УДК 331

© Кабанов В. А., 2016,
канд. психол. наук,
доцент кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС

© Митюшкова В. Д., 2016,
студентка 3 курса факультета управления,
специальность управление персоналом,
Владимирский филиал РАНХиГС

ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «МИК АВТО»

***Аннотация**: статья посвящена актуальной проблеме исследования организационной культуры и путей ее совершенствования. На примере владимирской организации, проанализировав организационную культуру при помощи ряда методов, в частности метода анализа документов, метода тестирования (опросник Соломанидиной Т. О.), попробуем вывести некоторые рекомендации по улучшению деятельности организации.*

***Ключевые слова**: организационная культура, опросник, совершенствование организационной культуры, малое предприятие, ООО «Мик Авто».*

***Abstract**: article is devoted to an urgent problem of a research of an organization culture and ways of its enhancement. On the example of the Vladimir organization, having analysed an organization culture by means of a number of methods, in particular, a method of the analysis of documents, a testing method (Solomanidina T. O. questionnaire), we will try to remove some recommendations about organization activity improvement.*

***Keywords**: organization culture, questionnaire, enhancement of an organization culture, small enterprise, LLC Mick Avto.*

Деятельность предприятий не может осуществляться только на основе технологии. В организациях действуют люди, а это значит, что в своей деятельности они руководствуются какими-то конкретными нормами, ценностями. В этом смысле каждое предприятие или организация представляет собой культурное пространство [1].

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех организации – это проблема, волнующая ученых, исследователей современности, и является актуальной темой в настоящее время. Однако ясно, что отношения между культурой и результатами работы зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной организационной культурой. Также особенно интересным является то, насколько же сильную роль играет организационная культура в малом предприятии [3].

Анализ литературных источников показал, что к настоящему времени не сформировалось единого, общепринятого определения организационной культуры. Наиболее часто организационная культура интерпретируется как философия и идеология управления, принимаемые большей частью организации, предположения, верования, ожидания, лежащие в основе отношений и взаимодействий внутри организации и за её пределами. Поэтому, проведя всестороннюю оценку определениям, мы попытались выделить свое. Организационная культура – это идеология управления, принимаемая организацией, включающая в себя ценности по допустимому или недопустимому поведению и символику, передающую эти ценности.

Также следует отметить, что значение организационной культуры на современных предприятиях очень велико, так как именно она содержит в себе огромный потенциал для развития фирмы, и поэтому ее изучение является неотъемлемой частью успешного существования организации [4].

Нами было проведено исследование актуальных проблем организационной культуры, конкретно на примере малой владимирской организации ООО «Мик Авто». Для этого был проведен анализ организационно-экономической деятельности компании, при помощи опросника выявлен уровень организационной культуры и ее проблемы.

ООО «Мик Авто» - владимирская компания, которая является одним из дилеров Торгового дома ОАТ, работающая на вторичном рынке с 1992 года. Основным видом деятельности является оптовая торговля автомобильными запчастями, конкретно – светотехникой. Организация занимает стабильное положение на рынке, так как ее деятельность является востребованной, и имеет обширную клиентскую базу во многих регионах страны (Краснодарский край, Ростовская область, Смоленская область, Республика Мордовия, Республика Башкортостан и др.). На 2016 год ООО «Мик Авто» не сдает своих позиций на светотехническом рынке, но и не наращивает объемы продаж из-за сложного положения на заводах (нехватка средств на закупку сырья и комплектующие изделия, соответственно на заводе падает объемы производимой продукции, что сказывается на продажах).

Согласно рассмотренным базовым показателям деятельности организации ООО «Мик Авто» за 2014-2016 гг. можно сделать следующие выводы [5]:

1) себестоимость (закупка) с каждым годом становится меньше. Это объясняется следующим: каждый год на заводах происходит смена управленческого аппарата, происходит снижение выпускаемой продукции, которая в дальнейшем распределяется между дилерами. Продукции меньше, следовательно, продажи понижаются;

2) резкое снижение объемов выручки. С 2014 года по 2015 год она падает приблизительно на 12 миллионов, а в последующий год уменьшается в 2 раза;

3) прибыль относительно стабильна даже при уменьшающихся объемах продаж (с 2015 года по 2016 год возрастает в 2 раза). Темп прироста, по проведенным расчетам, незначительно уменьшился в 2015 году, но в 2016-м он вновь набирает оборот.

Рассматривая себестоимость, можно сказать, что при уменьшении закупки значительно возрастает прибыль, но при этом снижается выручка, что, конечно же, не может заинтересовать.

Рассмотрим кадровый состав организации, который предусматривает определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. (мы воспользуемся, для рассмотрения кадрового состава, такими социально-демографическими признаками, как: возраст, пол, образование, должность), но для начала проанализируем показатель движения персонала, т.е. количество пришедших и ушедших работников за три года (см. табл. 1) [7].

Таблица 1

Количество пришедших и ушедших работников в ООО «Мик Авто» за 2015-2016 гг.

Год	Уволено	Принято	Всего
2015	1 бухгалтер		1 работник
2016	1 кладовщик	1 кладовщик	1 работников

Кадровый состав организации стабилен и в значительной степени не изменяется с течением времени. В период с 2015 по 2016 год текучесть кадров не наблюдается. Данное явление влечет за собой два вывода. С одной стороны, мы можем сказать, что команда, сформировавшаяся с момента становления организации и хорошо сработанная в длительный период времени, помогает оставаться предприятию на плаву, так как знает все тонкости работы, но с другой - она не способствует ее развитию, так как не происходит своевременного обновления работников – старение персонала.

Теперь рассмотрим базовую структуру персонала, представив ее в виде таблицы (см. табл. 2) [6].

Таблица 2

Базовая структура персонала

Возраст	Пол	Образование	Профессия
43 года	ж	Высшее	Генеральный директор
41 год	ж	Среднее специальное	Коммерческий директор
43 года	ж	Высшее	Главный бухгалтер
42 года	м	Среднее специальное	Менеджер
42 года	м	Среднее специальное	Водитель-грузчик
40 лет	м	Среднее	Водитель-грузчик
38 лет	м	Среднее	Кладовщик

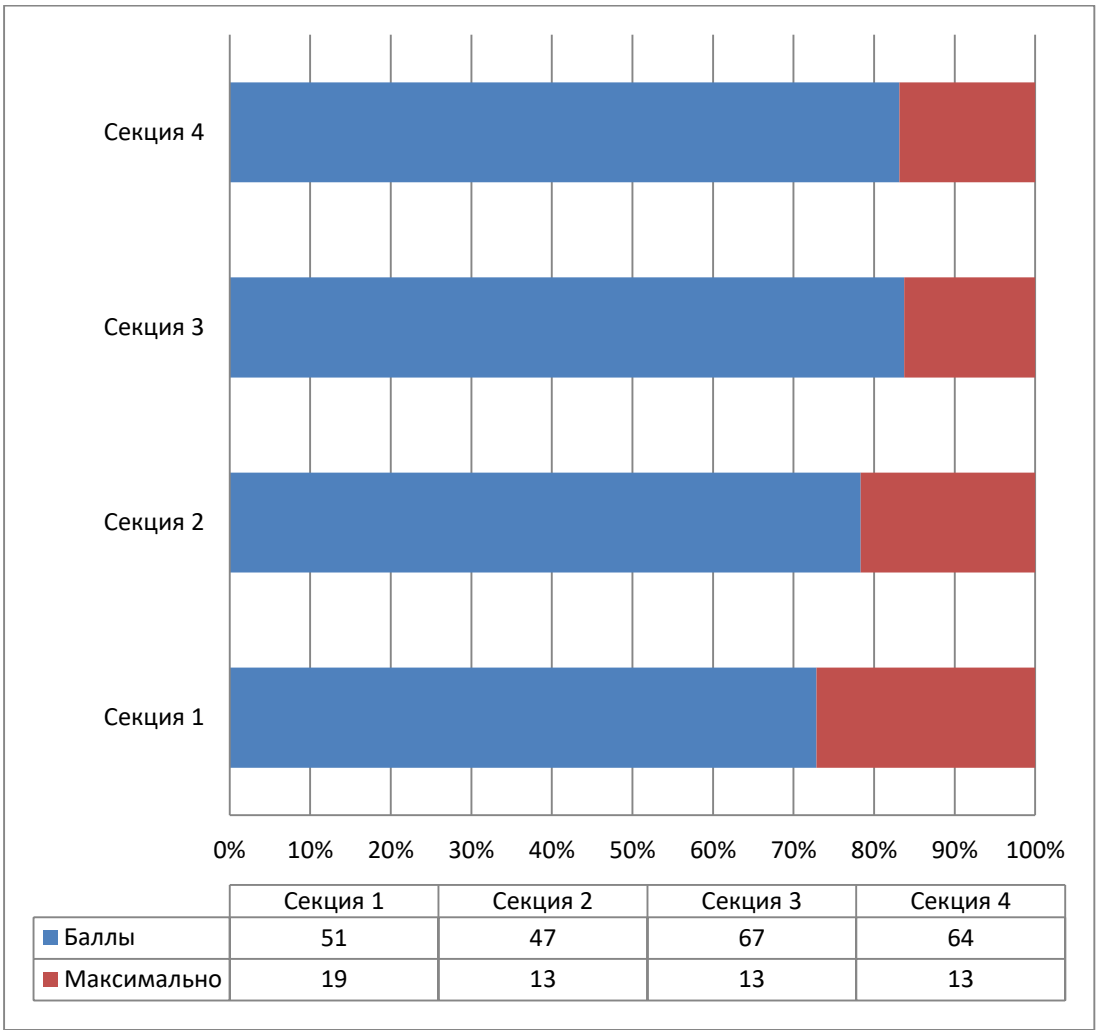
Организация представлена командой из семи человек. Средний возраст членов коллектива составляет 41 год. Если говорить о статистике, то 62 % российских работодателей считают наиболее эффективными работников в возрасте от 25 до 34 лет. Также научно доказано, что в возрасте от 30 до 50 лет работники достигают пика производительность труда, а после 55 она резко понижается. Значит, можно сказать, что организация претерпевает постепенное старение кадров и при этом не стремится внедрить в процесс новых работников, которые намного быстрее усваивают и используют новинки. Но при этом производительность компании не падает и, скорее всего, не понизится еще ближайшие годы.

Согласно определению жизненного этапа компании, можно сказать, что она находится на периферии зрелости и упадка. С одной стороны (этап зрелости), организация достигла лидирующего положения на рынке. Зрелость компании означает, что ей удаётся сохранять устойчивое положение во внешней среде; показывает, что остальные процессы переработки опыта и встраивания его в существующую систему представлений имеют явное выражение в базисных представлениях организационной культуры и подкреплены мощно влияющими на членов организации артефактами. С другой стороны (этап упадка), замедление роста и структурных изменений. Но отметим, что данная ситуация совершенно необязательно должна повлечь за собой разорение или закрытие компании. Следствия о переходной позиции для организации можно назвать условными, поскольку для более точных выводов необходимо применение большого количества исследований и методик.

Также следует рассмотреть национальный аспект при изучении организационной культуры. В рассматриваемой организации все сотрудники принадлежат к одной национальности, следовательно, воздействие менталитета на формирование организационной культуры будет направлено в едином русле. Работникам с общей национальной культурой будут присущи схожие цели, а также средства их достижения, интенсивность работы, интересы.

Для определения организационной культуры ООО «Мик Авто» был использован опросник Соломанидиной Т. О. [2] Необходимые для анализа ответы получены от пяти членов организации. Данная методика представляет собой ряд суждений, который необходимо оценить по десятибалльной шкале. Показатели в баллах свидетельствуют о состоянии в коллективе: 9-10 – великолепное; 6-8 – мажорное; 4-5 – заметное уныние; 1-3 – упадочное. Индекс организационной культуры (ее уровень) определяется по общей сумме полученных баллов: 261-290 – очень высокий; 175-260 – высокий; 115-174 – средний; ниже 175 – тенденция к деградации.

Проанализировав полученные данные по определению уровня организационной культуры, утверждаем, что все ответы превышают показатели в 5 баллов, большинство суждений оценивается в 7-8 баллов, также большое количество оценено максимальным баллом. Общая сумма полученных баллов равна 230. Значит, уровень организационной культуры, исходя из данных, можно назвать высоким. Подсчитанные баллы по секциям можно представить их в виде графика (см. рис. 1).



	Секция 1	Секция 2	Секция 3	Секция 4
Баллы	51	47	67	64
Максимально	19	13	13	13

Рис. 1. График отношения полученных баллов к возможным баллам (максимум принят за 100 %)

Использование данного опросника позволило оценить:

1) коммуникации в организации. Работники считают, что в компании есть четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников, система коммуникаций належана и эффективна, нет сбоев в получении внутрифирменной информации,

существуют поощрения двухсторонней коммуникации и непосредственного обращения грузчиков и водителей к руководству;

2) работа в организации. Также члены коллектива уверены в том, что вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью, рабочие места обустроены, все, что нужно для работы, всегда находится под рукой, работа для каждого в коллективе является интересной, существует оптимальная трудовая нагрузка. Но в меньшей степени развиты такие аспекты, как приобретение новой специальности для всех тех, кто желает, и разумная система выдвижения на новые должности;

3) управление в организации. Работники считают, что их деятельность четко и детально организована, в компании принимаются своевременные и эффективные решения, работники участвуют в принятии решений, организована профессиональная оценка деятельности работников, дисциплинарные меры применяются как исключения, практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления, организация постоянно нацелена на нововведения;

4) мотивация и мораль в организации. Работники уверены в том, что система заработной платы является обоснованной и удовлетворяет их, поощряются рвение к труду и инициатива, взаимоотношения с руководством достойны высоких оценок, проявляется внимание к индивидуальным различиям членов коллектива, господствует кооперация и взаимоуважение, все испытывают гордость за свою организацию.

Из каждого пункта следует общий вывод. Организационная культура ООО «Мик Авто» находится на высоком уровне и не требует особого вмешательства. Работники довольны своим положением, а также условиями труда и обстановкой. Они хорошо общаются как друг с другом, так и с руководством. Им предоставлен широкий спектр возможностей, начиная с повышения квалификации и заканчивая возможностью продвижения по должности. Работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы, что они нужны организации и что их мнение важно.

Таким образом, на основе рассмотренных показателей можно сделать следующий вывод.

1. Организационная культура ООО «Мик Авто» имеет положительную направленность. Высокая мотивация работников, их стремление к высокой производительности и благоприятный психологический климат способствуют развитию фирмы и ее конкурентоспособности.

2. Для большей эффективности и развития руководству ООО «Мик Авто» необходимо задуматься о привлечении в компанию молодых специалистов и внедрить в продажу новую продукцию, отличную от существующих наименований.

3. Результаты использованного опросника свидетельствуют о великолепном, или мажорном, состоянии в коллективе.

Как таковых целей для развития организационной культуры у малого предприятия нет, поскольку организация не ставит перед собой таковой задачи. Состояние культуры на данный момент времени устраивает как руководителя организации, так и всех сотрудников и, следовательно, затрачиваться на ее усовершенствование или развитие нет необходимости.

Проанализировав организационную культуру, попробуем вывести некоторые рекомендации по улучшению деятельности организации.

1. Для повышения заинтересованности персонала необходимо разработать систему как социальных, так и материальных бонусов и поощрений (путевки, премии).

2. Необходимо повышать эффективность системы представления работниками своих соображений. Не упускать из виду самые лучшие системы других организаций и

вносить новшества в свои нынешние системы. Уместно обратить внимание на японские компании, в которых «пожизненный найм» рабочих постепенно заменяется на гибкие формы занятости; вместо системы «зарплаты по старшинству» все более практикуется оплата по результатам труда, образуются производственно-отраслевые профобъединения. Здесь имеют место взаимные обязанности и взаимная лояльность.

3. Повышение эффективности руководителя увеличит многообразие направлений и целей организации (концентрация на достижения, выходящие за рамки своей организации, и постоянный учёт настроения коллектива,

способность учитывать особенности взаимоотношений в коллективе, выступать их регулятором).

Теперь попробуем дать рекомендации личностного характера, поскольку мы рассматривали организационную культуру малого предприятия.

1. Руководитель может проводить мероприятия по сплочению коллектива. Такие как: совместные корпоративы, выездные мероприятия.

2. Проводить общие планерки для простого сканирования состояния коллектива. Это поможет быстрее заметить негативные тенденции и снижение работоспособности.

3. Постоянное общение с коллегами и оказание им помощи в решении сложных вопросов (доверие коллектива).

Таким образом, мы, проанализировав организационную культуру на примере владимирской компании, смогли выявить ее основные проблемы и дать соответствующие предложения по совершенствованию.

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. - М. : ЮНИТИ, 2013. – 423 с.

2. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учебное пособие. - М. : ИНФРА-М, 2012. — 186 с.

3. Шаталова Н. И. Организационная культура. – М. : Экзамен, 2012. - 652 с.

4. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. – СПб. : Питер, 2013. - 336 с.

5. Оборотно-сальдовая ведомость по всем счетам за 2015-2016 год (ООО «Мик Авто»).

6. Приказы о зачислении на работу в ООО «Мик Авто» за 2015-2016 год.

7. Приказы об увольнении за 2015-2016 год (ООО «Мик Авто»).