеет воздействие на индексацию заработной платы работника. Важно отметить, что в данном процессе не существует конкуренции между сотрудниками.

Также в компании существует вводный тренинг, который направлен на знакомство с принципами бренда «Mazda» и особенностями работы в компании. Однако он не является обязательным для прохождения в первые дни работы в компании, так как проходит раз в год, и все сотрудники, которые пришли в организацию за это время, посещают данный тренинг.

Что касается взаимоотношений в коллективе, то отсутствие конкуренции является причиной доверительных отношений, дружеским налаженным межличностным общением. Сотрудники стараются самостоятельно организовать какие-то внутренние события, которые, как правило, направлены не на весь коллектив, но на отделы или какие-то дружеские группы внутри компании.

В ООО «Автолоцман-М» не принята система регулярных собраний, все вопросы решаются по мере их возникновения. То есть при появлении необходимости донести информацию до всех сотрудников отдела, назначается общая встреча, однако такие события являются скорее исключением. Все рабочие моменты, по словам информантов, формализованы, деловое общение чаще ведется в письменном виде.

Важно отметить, что в организации существует обязательное новогоднее мероприятие для сотрудников, также работники компании

собираются всем коллективом один раз летом для того, чтобы подвести итоги финансового года, который заканчивается в этот период.

Что касается рабочего графика, в компании ООО «Автолоцман-М» принят негибкий режим работы, к опозданиям относятся негативно. Однако, акцентируя внимание на хороших взаимоотношениях между людьми, можно отметить, что присутствует «легкая демократия» в отношении рабочего времени. Если вся работа выполнена вовремя, все процессы идут стабильно, то руководство не акцентирует внимание на графике работы. Однако если человек не справляется со своим участком деятельности, при этом еще и нарушает режим работы, к нему могут возникнуть претензии.

В настоящее время, в условиях снижения роста продаж и увеличения конкурентной борьбы между автодилерами, все большее внимание акцентируется на повышении эффекта от взаимоотношений с клиентами. Дилеры, зачастую, предоставляют равные условия, следовательно, выбор человека будет основываться на качестве коммуникаций с менеджером и сложившемся образе о компании, следовательно, автодилеру нужно заполучить лояльность покупателя и построение с ним долгосрочных отношений.

С целью анализа организационной культуры ООО «Автолоцман-М» было проведено глубинное интервью с менеджером по персоналу.

На вопрос, как строится и на какие цели ориентируется компания, был получен ответ:

«Наш дилерский центр всегда стремился и стремится к достижению высших результатов. А, высший результат это большое количество продаж и удовлетворение клиентов, от проделанной нами работы. То есть это содержательное консультирование менеджеров по продажам, оформление кредита на покупку автомобиля на выгодных условиях, быстрое оформление документов при покупке автомобиля и так далее».

На следующий вопрос, как влияет организационная культура, присутствующая в данной компании, на работу сотрудников менеджер по управлению персоналом ответила:

«Если говорить о климате в коллективе, то хотелось бы сказать, что дружеские отношения и неконфликтность позволяют нашим сотрудникам концентрироваться на потребностях клиента, не отвлекаясь на какие то, разногласия или личные обиды. Что касается обучения, то у нас проводятся постоянные тренинги и мероприятия по повышению квалификации, конечно по желанию работника, однако существуют и такие мероприятия, в которых должны участвовать все сотрудники организации. Благодаря всему перечисленному, «освежается» память сотрудников, тем самым они не забывают, как нужно общаться с клиентом и как предоставить ту или иную информацию, но и повышается их профессионализм».

На вопрос, как формировалась организационная культура ООО «Автолоцман-М», менеджер по персоналу дала ответ:

«Конечно, не без участия одного из наших главных партнеров «Mazda». При соглашении компании и автоконцерна в предоставлении дилерских услуг, подписывается пакет документов, в которых также описаны правила и порядки при принятии того или иного способа управления. Было сложно внедрять подобие японской культуры управления, в связи с русским менталитетом, но благодаря специалистам и долговременной адаптации, у нас сформировалась собственная культура, не совсем японская, но эффективная».

На следующий вопрос, какой будет организационная культура в будущем, и будут ли изменения, менеджер ответила:

«В любом случае изменения будут. Автопроизводителей с каждым годом становится все больше, вслед за ними и дилерских центров, конкуренция растет. Меняются предпочтения и потребности потребителей, а если меняется потребитель, то меняется и персонал, что является причиной внедрения нового способа обучения или поощрения.

Также, конечно влияет рост инфляции, а это значит, что автомобили стоят дороже и их сложнее продать, что сейчас и происходит. Поэтому мы проводим, и будем проводить тренинги и по продажам для дальнейшего выживания фирмы».

Исходя из всего вышесказанного, следует сделать вывод, что организационная культура компании ООО «Автолоцман-М» по большей части направлена на эффективное достижение целей компании. Партнерские отношения с брендом «Mazda» так же оставило след и отражается, как непрерывное совершенствование сотрудников.

В связи с полученными данными, очевидно, что ООО «Автолоцман-М» обладает достаточно развитой организационной культурой, которая имеет ряд преимуществ, такие как:

- 1) Ясно поставленные цели организации. Помимо четко выраженных миссий, выявлены и расписаны пути их выполнения;
- 2) Являясь партнером автомобильного бренда «Mazda», компания получает большую информационную поддержку в отношении персонала и его обучения;
- 3) Помимо влияния бренда «Mazda», проводится внутреннее организационное обучение. ООО «Автолоцман-М» уделяет пристальное внимание системному развитию всех целевых групп персонала;
- 4) Разряженный климат. Отсутствие конфликтов между сотрудниками и руководством.
- 5) Забота о сотрудниках, путем наличия комнаты отдыха, бесплатных напитков, столовой и комфортных условий работы.

Кроме того, в компании существуют стратегии развития, которым она следует. Это помогает не отклоняться от заданного пути, которому следуют все сотрудники организации и придерживаться регламента действий.

Тем не менее, обладая множеством положительных свойств, организационная культура ООО «Автолоцман-М» имеет также недостатки. Не смотря на то, что они несущественные, следует проанализировать и

выявить пути решения проблем, которые касаются совершенствования культуры организации:

1. Отсутствие корпоративных мероприятий, в которых участвуют все члены организации;
2. Отсутствие документа регламентирующего организационную культуру.
3. Слабо развитые внутренние коммуникации между руководителями и их подчиненными.

На основе выявленных недостатков, можно дать рекомендации к действующей организационной культуре ООО «Автолоцман-М»:

1. Разработать план, график проведения мероприятий для всех сотрудников организации;
2. Сформировать и внедрить корпоративный кодекс организации (приложение В);
3. Отсутствие документа регламентирующего организационную культуру.

ООО «Автолоцман-М», для успешной деятельности, непрерывно взаимодействует как с производителем, учитывая всю специфику бренда, так и с потребителем. Системное обучение персонала и «легкий» климат в коллективе обуславливает высокий результат успешного взаимодействия с потребителем.

Правильно выстроенная система управления и грамотная реализация организационной культуры позволяет компании достигать поставленных целей во взаимоотношениях с сотрудниками и клиентами, что выступает одним из важнейших факторов успеха компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время организационная культура играет ключевую роль в создании успешной компании, которая не будет иметь схожих свойств с другими организациями. Будущий сотрудник, должен видеть к чему стремится персонал и организация в целом, какие миссии должны быть выполнены и какие цели должны быть достигнуты. Культура организации, позволит понять для чего и с какой целью стоит выполнять ту или иную работу, что из этого выйдет и какую роль играет каждый сотрудник. Следуя традициям, ценностям и убеждениям работники на сознательном и подсознательном уровне будут чувствовать свою причастность к организации, тем самым возрастет производительность труда.

Организационная культура является катализатором для ускоренного достижения стратегических целей, который проявляется в работе и поведении сотрудников. Однако, при неуправленном сопоставлении сферы деятельности и принятыми ценностями, традициями и убеждениями, которые проявляются в поведении сотрудников, культура организации может стать сильным тормозным механизмом.

Из года в год популярность изучения и внедрения организационной культуры в деятельность предприятия растет, и она становится неотъемлемой частью организации. Из-за внедрения новых социокультурных тенденций, культура организации, требует от руководителей и менеджеров пристального внимания.

На сегодняшний день, крупные компании признали организационную культуру мощным стратегическим инструментом, позволяющим концентрировать и ориентировать персонал на достижение определенных целей, повышать инициативу работников и поддерживать разряженный климат в коллективе.

В ходе работы была проанализирована организационная культура компании ООО «Автолоцман», занимающаяся продажей и техническим

обслуживанием автомобилей. Данная организация является дилером мирового бренда «Mazda», который занимается производством автомобилей.

К положительным признакам организационной культуры «Автолоцман-М» относятся:

- наличие комфортабельных рабочих мест и обеспечение сотрудников необходимыми принадлежностями и техникой;
- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- непрерывное обучение персонала, как в начале, так и на протяжении дальнейшей работы;
- наличие мероприятий и тренингов для адаптации сотрудников;
- ясно поставленные цели организации, о которых знает каждый сотрудник;
- наличие стратегий развития, которым следует организация.

В тоже время в ходе исследования организационной культуры компании были выявлены недостатки, для устранения которых были разработаны соответствующие рекомендации.

В соотношении достоинств и недостатков организационной культуры компании ООО «Автолоцман-М», следует сделать вывод, что данная организация обладает достаточно развитой культурой и на основе реализации разработанных рекомендаций способна конкурировать с более крупными дилерами России.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Brown R. Organizational Culture. – London: Pitman Publishing, 1995. – P. 8.
2. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. – Paris: Ed.d'Organisation, 1985. 115 p. – P. 67.
3. Алешина, Л. А. Исследования организационной культуры предприятия / Л. А. Алешина, Т. П. Заглада. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 18 (122). – С. 222-227. – URL <https://moluch.ru/archive/122/33755/>.
4. Андреева, И.В., Бетина О. Б. Организационная культура: учебное пособие «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» – Санкт–Петербург 2010.–293 с.
5. Балан, В. П., Душкин, А. В., Новосельцев, В. И., Сумин В. И. Теоретические основы управления в организациях: учебное пособие для вузов / В. П. Балан, А. В. Душкин, В. И. Новосельцев и др.; Под редакцией профессора В. И. Новосельцева. – М.: Горячая линия–Телеком, 2016. – 244 с.
6. Веснин, В.Р. Организационная культура: В.Р. Веснин, Социальногуманитарные знания. 2011.–№3.– 503с., с. 12-14
7. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент : учебник для ср. спец. учеб. заведений. – 2- е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва ИНФРА М, 2019. – 288 с.
8. Гадиева, М. Б. Роль и место человека в современной экономике/ Гадиева М. Б. //Журнал Инновации и инвестиции, – 2014 г. – №2. – С. 90.
9. Грудистова, Е.Г. Практические методы формирования и развития организационной культуры // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Братск. – 2016 г. – №4. – 60-67 с.
10. Джон Р. Уоллес. «Организационное поведение» – штат Нью Джерси: Saylor Academy, 2012 г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.saylor.org/courses/bus209> с. 2–3.

11. Жидков, А.А., Гордеев К.С., Слюзнева К.В., Закунова Е.Д., Анисимова А.Е. Понятие и структура организационной культуры // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 1 – [Электронный ресурс] Режим доступа URL: <http://web.snauka.ru/issues/2019/01/88223>.
12. Имаи Масааки Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274с.
13. Камерон К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Куинн Р. Камерон: Пер. с англ. – Питер, 2001. – 320 с.–100-102 с.
14. Квагинидзе, В.С., Смирнов, В.С. Совершенствование организационной культуры компании как фактор эффективности и безопасного развития. Горный информационно-аналитический биллютенъ (научно-технический журнал). Общество с ограниченной ответственностью "Горная книга" (Москва) 2012, с.125–127.
15. Козлов, В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2016. - 237 с.
16. Курилов, С.Н., Юдин, И. В. Структурно-концептуальный анализ формирования организационной культуры в коммуникационных компаниях/Курилов С.Н., Юдин И. В. // Журнал «Инновации и инвестиции». – Москва 2019. – №9. – 162-166 с.
17. Лайкер Джеффри Дао Toyota 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402с .
18. Майкл Д. Уоткинс. «The First 90 Days with Harvard Business Review article "How Managers Become Leaders"» – Boston: Harvard Business Review collection, 2015 г. 250 с.
19. Макеева, В.Г. Культура предпринимательства: учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2002. –115 с.
20. Маркеева, Б.Э. Особенности менеджмента в современных немецких компаниях/ Маркеева Б.Э. // Экономика и менеджмент инновационных

технологий. – 2014. – № 3. – [Электронный ресурс] - Режим доступа URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898>

21. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. –492 с.

22. Мацумото Д. Психология и культура. – СПб.: Прайм–Евроник, 2002. 414 – С. 364.

23. Мизелева, Г. Корпоративная культура: взгляд изнутри. // Справочник по управлению персоналом. – 2004 – С. 14 – № 3.

24. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник - 2-е изд. –М.: ИНФРА-М, 2008. - 480 с.-29с.

25. Мызрова, К.А. Компетенции персонала: Материалы Второй Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования». – Ульяновск, 2016. – 64 с.

26. Официальный сайт ООО «Автолоцман-М» – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://auto-locman.ru/>

27. Официальный сайт ООО «ТРАНСТЕХСЕРВИС-5» – [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.tts.ru/>.

28. Пархомик, В. В. Организационная культура современных предприятий в Республике Беларусь / В. В. Пархомик. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). – С. 891-893. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/115/30882/>.

29. Плужнова, Е.Н. Технология формирования организационной культуры / Е.Н. Плужнова // Организатор производства. – 2008. – №4. – С. 33-38.

30. Подопригора, М.Г. Организационное поведение: учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.

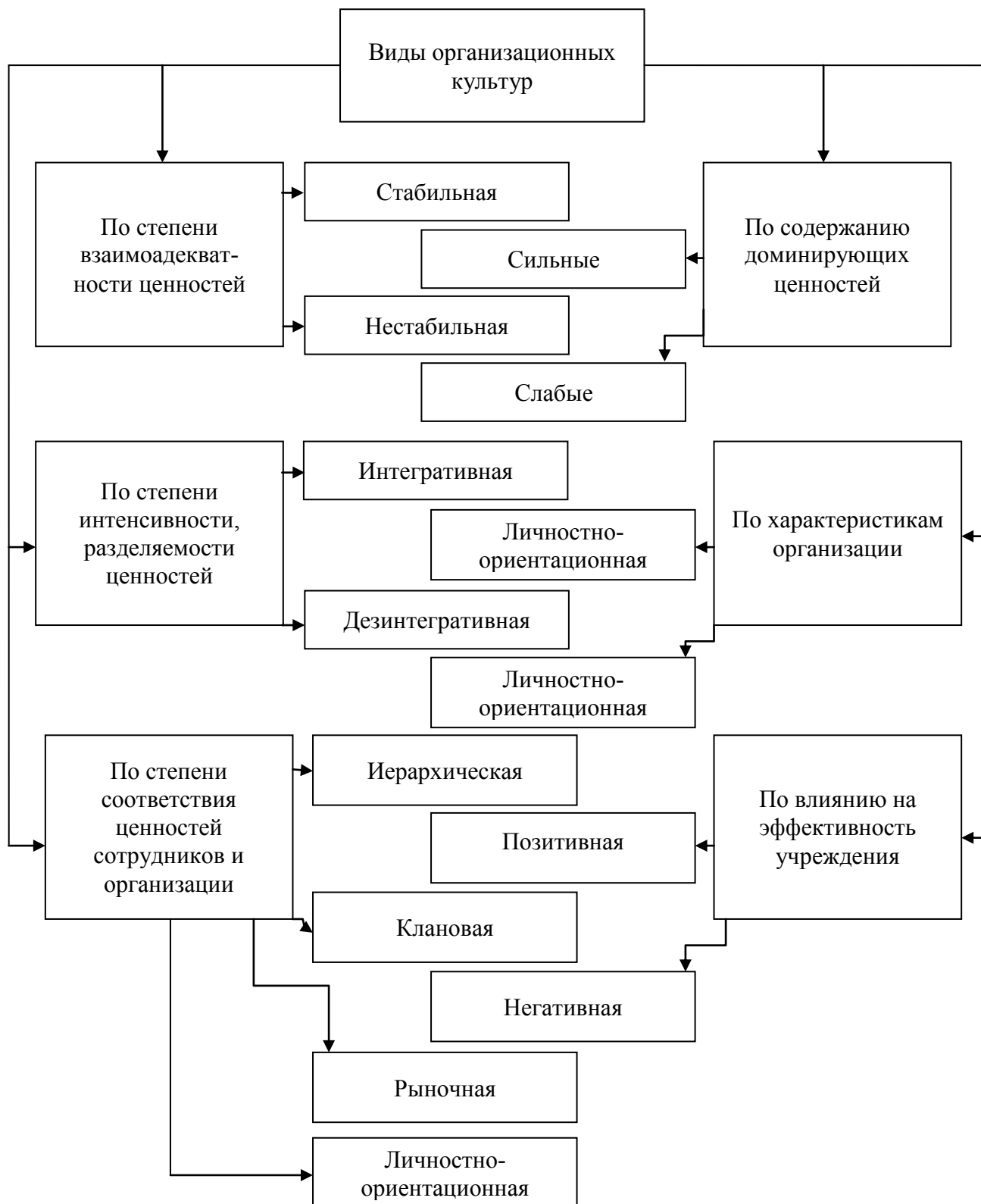
31. Савченко, Л. С. Формирование организационной культуры предпринимательской организации/ Савченко Л. С.// – Журнал «Экономика и управление» – 2007. –№5. – 83-85 с.

32. Столяренко, А. В., Подколзина, М. В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 1 (январь). – [Электронный ресурс] - Режим доступа URL: <http://e-koncept.ru/2017/170017.htm>.
33. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие . – Москва : ИНФРА–М, 2020. – 151 с.
34. Тойгонбаева, Д. Особенности формирования организационной культуры в компании / Дарика Тойгонбаева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 14 (148). – С. 760-761.
35. Шапиро, С.А. Организационная культура: учебное пособие / С. А. Шапиро. - Москва: КНОРУС, 2017. - 256 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Рисунок – Виды организационных культур



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Поэтапная модель формирования эффективной организационной культуры

Этап	Составляющие этапа
Первый этап предполагает оценку эффективности сложившейся организационной культуры по методике ситуационной балльной оценки и принятие обоснованного решения при необходимости ее изменения.	<ul style="list-style-type: none"> • формирование для анализа существующей культуры группы экспертов из числа сотрудников предпринимательской организации и приглашенных консультантов; • анализ сложившейся культурной среды с применением методики ситуационной балльной оценки; • принятие решения о необходимости корректировки и изменения организационных отношений.
Второй этап связан с анализом существующей в компании системы ценностей как основы организационной культуры и ее соответствия стратегическим целям компании, а также с формированием новой системы ценностей, адекватной эффективной организационной культуре.	<ul style="list-style-type: none"> • построение профиля желаемой системы отношений с применением рамочной конструкции конкурирующих ценностей, для сравнения существующей и желаемой систем организационных ценностей; • выявление негативных и позитивных ценностей; • выявление недостающих элементов ценностей, способствующих реализации стратегических целей предпринимательской организации.
Третий этап предполагает внедрение новой системы ценностей, соответствующих эффективной организационной культуре.	Включена разработка поведенческих моделей и организационных процедур, а также мер, способствующих искоренению негативных ценностей.
Этапы четвертый и пятый предполагают создание системы мотивации и вознаграждений поведения, аудит и корректировку поведенческих моделей в соответствии с меняющимися условиями окружающей среды.	

КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС ООО «АВТОЛОЦМАН-М»

В настоящем кодексе описываются основные правила взаимодействия руководителей и персонала, правила поведения, требования к сотрудникам с точки зрения ООО «Автолоцман-М». Данные правила являются сводом Корпоративных стандартов, подтверждающих приверженность автодилера принципам и правилам, которые этичны, законны и позволяют вести успешный бизнес.

Сотрудники должны быть осведомлены об этих правилах Компания и должны осознавать, что они должны действовать в соответствии с этими правилами и нести ответственность за их выполнение.

Руководители подразделений должны контролировать соблюдение сотрудниками этических норм ООО «Автолоцман-М».

Сотрудники и руководители автомобильного центра принимают на себя обязательство ежегодно подтверждать, что они и их сотрудники действуют в соответствии с Кодексом ООО «Автолоцман-М». Настоящий Кодекс определяет:

1. взаимоотношения руководителей и персонала компании с клиентами;
2. порядок взаимоотношений руководителей и подчиненных;
3. деловую этику;
4. рабочее время и его использование;
5. внешний вид персонала;
6. конфликт интересов.

Сотрудники, заинтересованные в уточнении или разъяснении правил, освещенных в настоящем документе, должны обращаться к своим непосредственным руководителям.

Также сотрудники обязаны сообщать по соответствующим каналам о нарушениях этих правил и оказывать компании содействие в предотвращении и устранении таких проблем.

Миссии компании:

1) Получение достаточной прибыли для финансирования роста предприятия и получения средств, которые потребуются для осуществления других целей;

2) Продукты и услуги компании должны полностью соответствовать высоким запросам клиента по качеству и пользе;

3) Обосноваться на традиционных рынках и только тогда перейти к другой сфере деятельности, когда это будет соответствовать основным целям.

Корпоративные ценности ООО «Автолоцман-М»:

Взаимоотношения с клиентами

Компания стремится к наивысшим стандартам обслуживания клиентов, защищает интересы каждого клиента. Компания развивает новые операции и направления, исповедуя принцип разумного консерватизма. Компания стремится к гласности во взаимоотношениях с клиентами и предоставления им надежной информации о своих услугах. Компания заинтересована в установлении долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

Взаимоотношения с персоналом

Персонал компании является ключом к его успешной деятельности. Компания активно и последовательно привлекает в свои ряды и выдвигает лучших сотрудников независимо от возраста, расы, пола, вероисповедания, убеждений или национальности и вознаграждает их за успехи. Компания дорожит своими сотрудниками, создает условия, при которых каждый работающий в нем может полностью реализовать свои способности, проявляет заботу о своих ветеранах. Компания уважает человеческое

достоинство и личность и верит в значимость атмосферы доверия и сотрудничества.

ООО «Автолоцман-М» придерживается следующих принципов:

Доходы. Гарантией процветания компании является клиентная ориентированность и высокий темп продаж.

Честность. Автодилер соблюдает законы, этические нормы и правила честного ведения бизнеса, исполняет свои обязательства и дорожит своей репутацией.

Качество. Качество услуг и уровень обслуживания являются существенными факторами для достижения успеха. Повышение уровня обслуживания клиентов - основная забота всех членов компании. Автодилер полагает, что качество его работы является результатом того психологического климата, в котором трудятся ее служащие.

Персонал. ООО «Автолоцман-М» создает условия для открытого и своевременного общения, здорового рабочего климата, соблюдения техники безопасности, предоставляет возможность для индивидуального роста и самоутверждения. Компания заинтересована в надлежащем соблюдении трудового законодательства. В организации будут действовать четко сформулированные и гласные принципы оплаты труда, льгот, продвижения по службе.

Принятие решений. ООО «Автолоцман-М» убежден, что для достижения хороших показателей необходим постоянный рост, который достигается посредством правильного расчета риска операций, путем новаторства и предприимчивости. ООО «Автолоцман-М» придерживается принципа делегирования сотрудникам пропорциональной ответственности по всем направлениям деятельности, что создает условия для оперативного принятия решений, начиная с низового уровня организации.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

1.1. Главная ценность ООО «Автолоцман-М» — Клиент. От максимального удовлетворения запросов Клиента зависит успех всей деятельности компании.

1.2. Компания заинтересована в установлении длительных партнерских взаимоотношений с клиентами.

1.3. Проявление внимания к индивидуальности каждого клиента — основа политики ООО «Автолоцман-М». Автодилер допускает наличие группы VIP-клиентов, однако качество обслуживания остальных клиентов не должно ухудшаться.

1.4. При возникновении конфликтной ситуации следует внимательно относиться к интересам клиента и по возможности их учитывать.

ПОРЯДОК ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОДЧИНЕННЫХ

2.1. Руководство компании сотрудникам оборудованные рабочие места, необходимые материалы; организует своевременную разработку и утверждение должностных инструкций, отражающих трудовые обязанности персонала. Руководство создает для сотрудника условия, необходимые для успешного выполнения принятых им обязательств.

2.2. Руководитель организует работу подчиненных, с учетом их знаний, специальности и квалификации, своевременно определяет основные задачи и обеспечивает загрузку на протяжении всего рабочего дня.

2.3. Руководитель поддерживает и поощряет инициативность и изобретательность при выполнении обычных функций и обязанностей, а также и при решении нестандартных заданий.

2.4. Роль и степень ответственности каждого сотрудника определена должностной инструкцией и распоряжениями вышестоящих руководителей.

2.5. Система вознаграждения основывается на учете достигнутых результатов работы каждого сотрудника и его вклада в общие результаты организации в целом.

2.6. Сотрудник компании должен работать честно и добросовестно, исполнять свои должностные обязанности, нести ответственность за результаты своей работы, соблюдать трудовую дисциплину, придерживаться правил корпоративного поведения, своевременно и точно выполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя, использовать рабочее время для продуктивной работы, воздерживаться от действий, которые мешают другим сотрудникам выполнять их трудовые обязанности.

2.7. Если сотрудник не выполнил распоряжение руководителя, то последний обязан принять соответствующие меры к сотруднику с целью обеспечения выполнения в дальнейшем всех распоряжений и заданий.

2.8. Во время работы сотрудникам не разрешается оставлять свое рабочее место без разрешения своего непосредственного руководителя. Каждый сотрудник должен содержать свое рабочее место в порядке, а также соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов.

2.9. Компания оплачивает отпуска и периоды временной нетрудоспособности сотрудников в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, а также оказывает безвозмездную материальную помощь при важных событиях в личной жизни (свадьба, рождение ребенка, смерть близких).

2.10. Служба персонала формирует кадровый резерв на руководителей всех уровней. На замещение вакантных должностей рассматриваются, в первую очередь, имеющиеся сотрудники предприятия. Основными критериями для повышения по службе являются конкретные достижения и профессиональные способности.

2.11. Каждый сотрудник имеет право выставить свою кандидатуру на любую из вакансий, информацию о которых можно свободно получить в службе персонала.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

3.1. Руководители ООО «Автолоцман-М» стремятся развить у подчиненных чувство сопричастности к достижению компанией высоких результатов, создавая коллектив единомышленников, нацеленный на достижение поставленных стратегических целей.

3.2. Руководитель должен со всем вниманием относиться к запросам работников компании.

3.3. Руководители обязаны уважать личное достоинство подчиненного и не позволять себе яркой эмоциональной оценки его действий.

3.4. Сотрудники компании должны принимать меры для немедленного устранения причин и условий, которые затрудняют или препятствуют нормальному выполнению работы и немедленно сообщать о таких случаях администрации компании, а также не совершать действия, влекущие за собой причинение ущерба компании, его имуществу и финансам.

3.5. Сотрудники обязаны планировать свою работу и должны координировать свои планы и действия с коллегами своего и смежных подразделений.

3.6. Во всех служебных ситуациях сотрудник должен действовать преданно и честно по отношению к компании. Во всех случаях, когда невозможно получить распоряжения или указания по какому-либо конкретному вопросу, действовать таким образом, чтобы это в максимальной степени способствовало интересам компании.

3.7. Любые вопросы по отношению к специфическим сделкам следует обсуждать с непосредственным руководителем. В ситуациях, когда сотруднику предстоит совершить действия, не описанные в соответствующей инструкции, компания рассчитывает на то, что сотрудник примет

необходимые для компании решения, а не сошлется на отсутствие инструкции.

3.8. Вся информация, которую получает сотрудник во время работы в компании, конфиденциальна и является коммерческой тайной. Сотрудник не может передавать эту информацию третьим лицам на протяжении работы в компании, и после увольнения согласно «Положению о конфиденциальности».

3.9. Залогом успешной работы предприятия является согласованная и объединенная деятельность всех, без исключения, сотрудников на своих рабочих местах. Индивидуализм, невнимательное отношение друг к другу, отсутствие взаимной поддержки, провоцирование конфликтных ситуаций в коллективе не допускаются.

РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

4.1. Руководство компании определяет режим работы сотрудников компании.

4.2. В компании устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Начало ежедневной работы, время обеденного перерыва и окончание рабочего дня устанавливается для сотрудников компании с учетом его деятельности и определяется графиком работы.

4.3. Продолжительность ежегодного отпуска для сотрудников предприятия составляет 30 календарных дней (24 календарных дня — основной отпуск, 6 календарных дней предоставляется за ненормированный рабочий день).

4.4. Сотрудникам предоставляется отпуск в соответствии с графиком отпусков. График очередных ежегодных отпусков утверждается Руководством компании дважды в год: на летний период и на зимний период текущего года.

4.5. По семейным обстоятельствам и другими уважительными причинами сотрудникам по их заявлениям могут быть предоставлены

отпуска без сохранения заработной платы на срок, обусловленный согласием между сотрудником и Руководством компании, но не более 15 календарных дней в году.

4.6. Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается администрацией с учетом необходимости обеспечения нормальной работы компании и благоприятных условий для отдыха сотрудников.

4.7. Первый отпуск сотруднику может быть предоставлен, как правило, не ранее, чем через 6 месяцев с момента начала работы.

4.8. Отпуск предоставляется частями при условии, что основная непрерывная его часть будет составлять не менее 14 календарных дней..

5 ВНЕШНИЙ ВИД СОТРУДНИКА КОМПАНИИ

5.1. Любые правила относительно внешнего вида сотрудников действуют для всех без исключения и в течение всего рабочего времени (т.е. пока автомобильный центр открыт и в нем кто-то есть) в будние дни. Если сотрудник, находясь в отпуске, посетил офис, он не обязан соблюдать эти правила.

5.2. Сотрудники должны опрятно выглядеть и быть аккуратно причесаны. Компания рекомендует сотрудникам собирать в пучок или иным образом слишком длинные волосы.

5.3. Сотрудники не должны приводить себя в порядок непосредственно в офисе: причесываться, использовать парфюмерно-косметические средства, чистить обувь и одежду и пр.

5.4. В ООО «Автолоцман-М» рекомендована следующая форма одежды для сотрудников осеннее — весенний период:

а) для мужчин — строгий деловой костюм, рубашка с длинным рукавом, галстук и обувь неярких тонов;

б) для женщин — пиджак, юбка, блузка белая или пастельных тонов, деловой костюм, чулки и туфли.

В летнее время:

а) для мужчин — светлый деловой костюм, допустима рубашка с коротким рукавом, галстук и обувь нейтральных тонов;

б) для женщин — платье, юбка, блузка белая или пастельных тонов, чулки и туфли.

5.5. Не рекомендуется носить следующие вещи:

трикотажные майки, джемперы, свитера и «водолазки» без пиджаков; шорты, бриджи и слаксы, другие брюки с видимым указанием торговой марки;

декольтированные платья, прозрачные платья, юбки, блузки, очень короткие юбки и платья, а также сарафаны и другие платья свободного покроя;

сапоги, обувь без задника (сабо, тапочки и пр.);

а также использовать яркие и вызывающие цвета в одежде.

5.6. В случае несоответствия внешнего вида сотрудника настоящим правилам он может быть отправлен домой, но время его отсутствия компанией оплачено не будет. За соблюдением правил должен следить руководитель отдела. Также руководитель другого отдела или кто-либо из высшего руководства вправе сделать замечание сотруднику о недопустимости нарушения.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

6.1. Руководители и сотрудники компании не должны заниматься деятельностью, которая приведет к конфликту с интересами компании или может рассматриваться как такой конфликт. Также сотрудники не должны быть вовлеченными прямо или косвенно, через члена семьи или другого человека, действующего от ее или его имени, в таком роде деятельности. Под термином «член семьи» имеется в виду супруга, сын или дочь (родные или приемные) или другие родственники, включая и двоюродных.

Сотрудник ООО «Автолоцман-М» не должен использовать компанию, ее репутацию, информацию с целью собственной наживы или наживы других лиц.

6.2. Когда возникает необходимость воспользоваться услугами какого-то человека или фирмы в качестве консультанта, следует убедиться, что между этим человеком или фирмой и компанией нет столкновения интересов, ведущих к конфликту.

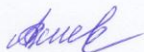
6.3. Сотрудники компании обязаны сообщать своим непосредственным руководителям в письменной форме о предполагаемой параллельной работе во внерабочее время.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 35 наименований.
Рисунков 6, приложений 3.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«08 » июня 2020 г.



Агишев И. А.