

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «РУСАВТО-БЕЛГОРОД»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001261
Минаевой Марины Александровны

Научный руководитель
старший преподаватель
кафедры управления
персоналом
Терехова Татьяна
Георгиевна

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	6
1.1 Понятие, структура и функции организационной культуры	6
1.2 Факторы формирования организационной культуры	13
1.3. Управление организационной культурой	19
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РУСАВТО-БЕЛГОРОД»)	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	27
2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия	35
2.3 Анализ актуального состояния организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород»	43
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РУСАВТО-БЕЛГОРОД»)	48
3.1 Проект совершенствования организационной культуры (на примере ООО «РусАвто-Белгород»)	48
3.2 Анализ целесообразности затрат на предлагаемые мероприятия и оценка их социально-экономической эффективности	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что современные организации нуждаются в мощном стратегическом инструменте, который позволил бы ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели организации, мобилизовать инициативу работников, обеспечивать преданность, облегчать процессы коммуникации. Таким инструментом выступает организационная культура. Это набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих сотрудникам ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через символические средства духовного и материального окружения.

Интерес руководителей, к формированию организационной культуры, обусловлен тем, что: она является первым технологическим этапом развития любой организации; является мощным регуляторным механизмом организационного поведения, и технологический подход к разработке и внедрению ее элементов дает возможность реализации декларируемых постулатов на практике; организационная культура может выступать как основа для создания технологий адаптации, оценки, контроля, стимулирования и развития персонала, а так же создает конкурентоспособный образ организации. Организационная культура может стать существенной активизирующей силой, когда она согласуется со стратегией организации. Роль руководителя в поддержании организационной культуры заключается в управлении не только процессом производства, но и ценностными установками организации и персонала как их носителей. Об успешной организационной культуре предприятия можно говорить только в случае, когда большинство сотрудников разделяют взгляды, убеждения и провозглашаемые ценности организации.

Формирование организационной культуры требует больших временных затрат, и предполагает создание миссии, целей организации, ее

идеологии, философии, традиций, и др. На возможность изменения организационной культуры влияют такие факторы, как: организационный кризис, вызванный ухудшением положения организации на рынке и потерей ее главных клиентов; смена руководства, предполагающая замену руководителя, а вместе с ним и внедрение новых ценностей; стадии жизненного цикла организации, так как изменить организационную культуру проще в переходные периоды, от ее создания - к росту и от зрелости - к упадку; возраст организации, поскольку организационная культура сильнее поддается изменениям в молодой организации, так как чем меньше ее возраст, тем более устоявшимися будут ее ценности; размер организации (в малых организациях, больше вероятность распространения новых ценностей, так как общение руководителей и подчиненных более тесное, нежели в крупных организациях); наличие субкультур, - чем больше в организации существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Степень научной разработанности выбранной темы дипломной работы, отражена в научной зарубежной и отечественной литературе. В частности в работах: О.С. Виханский, В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, А.Н. Занковский, К. Камерон, Р. Куинн, А.Я. Кибанов, А.В. Карпов, Р. Моран, Б.З. Мильнер, А.Н. Наумов, С.П. Робинс, В.А. Спивак, Ф. Тейлор, А. Файоль, А.Ф. Харрис, О. Шелдок, Э. Шейн и др.

Объектом исследования является ООО «РусАвто-Белгород».

Предметом исследования выступает организационная культура в ООО «РусАвто-Белгород».

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород».

На основе поставленной цели дипломной работы следует выделить **основные задачи исследования:**

1. Изучить теоретические аспекты организационной культуры в теории и практике управления персоналом;

2. Изучить актуальное состояние системы управления персоналом ООО «РусАвто-Белгород»;

3. Осуществить анализ актуального состояния организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород»;

4. Разработать и осуществить социально-экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород».

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что в результате проведенных исследований, был выявлен один из способов совершенствования организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород».

Информационная база исследования включает в себя: концепции отечественных и зарубежных ученых, занимающихся изучением организационной культуры; кадровую документацию предприятия; статистические сведения; материалы бухгалтерской отчетности; положения об организации; Устав ООО «РусАвто-Белгород»; результаты проведенных исследований.

Методы исследования, используемые в дипломной работе: групповое анкетирование, тестирование, интервью, наблюдение, анализ документов, SWOT-анализ, проектные методы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Понятие, структура и функции организационной культуры

Организацию можно рассматривать в качестве сложного механизма, где важной деталью выступает организационная культура. Она отражает то, ради чего люди стали частью организации, как строятся отношения между ними, какие принципы и нормы они разделяют. Все это является предметом отличия организаций друг от друга и предопределяет успешное функционирование и конкурентоспособность организации в дальнейшей перспективе. Каждый ученый, занимающийся изучением феномена организационной культуры, вносил свой вклад в формирование и раскрытие этого понятия. Именно поэтому, определений организационной культуры существует великое множество. Так, например, американский психолог, автор многих работ посвященных организационной культуре, Эдгар Шейн, дал ей свое определение: «Организационная культура – совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, 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» [50, с. 7].

Знаменитый теоретик и практик менеджмента - Анри Файоль, так же отмечал, что: «Организационная культура – это совокупность норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям. Все эти принципы помогут совместно подвести рабочих и управление к осознанию интересов, которые они разделяют» [15, с. 36].

Данные определения объединяет тот факт, что носителями организационной культуры являются люди. Однако на предприятиях, где организационная культура является устоявшейся, она становится атрибутом организации «отделившись» от людей, и оказывая на них воздействие с

помощью, лежащих в ее основе базовых предположений, ценностных ориентаций и символики. Базовые предположения зачастую связаны с видением окружающей человека среды (общества, организации, группы и т.д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений, и т.д.) [28, с. 445]. Лежащие в основе культуры организации ценности, корректируют поведение индивида, и определяют пределы допустимых и не допустимых действий, в рамках конкретной ситуации. Ценностные ориентации, передаются членам организации посредством символики. Корпоративная символика, в свою очередь, является одним из элементов организационной культуры и включает в себя: мифы и легенды, традиции и ритуалы, обряды, истории, «героев организации», и т.д. Во многих организациях существуют специальные документы, в которых дается детальное описание ценностным ориентациям. Однако их значение наиболее полно раскрывается посредством традиций, мифов, легенд, которые распространены в организации. В большинстве случаев, такие ценности оказывают наибольшее влияние на работников, чем ценности, записанные в рекламном буклете организации.

Что касается структуры организационной культуры, Эдгар Шейн при ее анализе выделяет три уровня: «поверхностный», «внутренний» и «глубинный» (рис. 1.1).

Изучение организационной культуры начинается с «поверхностного», или «символического» уровня, содержание которого зачастую не интерпретируется. Данный уровень, включает внешние организационные характеристики, такие как: продукция или услуги организации, наблюдаемое поведение персонала, символика организации и т.п. Для более детального изучения культуры организации, затрагивается ее «внутренний» уровень. Данный уровень предполагает рассмотрение ценностей и верований, которые сознательно воспринимаются и разделяются членами организации. Третий, глубинный уровень – более сложный для познания. Он включает в себя скрытые базовые предположения членов организации, регулирующие и

координирующие поведение людей. Эти базовые предположения нелегко выявить и осознать без специально-подобранных методик изучения данного вопроса [12, с. 533].

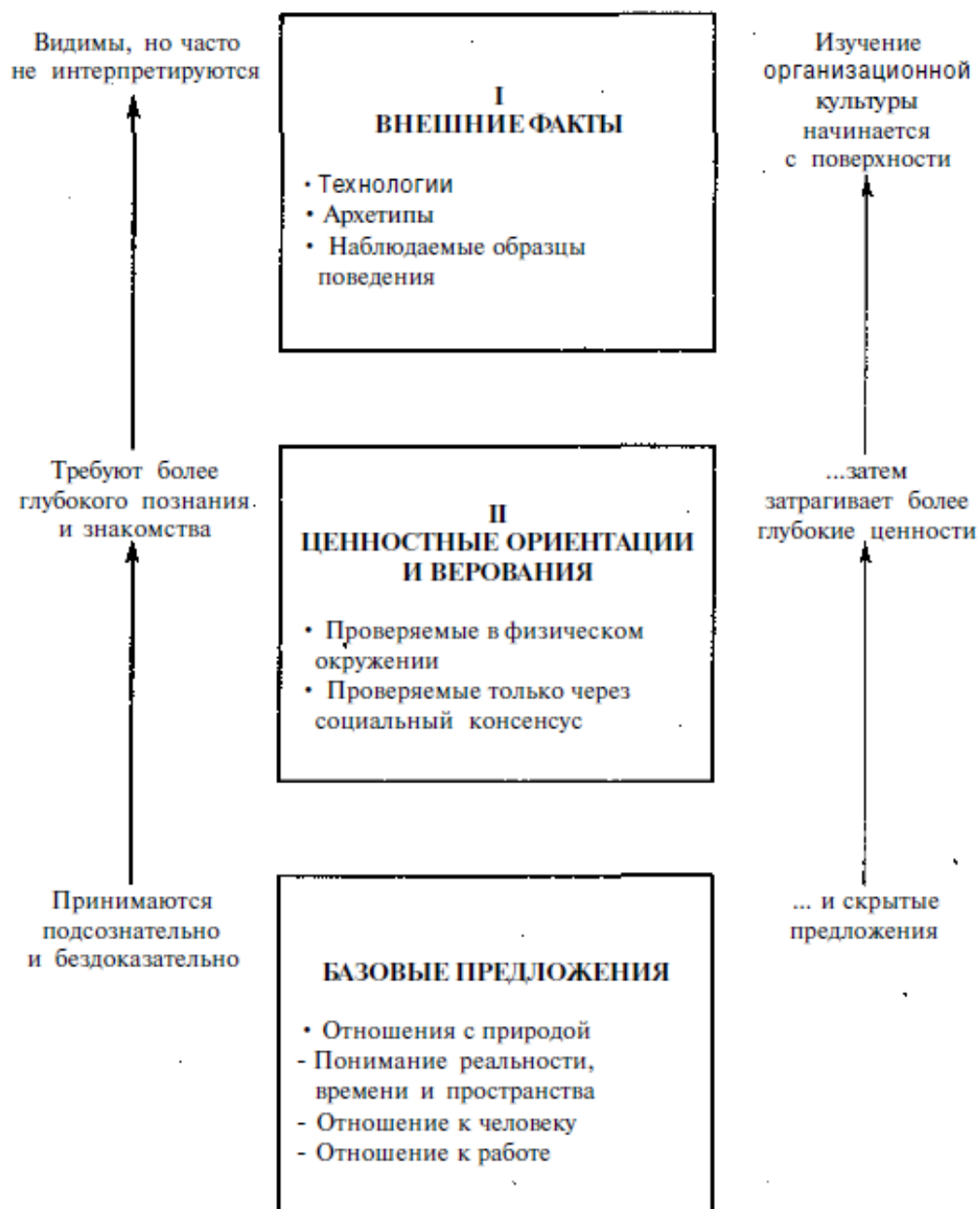


Рис. 1.1 Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шейну)

Структура организационной культуры, по мнению многих исследователей, состоит из следующих компонентов:

- Организационные ценности. Это существенно-важные и значимые для духовной жизни работников предметы и явления организационного окружения. Они тесно связаны с организационной мифологией, и выступают

связующим элементом между духовным миром индивида и культурой организации;

- Нормы. Они представляют собой совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к персоналу;

- Стили поведения. Данный компонент характеризует работников организации посредством символики, специфических ритуалов и церемоний, которые содержат смысловую нагрузку именно для членов конкретной организации;

- Мировоззрение. Это представления об окружающей индивида среде, которые направляют поведение работников организации, и определяют характер их взаимоотношений с другими членами организации, клиентами, конкурентами и т.д.;

- Психологический климат. С ним работник сталкивается при взаимодействии с другими сотрудниками организации. Психологический климат представляет собой довольно устойчивую духовную атмосферу, определяющую межличностные отношения членов коллектива [22, с.343].

В совокупности, указанные компоненты являются основообразующим звеном культуры организации.

Организационная культура охватывает все стороны жизни организации, она является тем фактором, под влиянием которого протекают все организационные процессы, и по отношению к организации она выполняет ряд важнейших функций:

- Адаптивная. Данная функция обеспечивает процесс групповой социализации индивида, в данном случае, речь идет о приспособлении людей к организации и, в частности, к ее сотрудникам, а так же к внешней среде;

- Коммуникационная. Облегчает процесс взаимопонимания и установления межличностных контактов. Данная функция ускоряет

информационный обмен, и таким образом, осуществляется экономия управленческих затрат;

- Охранная. Представляет собой барьер от неблагоприятных воздействий внешней среды организации, и реализуется через ограничивающие нормы, запреты, и др.;

- Мотивационная. Направляет работников к разрешению организационных задач, путем стимулирования и задействования у них наиболее приоритетных мотивов;

- Интегрирующая. Эта функция объединяет работников организации, поддерживает благоприятный социально-психологический климат коллектива, формирует у сотрудников чувство духовной принадлежности к организации;

- Воспитательная. Данная функция основана на соблюдении сформированных в организации образцов поведения;

- Регулирующая. Функция, обеспечивающая соблюдение работниками правил и норм поведения в организации;

- Ассимиляционная. Осуществляет привлечение и использование всех имеющихся у организации благ;

- Ориентирующая. Координирует деятельность работников, придает смысл их поведению;

- Функция формирования имиджа организации. Создание наиболее благоприятного для рынка образа фирмы [10, с. 204].

Последняя из указанных функций, так же находит свое проявление в организационной культуре. Как отмечал В.А. Спивак: «Имидж организации – это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка для фирмы, ее собственников и ее работников. При этом имидж – явление динамическое, и зависит не только от характеристик выпускаемой организацией продукции, но и от наличия у нее социальной ответственности, осуществления тех форм

деятельности, которые общество расценивает как позитивные, соответствующие насущным общественным интересам и заботам» [46, с. 66].

Организационная культура состоит из объективных и субъективных элементов, отражающих различные стороны деятельности организации.

К субъективным элементам культуры организации относится ее «духовная часть», а именно: организационные ценности, философия, обряды, ритуалы, легенды и мифы, традиции и обычаи, нормы, язык, лозунги и др. В то время как объективная организационная культура отождествляет физическое окружение, созданное в организации: эмблемы, товарные знаки, внешние характеристики производственных помещений, оборудования, спецодежды и т.д. Все это в определенной степени отражает ценностные ориентации работников [10, с. 206].

Рассмотрим подробно некоторые элементы субъективной «духовной» культуры организации:

- Мифы и легенды. Их создание в организации является мощным регулятором организационного поведения. Они представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, образов ее известных сотрудников;

- Обычаи и традиции. Это формы социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколение;

- Менталитет. Данный элемент – как образ мышления работников организации, определяемый традициями, нормами, ценностями, осознание которых имеет крупное влияние на их повседневное поведение и отношение к труду;

- Лозунги. Это призывы, отражающие миссию организации (в кратком изложении);

- Ритуалы. Они представляют собой совокупность действий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью

укрепления преданности ей, усиления сплоченности, создания психологического комфорта, и т.д.;

- Обряды. Это стандартные мероприятия, проводимые в определенное время и по определенному поводу [10, с. 207].

Таблица 1.1

Типы и функции организационных обрядов

Типы организационных обрядов	Психологические функции организационных обрядов
Символическое рождение	Презентация новой продукции или услуги; представление нового руководителя/сотрудника. Цель – позиционирование в среде.
Символическая смерть	Уход с рынка в связи с завершением жизненного цикла организации, ее товара/услуги, изменение профиля деятельности организации, смена руководителя. Цель – завершение действия.
Календарные обряды	Юбилеи и выставки, как способ популяризации организации. Цель – регулярная, наглядная демонстрация успехов организации, и ее лидеров.
Героические обряды	Награждения отдельных лиц/групп, конкурсы по выбору лучшего работника. Цель – формирование желательных стереотипов поведения.
Обряды чествования	Празднование знаменательных событий организации. Цель – демонстрация сплоченности и верности организационным ценностям.
Тотемные обряды	Ритуалы, связанные с элементами фирменной символики. Цель – аффективная позитивная идентификация с организацией.
Деловой этикет	По своей сути так же является ритуалом, обеспечивающим автоматизм во взаимодействиях

	персонала.
--	------------

Все вышеуказанные элементы в совокупности образуют содержание организационной культуры, которое в свою очередь, влияет на направленность поведения работников и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения [12, с. 536].

Таким образом, организационная культура способна ориентировать подразделения организации и отдельных ее лиц на общие цели, мобилизовать инициативу работников, облегчать процесс коммуникации, ориентировать их поведение и действия. Все это указывает на возможность использования организационной культуры как фактора повышения адаптивности, конкурентоспособности, и эффективности производства в целом.

1.2 Факторы формирования организационной культуры

Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления работниками трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции, однако две организации, функционирующие в одном окружении, могут иметь принципиально разные культуры. Это связано с тем, что в процессе становления, организации могут по-разному решать эти две важнейшие проблемы.

Процесс внешней адаптации и «выживания» связан с поиском и нахождением организации своей ниши на рынке, и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации относятся: определение миссии организации, и ее первоначальных задач, установление целей и принятие их работниками, определение ресурсов, используемых для достижения целей,

установление критериев эффективной деятельности (контроль), корректировка поведения [12, с. 539].

В свою очередь, процесс внутренней интеграции неразрывно связан с внешней адаптацией, и представляет собой процесс поиска наиболее эффективных способов совместной деятельности в организации. Среди проблем внутренней интеграции можно выделить следующие: выбор методов коммуникации, установление критериев членства в организации, и ее группах, определение власти и распределение статусов в организации, установление формальных и неформальных правил в области межличностных отношений, создание системы поощрения и наказания, определение значения феноменов идеологии и религии в жизни организации [22, с. 347].

При разработке плана формирования организационной культуры нужно помнить, что ее технологические этапы имеют свою четкую последовательность (Рис. 1.2) [50, с. 51].

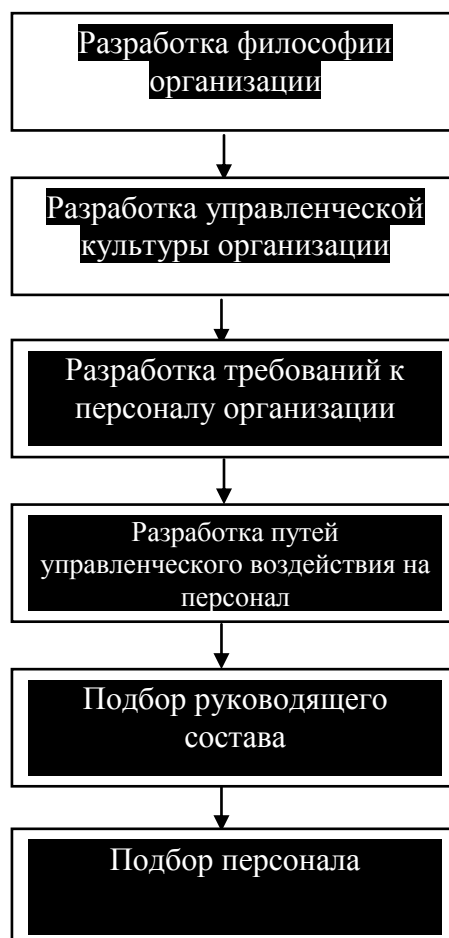


Рис. 1.2 Технологические этапы становления организационной культуры

Данная технологическая последовательность действий должна быть четко соблюдена, во избежание формирования неструктурированной, нецелесообразной и неэффективной культуры организации. Таким образом, первым технологическим этапом построения организационной культуры является разработка и формирование философии организации.

Философия организации представляет собой систему ключевых ценностей, отражающих всю важность и принципы функционирования организации, она задает стиль руководства организации, направления ее деятельности, способы мотивации и методы разрешения конфликтов, регламентирует поведение персонала и др. Философия организации имеет следующую структуру (рис. 1.3):

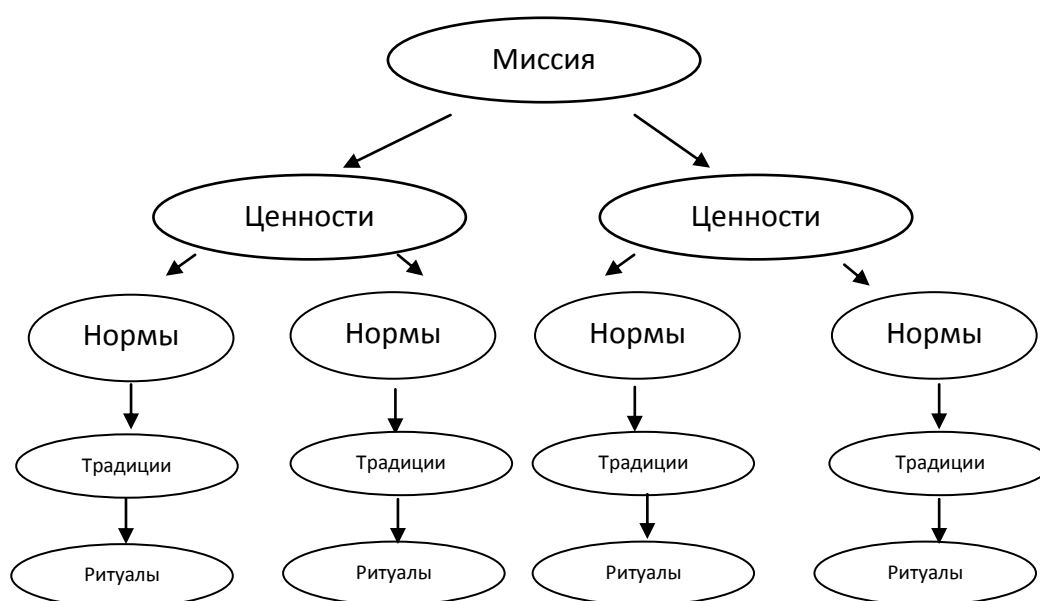


Рис. 1.3 Структура философии организации

Очевидно, что первичным и основообразующим элементом формирования философии организации является ее миссия.

Миссия - это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует. В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности

организации; целевые ориентиры организации, отражающие то, к чему она стремится, и решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, являющиеся основополагающими в деятельности организации; какие технологии в области производства и управления использует организация; в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация [28, с. 167].

Работники должны быть ознакомлены с реальной миссией своей организации. Это поможет им сформировать понимание их собственного вклада в решение организационных задач. В одних организациях работники участвуют в установлении целей, и тем самым, принимают на себя ответственность за их достижение. В других – работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих – может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

При формировании миссии организации нужно учитывать то, что она должна быть осуществима и должна полностью соответствовать каждому аспекту деятельности организации.

Помимо внешних и внутренних факторов, на формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров, влияет личная культура руководителя организации (его ценности, вера, стиль поведения и т.п.). Это влияние во многом определяет культуру организации и может осуществляться на всех стадиях развития организации. Однако особенно сильным данное влияние бывает в том случае, если организация находится на стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями [22, с. 348].

Существует множество принципов поддержания организационной культуры, среди которых необходимо отметить следующие:

- Декларируемые лозунги. Они включают в себя миссию, цели, правила и принципы организации, определяют ее отношение к своим сотрудникам и к внешней среде;

- Ролевое моделирование. Данный принцип выражается в ежедневном поведении руководителей и их отношениях с подчиненными;

- Внешние символы. Они включают систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Организационная культура может проявляться через систему наград и привилегий;

- Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, и ее выдающимися сотрудниками;

- Предмет постоянного внимания руководителя. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Так как своими повторяющимися действиями руководитель дает знать подчиненным, что является важным и что ожидается от них. Этот инструмент может быть использован для поддержания или изменения организационной культуры;

- Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях;

- Кадровая политика организации.

Это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли руководителя в ее создании.

Организационная культура должна выражать не только отношения между членами организации, но и комплексное представление о назначении данной системы в целом и ее членов, в частности ее цели, характер продукции и рынка, которые определяют эффективность соответствующей системы. Оценка воздействия культуры организации на эффективность функционирования экономической системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния [28, с. 455].

Организационная культура, безусловно, влияет на эффективность работы организации. Но для этого, внешняя и внутренняя среда культуры организации должны быть приведены в соответствие.

Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка, предполагает культуру, основывающуюся на риске, индивидуальной инициативе, высокой интеграции, и нормальном восприятии конфликтов. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства, фокусируется на эффективности при стабильном окружении. Такая стратегия более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риски и конфликты.

Для этого, необходимо различать сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется «стержневыми» ценностями организации, которые постоянно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся частой ротацией мнений среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

Сильная культура определяет последовательность поведения работников без введения какой-либо документации и распределений. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Такая культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Все это будет находиться в подсознании работников, принимающих культуру организации [39, с. 41].

Таким образом, 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.

1.3. Управление организационной культурой

Многих исследователей организационной культуры всегда волновал вопрос – насколько сильно ее влияние на работников, и насколько она сама управляема. Управляемость культуры организации во многом зависит от ее источника. Если таковым источником является деятельность высшего руководства, то организационная культура считается полностью управляемой и изменяется лишь в результате смены руководства или ее стратегии. Если же культура формируется как результат взаимодействия индивидуальных культур членов организации, их установок и норм поведения, то непосредственно управлять культурой организации нельзя.

На возможность изменения организационной культуры влияет ряд факторов:

- Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Однако новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны обладать авторитетом, и иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация;

- Организационный кризис. Он подвергает сомнению, существующую на данный момент, практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-либо другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации;

- Возраст организации. Чем меньше возраст организации, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение организационной культуры более вероятно в молодой организации;

- Размер организации. Изменение организационной культуры проще осуществлять в организации с меньшей численностью персонала, так как общение руководителей с работниками более тесное, и тем самым увеличиваются возможности распространения новых ценностей;

- Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру;

- Наличие субкультур. Чем больше в организации существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры;

- Стадии жизненного цикла организации (рис. 1.4). Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания - к росту, и от зрелости - к упадку [39, с. 42].



Рис. 1.4 Стадии жизненного цикла организации

Когда организация вступает в стадию роста, необходимы основные изменения организационной культуры. Культура организации еще не устоялась, и работники примут ее изменения в том случае, если: предыдущий успех организации не отвечает современным условиям; работники не

удовлетворены общим состоянием дел в организации; образ основателя (высшего руководства) организации и его репутация под сомнением. Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые свидетельствуют о том, что организация переживает кризис [39, с. 42].

Управление культурой организации возможно посредством проведения изменений на трех ее уровнях: базовые предположения; ценности и верования; символы. Ценностные ориентации (ценности) должны быть не только заявлены, но и стать частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях. Что касается базовых предположений, то их невозможно изменить за короткий срок, так как они лежат глубоко в сознании, верованиях и поведении работников. Процесс изменения базовых предположений предусматривает социализацию новых сотрудников организации, выяснение их верований и ценностных установок [12, с. 531].

Данные мероприятия необходимы для организации в том случае, если руководство стремится повысить организационную эффективность. Но даже в той среде, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации сотрудниками новой организационной культуры.

Культура организации, безусловно, является основополагающим фактором влияния на организационную эффективность. Различается два пути влияния культуры на жизнь организации. Во-первых, организационная культура и организационное поведение взаимно дополняют друг друга. Во-вторых, организационная культура влияет не только на то, что делают люди в организации, но и на то, как они это делают.

Многие исследователи занимались вопросами влияния организационной культуры на эффективность организации. Например, Том Питерс и Роберт Уотерман обнаружив связь между организационной

культурой и успехом в работе организации, выявили ряд верований и ценностей организационной культуры, ведущих организации к успеху:

- «Вера в действия». Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию;

- «Автономия и предприимчивость». Организации, которые борются с недостатком нововведений, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих выдающихся сотрудниках;

- «Связь с потребителем». Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину организационной культуры успешных организаций;

- «Знай то, чем управляешь». В соответствии с этой укоренившейся культурной нормой успешных предприятий считается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов, и непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы;

- «Производительность зависит от человека». Данная ценность провозглашает человека самым важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее сотрудников;

- «Не занимайся тем, чего не знаешь». Данное положение относится к разряду важных характеристик культуры успешно действующих предприятий, и предполагает отсутствие диверсификации в сторону от основного бизнеса;

- «Простые структуры и мало управленцев». Положение менеджера определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела и результаты деятельности организации;

- «Одновременная гибкость и жесткость в организации». Высокая

организованность на предприятиях достигается за счет того, что все работники понимают и верят в организационные ценности. Это жестко связывает сотрудников с компанией и интегрирует их в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму руководящих вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур. Поощряется новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля [22, с. 355].

Еще одну модель связи между организационной культурой и результатами деятельности организации предложил американский социолог-теоретик Толкотт Парсонс. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые должна выполнять любая организация, которая желает быть успешной и конкурентоспособной:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

Суть данной модели состоит в том, что организация, стремящаяся к успеху должна быть способной адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды, добиваться выполнения поставленных целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной потребителями и конкурентами. Ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами (инструментами) выполнения функций данной модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать полезность своей деятельности, то такая культура будет положительно влиять на организацию, и вести ее к успеху [22, с. 356].

Существует позиция, что независимо от стадии развития организации, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами (рис. 1.5). Первый способ, представляет собой как-бы видение «свыше», которое

должно вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель, и лидер в одном лице, воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Второй способ, начинается с другой стороны организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни организации. Руководители должны следить за происходящим в организации, и стараясь при этом пошагово управлять культурой организации. Однако ряд руководителей придерживающихся определенных ценностей и верований, не передают их сотрудникам организации. Отсюда следует, что первый способ может быть реализован через публичные выступления, заявления, и личный пример руководителя, а второй способ – предполагает постоянное манипулирование атрибутами и символикой организации.



Рис. 1.5 Основы управления организационной культурой

Управление культурой возможно через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня, для того, чтобы оказать влияние на подповерхностный уровень, вплоть до изменения базовых предположений.

Таким образом, руководство организации может воздействовать на развитие организационной культуры двумя способами. Первый, представляет оценку «сверху», которая должна вызвать энтузиазм у большинства сотрудников организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Второй способ применяется, начиная с нижних уровней организации. Руководители должны отслеживать все происходящее в организации, стараясь, шаг за шагом воздействовать на культуру организации [12, с. 562].

Для изменения и развития организационной культуры в соответствии с требованиями стратегии организации, ее нужно изучить. Прежде всего, необходимо определить желаемое состояние организационной культуры в будущем, и проанализировать ее фактическое состояние на сегодняшний день.

Существует два основных подхода к проблеме диагностики и изучения организационной культуры:

- Идеографический. В его основе лежит использование качественных методов, в том числе анализ документов организации, включенное монографическое наблюдение, глубинные интервью. С помощью качественных методов, можно изучить сложившиеся в организации правила, традиции, ритуалы;

- Формализованный (количественный). Данный подход характеризуется использованием различного рода социологических исследований [46, с. 94].

Подводя итоги первой главы, можно сделать следующий вывод: организационная культура представляет собой неотъемлемую часть жизни любой организации, включающую в себя базовые предположения, ценностные ориентации и символику. Данные компоненты корректируют

поведение сотрудников организации, определяя пределы допустимых, и не допустимых действий. В настоящее время организационная культура выступает одним из главных факторов повышения конкурентоспособности организации, особенно если она максимально согласована со стратегией. Она состоит из субъективных («духовных»), и объективных (материальных) элементов. Формирование организационной культуры должно следовать четко выстроенным технологическим этапам. Руководители должны уметь оперировать разнообразием принципов поддержания организационной культуры, поскольку ее наличие влияет на эффективность деятельности организации. Чем выше уровень организационной культуры, тем меньше персонал нуждается в корректировках.

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РУСАВТО-БЕЛГОРОД»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «РусАвто-Белгород». Юридический адрес предприятия: 308015, г. Белгород, Свободный тупик, д. 1. Основной вид деятельности предприятия – автотранспортные услуги. Общество, являясь юридическим лицом, имеет круглую печать, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а так же зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации. Предприятие организует, и осуществляет свою деятельность на основании Устава (приложение 1) и законодательства Российской Федерации.

Общество с Ограниченной Ответственностью «РусАвто-Белгород» учреждено 7 ноября 2007 г. Данное предприятие, от своего имени, может

приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами, самостоятельно определять цены и тарифы реализуемой продукции и услуг, осуществлять в установленном порядке внешнеэкономическую деятельность. Общество имеет право выступать учредителем и членом ассоциаций, союзов, хозяйственных обществ и товариществ, совместных предприятий с иностранными фирмами, коммерческих банков и т.п. Так же, ООО «РусАвто-Белгород» вправе создавать филиалы и открывать свои представительства с соблюдением требований действующего законодательства.

Целью деятельности ООО «РусАвто-Белгород» является получение прибыли и наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей российских и иностранных юридических и физических лиц в товарах, работах и услугах, производимых предприятием в соответствии с предметом его деятельности.

Общество осуществляет самостоятельную деятельность в следующих направлениях:

- деятельность автомобильного грузового транспорта, такси, организация перевозок грузов;
- оказание бытовых и транспортных услуг населению, организациям, включая автосервис, прокат;
- транспортная обработка грузов, хранение и складирование;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, техническая диагностика, сервисное обслуживание;
- производство и реализация товаров народного потребления, в том числе торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, торговля автотранспортными средствами;
- аренда автомобильного транспорта и оборудования;
- проведение всего комплекса посреднических, торгово-закупочных, коммерческих операций, организация деятельности оптовой и розничной

торговли по продаже различных товаров, в том числе пищевой продукции, алкогольной продукции и табачных изделий, деятельность по обслуживанию граждан и комиссионной деятельности в соответствии с действующим законодательством;

- посредническая деятельность, представительство коммерческих интересов физических и юридических лиц;

- рекламная деятельность;

- деятельность ресторанов и кафе, деятельность баров, поставка продукции общественного питания;

- оказание консалтинговых, рекламных, маркетинговых, информационных, представительских, инжиниринговых услуг организациям и гражданам, а так же зарубежным фирмам;

- внешнеэкономическая деятельность, в том числе создание совместных предприятий и предприятий с иностранными инвестициями;

- другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Предприятие самостоятельно осуществляет свою хозяйственную деятельность, определяет перспективы развития, исходя из конъюнктуры рынка, распоряжается выпускаемой продукцией, прибылью, остающейся после уплаты налогов или других обязательных платежей. Хозяйственную деятельность, предприятие осуществляет на основе договоров с заказчиками и потребителями, и выполняет заказы по договорным ценам.

Анализ финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели финансовой устойчивости ООО «РусАвто-Белгород» (тыс. руб.)

Наименование раздела	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.
I. Внеоборотные активы (актив)	Нематериальные активы	-	-
	Основные средства	3519	4693

	Финансовые вложения	-	-
	Прочие внеоборотные активы	-	-
	Итого по разделу	3519	4693
II.Оборотные активы (актив)	Запасы	31	32
	НДС	-	-
	Дебиторская задолженность	2333	1756
	Финансовые вложения	-	-
	Денежные средства	520	3
	Прочие оборотные активы	301	293
	Итого по разделу	3185	2084
	БАЛАНС	6704	6777
III.Капитал и резервы (пассив)	Уставный капитал	10	10
	Добавочный капитал	-	-
	Резервный капитал	-	-
	Нераспределенная прибыль	6542	5118
	Итого по разделу	6552	5128
IV.Долгосрочные обязательства (пассив)	Заемные средства	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	-	-
	Итого по разделу	-	-
V.Краткосрочные обязательства (пассив)	Заемные средства	-	-
	Кредиторская задолженность	152	1649
	Доходы будущих периодов	-	-
	Оценочные обязательства	-	-
	Итого по разделу	152	1649
	БАЛАНС	6704	6777

Согласно представленной таблице, совокупный капитал ООО «РусАвто-Белгород» в 2016 году увеличился на 1,09 % по сравнению с предыдущим годом. Это говорит о постепенном развитии предприятия.

Таблица 2.2

Показатели финансовой независимости, структуры капитала и мобильности
ООО «РусАвто-Белгород»

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.
Коэффициент финансовой автономии	0,98	0,76
Коэффициент маневренности	1	1
Коэффициент финансового равновесия	43,11	3,11
Коэффициент финансового риска	0,03	0,33
Коэффициент финансовой устойчивости	0,46	0,07
Коэффициент мобильности	0,48	0,31

Значение коэффициента финансовой автономии, по итогам таблицы 2.2, превышает 0,5 ($> 0,5$). Это значит, что большая часть активов организации погашается за счет средств собственного капитала, т.е. предприятие является финансово независимым. Данный показатель характеризует долю собственного капитала в совокупном капитале, и измеряется по формуле:

$$K = \frac{СК}{СовК} ; \quad (2.1)$$

где К – коэффициент автономии;

СК – собственный капитал;

СовК – совокупный капитал.

Коэффициент маневренности характеризует, какой частью стабильных источников финансирования предприятие может свободно маневрировать, вкладывая их в оборотные активы:

$$K = \frac{СОС}{ПК} ; \quad (2.2)$$

где К – коэффициент маневренности;

СОС – собственные оборотные средства;

ПК – постоянный капитал.

Итоги данного показателя отражают то, что последние два года предприятие свободно маневрировало постоянным капиталом. Коэффициент маневренности в 2016 году равен коэффициенту предыдущего года.

Значения коэффициента финансового равновесия по итогам таблицы 2.2 говорят о том, что собственный капитал предприятия способен покрывать заемный капитал ($K \geq 1$). Данный коэффициент вычисляется по формуле:

$$K = \frac{СК}{ЗК}; \quad (2.3)$$

где K – коэффициент финансового равновесия;

$ЗК$ – заемный капитал.

Доля собственного капитала во много раз превосходит долю заемного капитала. Коэффициент финансового риска значительно ниже коэффициента финансового равновесия. Следовательно, у предприятия минимальный финансовый риск. Формула коэффициента финансового риска:

$$K = \frac{ЗК}{СК}; \quad (2.4)$$

где K – коэффициент финансового риска.

При нормальных показателях, данный коэффициент должен быть не больше единицы ($K \leq 1$).

За счет долгосрочного заемного капитала, доля устойчивых источников финансирования предприятия превышает норму ($K > 0,5$). Структура постоянного капитала сформирована за счет собственных средств. Коэффициент финансовой устойчивости предприятия рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{ПК}{СовК}; \quad (2.5)$$

где K – коэффициент финансовой устойчивости.

Данное предприятие можно охарактеризовать как устойчивое.

Коэффициент мобильности предприятия отражает долю оборотных активов в общей сумме активов предприятия. Он вычисляется по следующей формуле:

$$K = \frac{OA}{CovA}; \quad (2.6)$$

где К – коэффициент мобильности;

ОА – оборотные активы;

СовА – совокупные активы.

Доля оборотных активов ООО «РусАвто-Белгород», в общей сумме активов предприятия, в 2016 году уменьшилась в 0,17 раз. Это говорит о том, что предприятие остается мобильным, но дальнейшая ее мобильность растет медленными темпами.

Проведем анализ платежеспособности предприятия. Для этого, необходимо определить коэффициент ликвидности баланса. Анализ ликвидности заключается в сравнении активов, сгруппированных по степени убывания ликвидности, с обязательствами, которые группируются по возрастанию сроков их погашения (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Анализ ликвидности баланса ООО «РусАвто-Белгород» (тыс. руб.)

Группы активов	Значение, тыс. руб.		Группы пассивов	Значение, тыс. руб.		Величина платежного избытка (недостатка), тыс. руб.	
	2015г.	2016 г.		2015 г.	2016 г.	2015г.	2016 г.
A1	520	3	П1	152	1649	368	- 1646
A2	301	293	П2	-	-	-	-
A3	2364	1788	П3	-	-	-	-
A4	3519	4693	П4	6552	5128	- 3033	- 435
Итого:	6704	6777	Итого:	6704	6777	-	-

Определим коэффициент текущей ликвидности баланса, с помощью формулы:

$$K = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}; \quad (2.7)$$

где К – коэффициент ликвидности;

А – активы баланса;

П – пассивы баланса.

Данный коэффициент показывает степень покрытия краткосрочных обязательств.

Таким образом, в 2015 году, $K = 21$. Полученное значение больше 2 ($K \geq 2$), это говорит о том, что предприятие было платежеспособно на тот период времени. В 2016 году данный коэффициент был равен 1,27, т.е. предприятие не имело достаточного количества ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств.

Таблица 2.4

Показатели финансово-хозяйственной деятельности
ООО «РусАвто-Белгород»

Показатели	2015 г.	2016 г.	Изменение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	64863	60070	- 4793	92,61
Валовая прибыль - в сумме, тыс. руб.	10995	9915	- 1080	90,17
- удельный вес в обороте торговли, %	17	16,5	- 0,5	
Издержки обращения (расходы) - в сумме, тыс. руб.	3460	4237	777	122,45
- удельный вес в обороте торговли, %	5,34	7,05	1,71	
Прибыль (убыток) от продаж - в сумме, тыс. руб.	7535	5678	- 1857	75,35
- удельный вес в обороте торговли, %	11,61	9,45	- 2,16	
Прочие расходы	304	224	- 80	73,68
Прибыль (убыток) до налогообложения - в сумме, тыс. руб.	7383	5588	- 1795	75,68

- удельный вес в обороте торговли, %	11,38	9,3	- 2,08	
Чистая прибыль (убыток) - в сумме, тыс. руб.	5876	4450	- 1426	75,73
- удельный вес в обороте торговли, %	9,05	7,4	- 1,05	

Валовая прибыль предприятия в 2016 г. сократилась на 1080 тыс. руб., соответственно доля в обороте торговли уменьшилась на 0,5 %. Прибыль от продаж так же сократилась, на 1857 тыс. руб. В связи с этим, чистая прибыль предприятия сократилась на 1426 тыс. руб.

Таким образом, по итогам экономического анализа деятельности ООО «РусАвто-Белгород» стало известно, что данное предприятие является прибыльным, финансово-устойчивым, платежеспособным, финансово независимым, маневренным, мобильным и постепенно развивающимся предприятием.

2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия

Устав ООО «РусАвто-Белгород» содержит статус, цели и виды деятельности Общества, права и обязанности Общества и его участников, имущество, органы управления, контроль над финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью, порядок разрешения споров, основы трудовых взаимоотношений и др.

Высшим органом управления Общества является общее собрание его участников. Единоличным исполнительным органом предприятия является директор (руководитель), избирающийся общим собранием участников Общества. Руководитель представляет интересы предприятия и совершает сделки, открывает счета в банках и иных кредитных учреждениях, издает приказы о назначении на должности работников предприятия, об их переводе и увольнении, применяет поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Трудовая деятельность в ООО «РусАвто-Белгород» осуществляется на основе трудовых договоров. Работникам предприятия предоставляются условия труда и его оплата, а так же другие социально-экономические гарантии, предусмотренные действующим законодательством. Специалисты предприятия в своей работе руководствуются должностными инструкциями, приказами и распоряжениями вышестоящих должностных лиц, а так же законодательством Российской Федерации.

Штатный персонал данной организации подлежит социальному и медицинскому страхованию и социальному обеспечению в порядке, установленном трудовым кодексом Российской Федерации. Так же, работникам предприятия предоставляются льготы в соответствии с действующим законодательством. Организация вправе за счет собственных средств назначать членам своего трудового коллектива дополнительные льготы по социальному обеспечению.

Организационную структуру ООО «РусАвто-Белгород» можно охарактеризовать как линейно-функциональную (рис. 2.1).

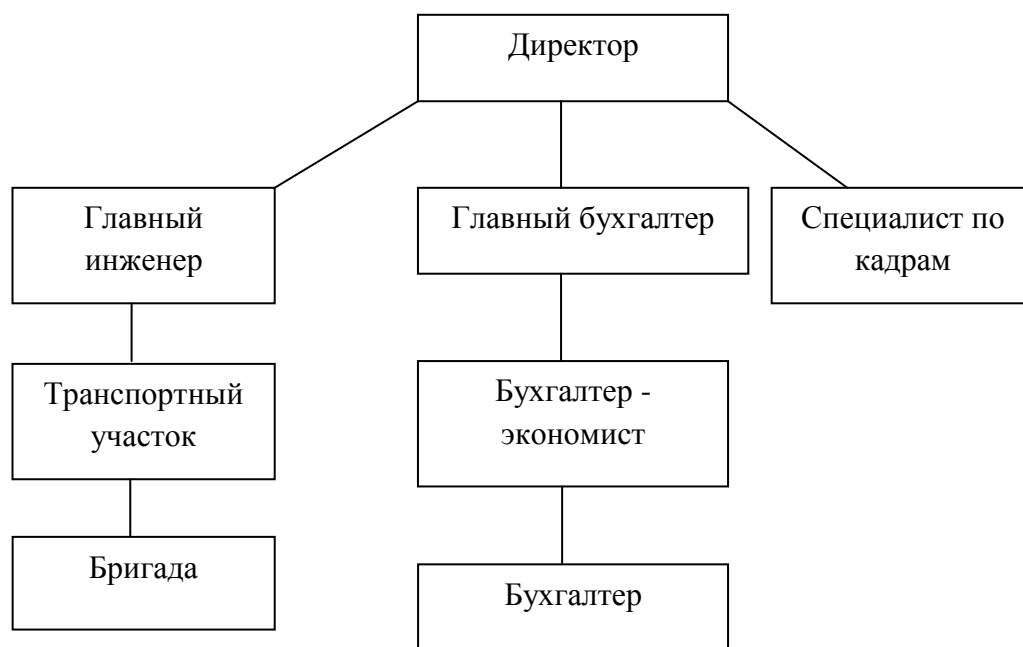


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «РусАвто-Белгород»

Структура управления линейно-функционального типа сохраняет

принцип единоначалия: линейный руководитель устанавливает очередность в решении задач, определяя главную из них, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, в умелом доведении своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, предоставляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения наиболее важных проблем. Однако данный тип организационной структуры имеет и свои недостатки:

- Отсутствие гибкости и динамичности затрудняет достижение поставленных целей;

- Решение производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определенных знаний, вызывает постоянную необходимость в согласовании принимаемых решений.

Все это замедляет сроки реализации целей и приводит к росту управленческих расходов [22, с. 242].

Рассмотрим структуру персонала предприятия (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Структура персонала ООО «РусАвто-Белгород»

Показатели	2015 г.	2016 г.
Персонал, всего в том числе:	147	136
Директор	1	1
Главный инженер	1	1
Главный бухгалтер	1	1
Бухгалтер-экономист	1	1
Бухгалтер	1	1
Специалист по кадрам	1	1
Начальник транспортного участка	5	5
Механик транспортного участка	2	1
Старший диспетчер	1	1

Диспетчер	9	7
Водитель	121	111
Автослесарь бригады	3	5

Согласно таблице 2.5, численность персонала предприятия в 2016 году составила – 136 человек. Из них администрация – 20 человек, рабочий персонал – 116 человек. По сравнению с данными 2015 г. численность персонала сократилась на 11 человек. Сокращение численности персонала предприятия произошло в основном за счет существенного сокращения численности водителей автотранспорта.

Рассмотрим динамику численности персонала предприятия за последние два года (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Динамика численности персонала ООО «РусАвто-Белгород»

Показатели	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	147	136
Принято всего, чел.	5	4
Уволено всего, чел.	7	11
- в том числе по сокращению штатов	2	7
- по собственному желанию	5	4
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-

По данным таблицы 2.6 численность персонала предприятия в 2016 году сократилась на 11 человек.

Для оценки движения рабочей силы на предприятии используются следующие формулы:

- Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.8)$$

Данный коэффициент показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение одного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода;

- Коэффициент оборота по выбытию (K_B):

$$K_B = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.9)$$

Данный коэффициент показывает, какая часть работников, из числа состоящих в списках на начало периода, выбыла в отчетном периоде;

- Коэффициент текучести кадров (K_{TK}):

$$K_{TK} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.10)$$

Это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести, к среднесписочной численности за тот же период.

- Коэффициент замещения (K_3):

$$K_3 = \frac{\text{Количество принятых} - \text{количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; \quad (2.11)$$

Если коэффициент замещения < 1 , то имеют место сокращение персонала и увеличение безработицы.

- Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} ; \quad (2.12)$$

Расчеты данных коэффициентов представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7

Анализ движения рабочей силы ООО «РусАвто-Белгород»

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборота по приему персонала	4%	5%
Коэффициент оборота по выбытию	9%	11%

Коэффициент текучести кадров	3%	7%
Коэффициент замещения	5%	6%
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	100%	100%

Сведения о движении работников фиксируются в статистической отчетности предприятия, которую ведет должностное лицо, ответственное за предоставление статистической информации.

Далее следует учесть информацию о средней заработной плате персонала ООО «РусАвто-Белгород», согласно штатному расписанию (приложение 2).

Таблица 2.8

Средний размер заработной платы персонала

Показатели	Оклад (тарифная ставка) руб. 2015 г.	Оклад (тарифная ставка) руб. 2016 г.
Персонал, всего в том числе:	1418700,00	1439310,00
Директор	40000,00	40000,00
Главный инженер	30000,00	33000,00
Главный бухгалтер	30000,00	33000,00
Бухгалтер-экономист	17650,00	18000,00
Бухгалтер	17650,00	18000,00
Специалист по кадрам	17650,00	18000,00
Начальник транспортного участка	18000,00	18150,00
Механик транспортного участка	13000,00	13500,00
Старший диспетчер	9000,00	9000,00
Диспетчер	7500,00	7500,00
Водитель	9500,00	9500,00
Автослесарь бригады	13500,00	14000,00

По итогам данных таблицы 2.8 видно, что средний размер заработной платы у директора, старшего диспетчера транспортных участков, диспетчеров и водителей за последние два года не изменялся. Однако, у главного инженера предприятия, главного бухгалтера, бухгалтера-экономиста, бухгалтера, специалиста по кадрам, начальников транспортных участков, механика транспортных участков и автослесарей бригад – был увеличен средний размер заработной платы.

Рассмотрим возрастной состав персонала предприятия в 2016 г. среди работников администрации и транспортных участков (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Распределение персонала по возрасту в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	-	-	27	29
30 – 40	2	25	5	41,7	41	44
40 – 50	2	25	4	33,3	10	10,75
50 – 60	4	50	3	25	15	16,25
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	8	100	12	100	93	100

По итогам таблицы 2.8 видно, что в группе руководителей преобладают сотрудники в возрасте от 50 до 60 лет; в группе специалистов примерно равное количество работников в возрасте от 30 до 40 лет и от 40 до 50 лет; в группе рабочих наибольшее количество персонала в возрасте от 30 до 40 лет. Следовательно, на предприятии преобладает возраст от 30 до 40 лет, так как большую часть персонала составляет рабочая группа (водители автотранспорта).

Таблица 2.10

Распределение персонала по полу в 2016 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	%	Кол-во	%

	124	91,2	12	8,8
--	-----	------	----	-----

По данным таблицы 2.10 видно, что в связи со спецификой деятельности организации, в трудовом коллективе преобладают мужчины. Большинство работников организации – водители автотранспорта, они осуществляют свою деятельность в таких направлениях, как: транспортировка грузов, такси, техническое обслуживание и ремонт автотранспорта, эксплуатация грузового транспорта и др.

Таблица 2.11

Распределение персонала по трудовому стажу в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	4	50	4	33,3	51	54,8
От 5 до 10	4	50	8	66,7	42	45,2
От 10 до 15	-	-	-	-	-	-
От 15 до 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	8	100	12	100	93	100

Так как ООО «РусАвто-Белгород» существует всего семь лет, трудовой стаж его сотрудников можно отнести лишь к показателям «До 5» и «От 5 до 10» лет.

Таблица 2.12

Распределение персонала по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	90	96,8
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
высшее	8	100	12	100	3	3,2
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Качество персонала	100	100	100
--------------------	-----	-----	-----

Коэффициент качества персонала рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Качество персонала} = \frac{\text{Количество работников с соответствующим должностным образованием}}{\text{Количество работников в группе}} \quad (2.13)$$

Исходя из данных таблицы 2.12 видно, что у всех руководителей и специалистов предприятия высшее образование. Среди рабочего персонала (водители автотранспорта) преобладает наличие среднего специального образования, а так же трое сотрудников имеют высшее образование. Расчет коэффициента качества персонала показал, что по всем трем группам работников, коэффициент равен ста. Данное значение указывает на эффективную деятельность кадровой службы, и на качественный состав персонала предприятия.

Таким образом, была рассмотрена система управления персоналом предприятия. Численность персонала в 2016 году сократилась на 11 человек по сравнению с предыдущим годом и составила 136 человек. Далее были рассмотрены коэффициенты движения рабочей силы и средний размер заработной платы сотрудников. В целом, работу службы управления персоналом ООО «РусАвто-Белгород» можно охарактеризовать как эффективную.

2.3 Анализ актуального состояния организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород»

На основе материалов, полученных в ходе интервью с сотрудниками ООО «РусАвто-Белгород» было выявлено, что в организации высоко ценят профессионализм, коммуникабельность, мобильность, умение работать в

команде (бригаде). Примечательным является так же то, что работники знают миссию своей организации. Миссия ООО «РусАвто-Белгород» заключается в получении прибыли, и наиболее полном и качественном удовлетворении потребностей потребителей в товарах, работах и услугах, производимых предприятием в соответствии с предметом его деятельности.

Сотрудники администрации предприятия придерживаются делового стиля в одежде, а работники бригад – свободного стиля. Что касается организационной символики, сотрудники предприятия регулярно снабжаются канцелярскими товарами с товарным знаком организации (ежедневники, ручки, папки, календари, и т.д.).

К сожалению, на предприятии не развиты организационные обряды и ритуалы, а так же отсутствуют лозунги, обычаи и традиции. Для поддержания данных элементов организационной культуры, предлагается проводить награждения отдельных работников предприятия, праздновать юбилеи организации и дни рождения ее сотрудников, наглядно демонстрировать успехи организации, и ее лидеров. Данные мероприятия могли бы оказать немалое психологическое влияние на членов организации с целью укрепления сплоченности коллектива и преданности предприятию.

Так как базовыми элементами организационной культуры являются нормы и ценности, то в ООО «РусАвто-Белгород» поведенческие нормы (требования к поведению персонала) носят как формальный (правила внутреннего трудового распорядка), так и неформальный характер (негласные нормы).

В рамках цели по развитию и укреплению организационной культуры на предприятии существует «Доска почета». На ней размещены фотографии сотрудников, достигших наивысших результатов в области своей деятельности. Данный элемент нематериального стимулирования, способствует выработыванию у работников чувства уважения к ведущим специалистам предприятия, «передовикам», тем самым формируя стремление

работников к повышению эффективности своей деятельности, которое является немаловажной ценностью организационной культуры.

Диагностика организационной культуры ООО «РусАвто-Белгород» проводилась с помощью методики выявления уровня корпоративной культуры. Сотрудникам предприятия была предложена анкета (приложение 3) состоящая из 29 вопросов, содержащих суждения о текущем состоянии исследуемой проблемы. В исследовании принимали участие 21 сотрудник, из числа администрации предприятия. Результаты опроса отражены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Анализ результатов анкетирования на выявление уровня корпоративной культуры
в ООО «РусАвто-Белгород»

Секции	Показатели			
	В	М	Зу	У
Работа	-	67,2	-	-
Коммуникации	46,3	-	-	-
Управление	-	50,2	-	-
Мотивация и мораль	-	-	53,8	-

Условные обозначения:

В – великолепное (9 - 10);

М – мажорное (6 - 8);

Зу – заметное уныние (4 - 5);

У – упадочное (1 - 3).

Индекс корпоративной культуры определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне корпоративной культуры:

- 261 – 290 - очень высокий;
- 175 – 260 - высокий;
- 115 – 174 – средний;

- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

По итогам таблицы 2.13 - 67,2 % сотрудников довольны своей работой в организации. На предприятии четко регламентированы правила поведения работников всех категорий. В связи с непосредственной работой в сфере автотранспорта, на предприятии четко соблюдаются должностные инструкции и техника безопасности. Что касается системы коммуникации, 46,3% сотрудников отмечают его высокий уровень, и отсутствие перебоев в получении внутрифирменной информации.

Общий средний балл по результатам исследования – 139. Данный показатель свидетельствует о среднем уровне организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород».

Далее проведем диагностику уровня групповой сплоченности среди работников предприятия. Для данного исследования была использована методика «Определение индекса групповой сплоченности Сишора». Групповая сплоченность – показатель единства, прочности и устойчивости межличностных взаимоотношений в группе. Это важный параметр, показывающий степень интеграции группы и ее сплоченность в единое целое.

Данное тестирование содержит всего пять вопросов, позволяющих выявить в итоге следующие уровни групповой сплоченности:

- 15, 1 баллов и выше – высокий;
- 11, 6 - 15 балла – выше среднего;
- 7 - 11,5 – средний;
- 4 - 6,9 - ниже среднего;
- 4 и ниже - низкий.

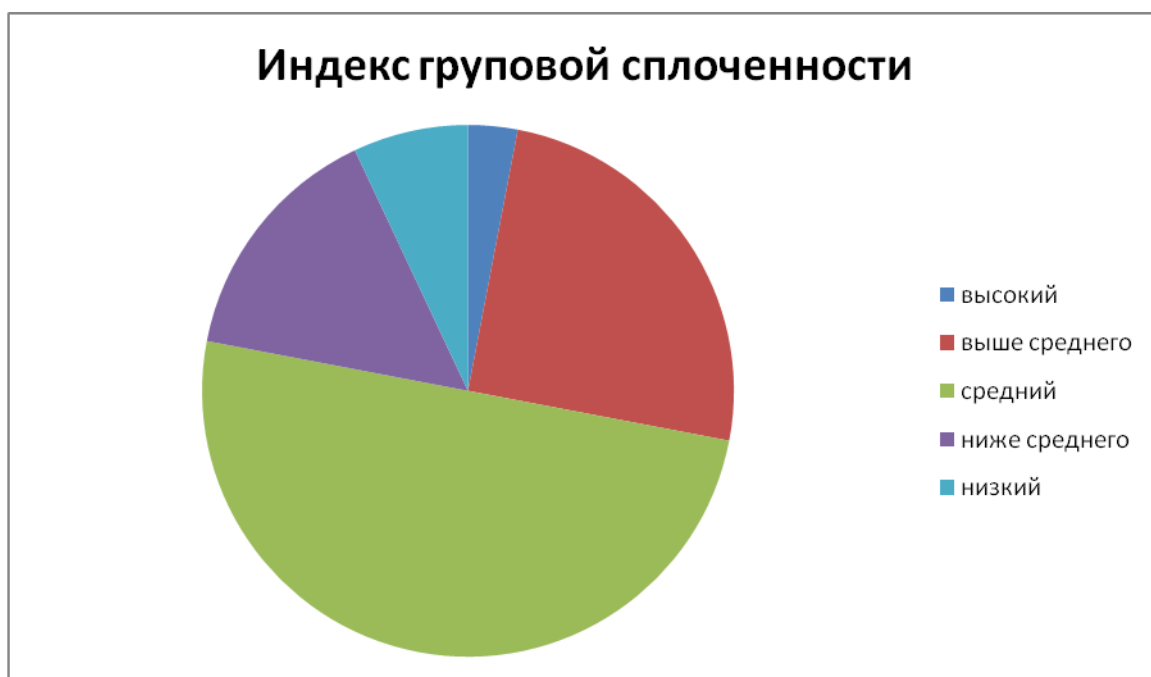


Рис. 2.2 Результаты тестирования на выявление индекса групповой сплоченности

По данным проведенного исследования выяснилось, что 3% сотрудников считают уровень групповой сплоченности высоким, 25% - выше среднего, 50% сотрудников считают, что его уровень средний, 15% - ниже среднего, и 7% думают, что уровень сплоченности в коллективе низкий.

Основываясь на результатах исследования, были выявлены проблемные зоны в организационной культуре ООО «РусАвто-Белгород». Далее, при помощи SWOT-анализа определим сильные и слабые стороны, возможности и угрозы дальнейшей разработки проекта. Результаты ситуационного анализа представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

SWOT-анализ в сфере организационной культуры ООО «РусАвто-Белгород»

	<p>Возможности</p> <p>1. Повышение уровня сплоченности коллектива и преданности организации</p> <p>2. Повышение уровня организационной культуры</p>	<p>Угрозы</p> <p>Ограниченность бюджетных средств</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>1. Присутствие символики в</p>	<p>СИВ</p> <p>1. Работники отождествляют</p>	<p>СИУ</p> <p>Возникновение</p>

организации 2. Стремление руководства развить средний уровень организационной культуры до высокого уровня	себя с организацией 2. Четко определены требования к персоналу	дополнительных затрат
Слабые стороны 1. Недостаточно развитый уровень организационной культуры 2. Низкий уровень сплоченности коллектива	СЛВ 1. Совершенствование некоторых элементов организационной культуры 2. Повышение социально- психологического климата коллектива	СЛУ Снижение конкурентоспособности предприятия

Организационная культура в ООО «РусАвто-Белгород» изучалась посредством анализа документации, группового анкетирования, тестирования, интервью с сотрудниками, наблюдения и SWOT-анализа.

В исследованиях принимали участие 21 сотрудник администрации предприятия. Проведенный с помощью анкетирования анализ уровня организационной культуры предприятия показал, что в данный момент культура организации находится на среднем уровне. При определении индекса групповой сплоченности в организации выяснилось, что большинство работников недовольны ее уровнем. Данные SWOT-анализа позволили выявить следующие ключевые проблемы:

1. Недостаточно развитый уровень организационной культуры;
2. Низкий уровень сплоченности коллектива.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РУСАВТО-БЕЛГОРОД»)

3.1 Проект совершенствования организационной культуры (на примере ООО «РусАвто-Белгород»)

Для разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород» был использован логико-структурный подход.

Логико-структурный подход (ЛСП) – это универсальный подход для планирования деятельности, направленный на решение поставленных задач. Данный подход предусматривает управление и контроль над мероприятиями, в процессе которого, разрабатывается предварительный план работы для дальнейшей реализации мероприятий.

Метод ЛСП состоит из двух этапов: анализ и планирование.

Этап анализа включает в себя:

- Анализ выявленных в ходе исследований проблем (определение вовлеченных в работу сторон, выявление ключевых препятствующих проблем, определение причинно следственных связей между проблемами);
- Анализ целей (выработка целей из выявленных проблем, и определение связи «средство-цель»);
- Анализ стратегий (определение стратегий для достижения целей, постановка главных целей, общих целей и целей работы).

Этап планирования состоит из следующих шагов:

- Логическая структура (построение логико-структурной матрицы);
- Планирование деятельности (определение последовательности и взаимозависимости действий, оценка их продолжительности, установка этапов и распределение ответственности);
- Планирование ресурсов (разработка плана расходования ресурсов и бюджета работы).

Для совершенствования организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород», а именно – повышения ее уровня, предлагаются следующие мероприятия:

- Развитие на предприятии феномена организационных обрядов и ритуалов. Для реализации данного этапа предлагается праздновать юбилей организации и дни рождения ее сотрудников, проводить торжественные награждения отдельных работников предприятия, наглядно демонстрировать успехи организации, и ее лидеров;
- Внедрение среди рабочего персонала униформы отражающей

символику и принадлежность организации. Для реализации данного этапа предлагается закупить спецодежду для водителей, слесарей и механиков автотранспорта предприятия.

Для повышения уровня сплоченности коллектива организации, было предложено проведение психологического тренинга среди сотрудников администрации предприятия.

В ходе анализа стратегий было определено, что развитие на предприятии феномена организационных обрядов и ритуалов останется за рамками дальнейшей работы.

Далее проведем анализ целей исследования по совершенствованию организационной культуры, представляющий собой выработку целей из выявленных в ходе исследований проблем, и определим связь «средство-цель» (рис. 3.1).

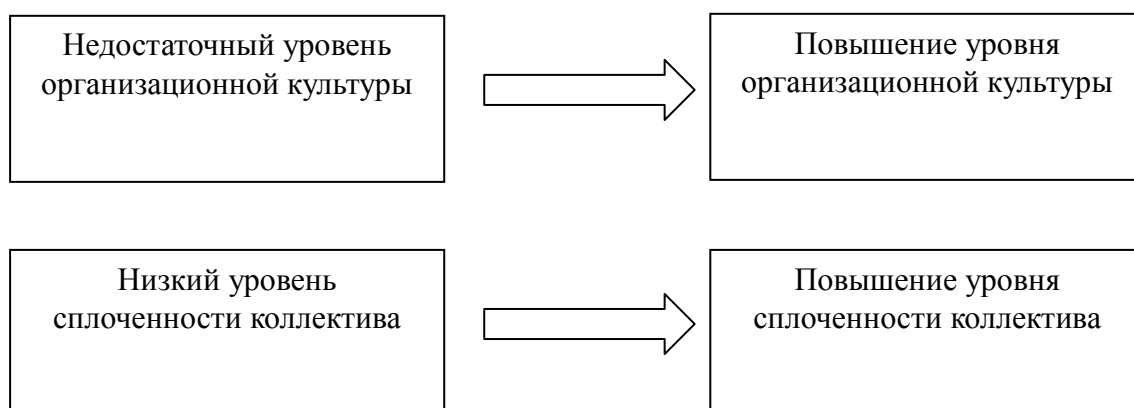


Рис. 3.1 Анализ целей исследования

Следующим шагом последует построение логико-структурной матрицы (таблица 3.1). Она содержит всю основную информацию: цели исследования и промежуточные этапы, по которым можно судить об эффективности работы, факторы, которые могут повлиять на работу участников, видение контроля выполнения ряда мероприятий.

Таблица 3.1

Логико-структурная матрица

	Описание мероприятий	Объективно проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели	Совершенствование организационной культуры	Повышение эффективности работы предприятия	Бухгалтерский баланс предприятия	Увеличение качества и объема предоставляемых услуг
Цель проекта	-Повышение уровня организационной культуры; -Повышение уровня сплоченности коллектива.	-Повышение конкурентоспособности предприятия; -Снижение уровня конфликтов в организации.	-Бухгалтерский баланс предприятия; -Увеличение производительности труда.	Увеличение качества и объема предоставляемых услуг
Результаты	- Укрепление символики организации и повышение уровня принадлежности работников к организации; - Улучшение социально-психологического климата среди работников.	-Повышение уровня мотивации у сотрудников организации; -Улучшение качества предоставляемых услуг.	-Правила внутреннего трудового распорядка; -Бухгалтерский баланс предприятия.	Увеличение качества и объема предоставляемых услуг
Действия	-Приобретение спецодежды для работников предприятия; -Проведение психологического тренинга.	Финансовые затраты	-Бухгалтерский баланс; -Отчет о финансовых расходах и доходах предприятия.	Руководитель предприятия позволяет внедрить предложенный проект и выделяет бюджетные средства организации на его осуществление

Одним из предложенных мероприятий способствующих совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород», выступает проведение психологического тренинга, с целью повысить уровень сплоченности в коллективе администрации организации.

Основная цель тренинга сплочения – сформировать дух единства, объединить сотрудников, устранить непонимание, сгладить конфликты. Он направлен на улучшение взаимодействий между членами группы.

Задачи тренинга сплочения:

- Формирование и укрепление взаимных эмоциональных предпочтений сотрудников;
- Формирование эффективных коммуникаций внутри команды;
- Разрешение конфликтов, освоение навыков бесконфликтного взаимодействия;
- Развитие неформальных связей внутри коллектива;
- Получение позитивного опыта совместной деятельности.

Данное мероприятие проводится, как правило, в активной форме, и включает в себя элементы тренинга доверия. Тренинг содержит как задания и упражнения, которые предполагают работу каждого члена группы на благо команды и достижение единой цели, так и игры и упражнения, предполагающие работу всей команды ориентированной на одного человека, помогая ему решать свои задачи и, тем самым, формируя доверие к остальным сотрудникам. Тренинг сплочения – это метод работы с командой, формирующий групповую сплоченность, приверженность группе ее членов. Он является одним из лучших способов наладить отношения в рабочем коллективе, повысить мотивацию персонала, увеличить производительность.

Показатели групповой сплоченности:

- Уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях;
- Степень привлекательности (полезности) группы для ее членов.

Таким образом, тренинг сплочения позволяет каждому участнику осознать цели и ценности коллектива, повысить оценку группы в глазах каждого ее члена, а группа, в свою очередь, учится создавать доброжелательную атмосферу внутри коллектива.

Следующим предложенным мероприятием, является внедрение в коллектив работников транспортных бригад предприятия униформы отражающей символику и принадлежность организации.

Униформа является своеобразной «визиткой» для персонала конкретной организации и создает атмосферу общности и объединенности у членов коллектива. Ее наличие предполагает создание повышенного уровня ответственности за выполняемую сотрудниками работу. На униформе работников ООО «РусАвто-Белгород» планируется поместить фирменный логотип предприятия. Униформа, как и любая спецодежда, выполняет защитную функцию от неблагоприятных внешних производственных факторов.

Согласно ст. 221 ТК РФ, работодатель имеет право устанавливать нормы выдачи работникам специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, улучшающие по сравнению с типовыми нормами защиту работников от имеющихся на рабочих местах вредных, или опасных факторов, а так же особых температурных условий или загрязнения. [47, с. 111].

Все указанные выше мероприятия, направлены на повышение уровня сплоченности коллектива, и улучшения уровня организационной культуры в целом.

Далее, целесообразным является планирование дальнейшей деятельности, предполагающей определение последовательности и взаимозависимости действий, а так же оценка их продолжительности, определение этапов и распределение ответственности среди исполнителей.

Пошаговая процедура подготовки плана действий:

1. Составление списка основных мероприятий;
2. Дробление мероприятий на управляемые задачи;
3. Определение последовательности и зависимости;
4. Оценка срока начала, продолжительности и завершения задач;
5. Суммирование алгоритма основных мероприятий;

6. Определение ключевых событий;
7. Определение компетентности исполнителей;
8. Распределение задач среди исполнителей.

Начало реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры запланировано на август 2017 года. Для решения данной задачи был применен календарный план-график (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Календарный план-график

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Заказ и приобретение униформы	10	06.08. 2017 г.	27.08. 2017 г.	Специалист отдела кадров (по совместительству – ответственный за охрану труда на предприятии)
2.	Заказ и проведение тренинга сплоченности	5	01.08. 2017 г.	07.08. 2017 г.	Старший менеджер предприятия
Итого:		15	01.08.17	27.08.17	

Далее была составлена матрица ответственности, для определения взаимосвязи группы исследования во время его выполнения (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Матрица ответственности группы исследования

Работа	Группа проекта			
	Директор	Специалист отдела кадров	Главный инженер	Бухгалтерский отдел
Подготовка плана работы	У	З	З	З
Осуществление заказа и покупки спецодежды	С	О	С	С
Осуществление заказа на проведение тренинга	С	И	С	С
Контроль над проведением данных мероприятий	З	З	О	

О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С – согласование (консультации), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется)

В рамках этапа планирования ресурсов и бюджета исследования, необходимо провести оценку стоимости работ. Основная задача данной оценки – понимание предполагаемых стоимостных характеристик отдельных задач исследования с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для дальнейшего расчета стоимости всего исследования в целом и разработки бюджета. При оценке стоимости работ, необходимо учесть стоимость ресурсов, необходимых для выполнения работы, включая стоимость и количество рабочих часов, машин и оборудования, необходимых для выполнения каждой работы исследования и дальнейшего расчета общих ресурсных потребностей.

Можно выделить следующие виды ресурсов в исследовании:

- Возобновляемые – ресурсы многократного использования;
- Расходуемые – ресурсы однократного применения;
- Финансовые – денежные средства, задействованные в мероприятиях по совершенствованию организационной культуры ООО «РусАвто-Белгород».

Для заказа и покупки специальной одежды для бригад водителей, слесарей и механиков ООО «РусАвто-Белгород», потребуются:

- Финансовые ресурсы – стоимость одного комплекта спецодежды (при покупке оптом) – 500 руб.; доплата за проведение данного мероприятия специалисту отдела кадров (по совместительству – ответственному за охрану труда на предприятии) – 5000 руб.;

- Возобновляемые ресурсы – трудозатраты ответственного, за проведение мероприятия (специалиста отдела кадров) – 6 чел-часов.

Итого, стоимость заказа и приобретения спецодежды для 93 работников, составила 51500 руб; трудозатраты составили 6 чел-часов.

Для проведения тренинга сплоченности сотрудников ООО «РусАвто-Белгород» потребуются: финансовые ресурсы – стоимость проведения тренинга для группы (21 чел.) – 7000 руб.

Итого, для покупки униформы и проведения психологического тренинга для персонала предприятия потребуется:

- Финансовые затраты: 58500 руб.;
- Возобновляемые ресурсы: 6 чел-часов.

Далее, после проведения оценки длительности и стоимости работ, а также оценки требуемых ресурсов, необходимо идентифицировать риски исследования, с целью их выявления и документирования. Риски представляют собой неопределенные события или условия, наступление которых может повлиять на дальнейшую реализацию исследования. Документирование рисков отражено в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Реестр рисков

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Неподготовленность исполнителя	Неисполнение трудовых обязанностей	Отбор высококвалифицированных специалистов	Привлечение внешних специалистов
2.	Неготовность персонала к прохождению тренинга	Увеличение конфликтов	Анонимное тестирование	Проведение разъяснительных бесед

Оценка рисков представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1.	Неподготовленность исполнителей	25	4	0,01	1,875
	Итого за этап подготовки	25	4	0,01	1,875
2.	Неготовность персонала к прохождению тренинга	25	4	0,01	1,875
	Итого за этап организации	25	4	0,01	1,875
	Итого за этап внедрения				

	Общая оценка по нововведению				7
--	------------------------------	--	--	--	---

По итогам таблицы 3.5, риск от внедрения мероприятий составляет 7% из 100%, что свидетельствует о высокой степени вероятности внедрения их без искажений и в ближайшие сроки.

Бюджет проводимых мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород» составляет 58500 рублей и рассчитан на 26 дней. Во время реализации предложенного исследования необходимо учитывать и быть готовым к наступлению рисков, для их предотвращения на ранних стадиях.

3.2 Анализ целесообразности затрат на предлагаемые мероприятия и оценка их социально-экономической эффективности

Для разработки и внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород» потребуется определенная доля капиталовложений.

Эффективность мероприятий принято рассматривать как с экономической точки зрения, так и с социальной. Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, и избежание отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

В данном случае, к числу позитивных социальных изменений в организационной культуре ООО «РусАвто-Белгород», можно отнести:

- Создание благоприятного социально-психологического климата;
- Усиление имиджа предприятия;
- Повышение уровня удовлетворенности трудом;
- Усиление у работников чувства преданности и принадлежности организации;

- Повышение конкурентоспособности предприятия на рынке.

Что касается экономической эффективности данного исследования, она определяется мероприятиями по улучшению социально-психологического климата за счет повышения уровня организационной культуры. Следует обратить внимание на то, что недостаточный уровень организационной культуры влияет на неудовлетворенность персонала трудом, и как следствие – приводит к снижению уровня производительности труда.

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород» (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Анализ затрат на реализацию мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Ответственный за проведение мероприятия	Стоимость затрат на реализацию мероприятия
1.	Подготовка и утверждение плана реализации мероприятий	Директор	В рамках з/п
2.	Осуществление заказа и покупки спецодежды	Специалист отдела кадров (по совместительству – ответственный за охрану труда на предприятии)	46500 руб. + доплата исполнителю – 5000 руб.
3.	Осуществление заказа на проведение психологического тренинга	Специалист отдела кадров	7000 руб.
4.	Итого		58500 руб.

Основным результатом проведения данных мероприятий в ООО «РусАвто-Белгород» выступает увеличение производительности труда каждого работника, как сотрудников администрации предприятия, так и работников бригад (водителей, слесарей и механиков автотранспорта). Производительность труда является важнейшим экономическим показателем характеризующим эффективность затрат труда в материальном производстве как отдельного работника, так и персонала предприятия в целом.

Рассчитаем производительность труда на предприятии до и после внедрения мероприятий. Для этого воспользуемся следующей формулой:

$$П = V/Ч ; \quad (3.1)$$

где V - объем продукции;

$Ч$ - среднесписочная численность персонала.

$$П_1 = 60070 / 136 = 441,70 \text{ руб.};$$

где $П_1$ - предшествующий период;

$$П_2 = 64075 / 136 = 471,14 \text{ руб.};$$

где $П_2$ - данный период.

Определим индекс производительности труда (Ипт):

$$\text{Ипт} = П_1 / П_2; \quad (3.2)$$

$$\text{Ипт} = 441,70 / 471,14 = 0,94 \text{ руб.}$$

Далее, определим рост производительности труда (Рпт). Для этого нужно сравнить показатели данного периода ($П_2$) и предшествующего периода ($П_1$) с помощью формулы:

$$\text{Рпт} = (П_2 / П_1) * 100\%; \quad (3.3)$$

$$\text{Рпт} = (471,14 / 441,70) * 100\% = 107\%$$

Таким образом, производительность труда после внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород» увеличится на 7%.

Для разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород», был использован логико-структурный подход, состоящий из этапов анализа и планирования. В ходе анализа были предложены следующие мероприятия:

- Внедрение среди работников персонала униформы отражающей символику и принадлежность организации;
- Проведение психологического тренинга для коллектива организации, с целью повышения уровня сплоченности.

В ходе проведения анализа целей были определены связи «средство-цель». Затем была построена логико-структурная матрица, календарный

план-график, составлена матрица ответственности группы исследования, и определены ресурсы и расходы на реализацию данных мероприятий.

К социальному эффекту от внедрения мероприятий можно отнести следующие результаты:

- Повышение уровня организационной культуры на предприятии;
- Создание благоприятного социально-психологического климата;
- Повышение уровня удовлетворенности трудом;
- Снижение текучести кадров;
- Усиление у работников чувства преданности и принадлежности организации;
- Усиление конкурентоспособности предприятия на рынке.

Следующим шагом было обоснование экономической эффективности мероприятий. По его результатам, внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород» напрямую повлияет на уровень производительности труда. Результаты проведенных расчетов показали, что мероприятия является целесообразными и увеличат уровень производительности труда в организации на 44%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, организации нуждаются в мощном стратегическом инструменте, который позволил бы ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели организации, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать процессы коммуникации. Таким инструментом выступает организационная культура. Это набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих сотрудникам ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные

ориентиры передаются индивидам через символические средства духовного и материального окружения.

Формирование организационной культуры должно следовать четко выстроенным технологическим этапам. Руководители должны уметь оперировать разнообразием принципов поддержания организационной культуры, поскольку ее наличие влияет на эффективность деятельности организации. Чем выше уровень организационной культуры, тем меньше персонал нуждается в корректировках.

Предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры были разработаны специально для ООО «РусАвто-Белгород». Основной вид деятельности предприятия – автотранспортные услуги. Целью деятельности данного предприятия является получение прибыли и наиболее качественное удовлетворение потребностей потребителей.

Предприятие осуществляет самостоятельную деятельность в следующих направлениях:

- деятельность автомобильного грузового транспорта, такси, организация перевозок грузов;
- оказание бытовых и транспортных услуг населению, организациям, включая автосервис, прокат;
- транспортная обработка грузов, хранение и складирование;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, техническая диагностика, сервисное обслуживание;
- производство и реализация товаров народного потребления, в том числе торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, торговля автотранспортными средствами;
- аренда автомобильного транспорта и оборудования и др.

Анализируя финансовое состояние данного предприятия можно сказать, что оно является финансово-независимым, платежеспособным, прибыльным и постепенно развивающимся предприятием. Среднесписочная численность персонала предприятия составляет 136 человек.

Диагностика организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород» проводилась с помощью специально подобранных методик, которые позволили выявить проблемные зоны в организационной культуре предприятия. При помощи SWOT-анализа были выявлены две ключевые проблемы:

- Недостаточно развитый уровень организационной культуры;
- Низкий уровень сплоченности коллектива.

Для разработки и внедрения данных мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «РусАвто-Белгород» был использован логико-структурный подход. В ходе, которого были определены цели:

- Повышение уровня организационной культуры;
- Повышение уровня сплоченности коллектива.

Одним из мероприятий выступило проведение тренинга сплоченности коллектива для улучшения социально-психологического климата. Другим предложенным мероприятием послужило внедрение в коллектив работников транспортных бригад предприятия униформы, отражающей символику и принадлежность организации.

После проведения оценки стоимости работ для реализации данных мероприятий выяснилось, что стоимость внедрения мероприятий составила 58500 руб.

Социальный эффект от реализации данных мероприятий обусловлен следующими компонентами:

- Повышение уровня организационной культуры на предприятии;
- Создание благоприятного социально-психологического климата;
- Повышение уровня удовлетворенности трудом;
- Снижение текучести кадров;
- Усиление у работников чувства преданности и принадлежности организации;
- Усиление конкурентоспособности предприятия на рынке.

При расчетах экономической эффективности мероприятий выяснилось, что совершенствование организационной культуры главным образом повлияет на увеличение производительности труда, и после внедрения данного исследования в ООО «РусАвто-Белгород» уровень производительности труда увеличится на 44%

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] : учебник / М. Армстронг. – 8-е изд. – пер. с англ. – Спб.: Питер, 2005. – 831 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник / М. Армстронг. – пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Арутюнова, Л. М. Теория организации [Текст] : учеб. пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: Юнити, 2005. – 423 с.

5. Бариленко, В. И. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Н. В. Бариленко, В. В. Бердников, Е. И. Бородина. - М: Эскмо, 2010. - 352 с.
6. Белова, М. Т. Управление персоналом [Текст] / М. Т. Белова. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2007. – 504 с.
7. Бычкова, А. В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. В. Бычкова. – Пенза: изд–во Пенз. гос. ун–та, 2015. – 137 с.
8. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С. В. Василенко – М.: Дашков и Ко, 2010. – 136 с.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] : учеб. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
10. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст] : учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
11. Веснин, В. Р. Организационная культура. Социально-гуманитарные знания [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Просвещение, 2010. – 245 с.
12. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
13. Волошин, Т. З. Экономика предприятия [Текст] / Т. З. Волошин. – М.: Проспект, 2005. – 544 с.
14. Герчикова, И. Н. Организационная культура организации [Текст] / И. Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 290 с.
15. Глухов, В. В. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / В. В. Глухов. - 3-е изд. – Спб.: Питер, 2011. – 608 с.
16. Готин, С. В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности [Текст] / С. В. Готин, В. П. Калоша. – Москва: ООО «Вариант», 2007. – 118 с.
17. Дорофеев, В. Д. Организационное поведение [Текст] : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2014. – 142 с.

18. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М.: Инфра–М, 2006. – 512 с.
19. Елисеева, Т. П. Экономика и анализ деятельности предприятий [Текст]: учебное пособие / Т. П. Елисеева, М. Д. Молев. - М: Феникс, 2011. - 480 с.
20. Ершов, П. Л. Управление организацией в современных условиях [Текст] / П. Л. Ершов. – М.: Проспект, 2008. – 259 с.
21. Зайцева, Т. В. Управление персоналом [Текст] / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: Инфра–М, 2009. – 336 с.
22. Занковский, А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» [Текст] / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2012. – 648 с.
23. Иванова, С. В. Корпоративная культура: традиции и современность [Текст] / С. В. Иванова // Справочник кадровика. - 2010. - № 4. – С. 15
24. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
25. Капитонов, Э. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / Э. Капитонов. - М.: Альфа-Пресс, 2012. - 372 с.
26. Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст] : Учеб. пособие. / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2015. – 584 с.
27. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / А. Я Кибанов. – Инфра – М, 2010. – 695 с.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
29. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301 с.

30. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: курсовые проекты, выпускная квалификационная работа. Учебное пособие [Текст] / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 407 с.
31. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст] : учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: ИНФРА-М, Издательство НОРМА, 2012. – 528 с.
32. Лукичева, Л. А. Управление персоналом [Текст] / Л. А. Лукичева. – М.: Омега–Л, 2007. – 264 с.
33. Лущикова, А. П. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / А. П. Лущикова. – Прокопьевск: ГУ КузГТУ, 2010. – 102 с.
34. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. Пособие / Е. В. Маслов. – М.: Инфра–М, 2009. – 312с.
35. Мейерсон, Д. Корпоративная культура и управление изменениями [Текст] / Д. Мейерсон – М.: Альпина Букс, 2012. – 192 с.
36. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, А. М. Хедуори. – М.: Дело, – 2000. – 481 с.
37. Мешайкина, Е. И. Организационная культура предприятий [Текст] / Е. И. Мешайкина. - СПб.: Питер, 2004. - 356 с.
38. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] : учебник / Б. З. Мильнер. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2010. – 480 с.
39. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] : учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.
40. Полковников, А. В. Управление персоналом [Текст] / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М.: Эксмо, 2011. – 528 с.
41. Семенов, Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика [Текст] : учебник для вузов / Ю. Г. Семенов. - Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2004. - 180 с.

42. Смирнов, Э. А. Основы теории организации [Текст] / Э. А. Смирнов. – М.: ИНФРА-ДАНА, 2011. – 520 с.
43. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации [Текст] / А. М. Смолкин - М.: ИНФРА-М, 2006. – 116 с.
44. Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика [Текст] / В. А. Спивак. М.: Дело. 2014. – 652 с.
45. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. – СПб: Издательство «Питер», 2012. – 416 с.
46. Стеклова, О. Е. Организационная культура [Текст] : учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
47. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва: Проспект, КноРус, 2013. – 224 с.
48. Федосеев, В. Н. Управление персоналом организации [Текст] / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин - М.: Издательство «Экзамен», – 2015. – 368 с.
49. Чередниченко, И. П. Психология управления [Текст] / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 608 с.
50. Шаповалова, И. С. Организационная культура [Текст] : практикум / И. С. Шаповалова. – Белгород: ИПК НИУ «БелГУ», 2011. – 108с.
51. Шаталова, Н. И. Организационная культура [Текст] / Н. И. Шаталова. – М: Издательство «Экзамен», 2006. – 652 с.
52. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн. Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.