**Анализ корпоративной культуры и внесение предложений по ее совершенствованию**

Диплом

2012

ВВЕДЕНИЕ

В современной мировой практике все большее внимание уделяется корпоративной культуре организации. И не удивительно, так как основу любой организации составляют человеческие ресурсы, а это означает, что судьба компании во многом зависит от персонала организации.

Современная конкуренция на мировых рынках переходит из области маркетинга и качества выпускаемых товаров/услуг в область корпоративной культуры и человеческого фактора. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую организационную культуру.

«Когда мы начинаем бизнес с другой компанией, первое, что мы представляем партнерам, не продукция, а стиль менеджмента, философия и миссия нашей организации. Единственная цель - заставить подумать о нас как о компании, на которую можно положиться. И одна эта мысль способна превратиться в миллиарды иен!» - так считал Коносукэ Мацусита, основатель одноименного электротехнического гиганта, выпускающего товары под маркой Panasonic. Приведенное высказывание отражает основной смысл корпоративной культуры как неосязаемой ценности, которая приносит реальные доходы.

Между тем владельцам российских компаний на всеобщую преданность сотрудников рассчитывать не приходится. Согласно исследованию социологической службы компании Taylor Nelson Sofres российский персонал занимает одно из последних мест в Европе по лояльности к компаниям - работодателям.

В настоящее время в России очень модным становится говорить о корпоративной культуре, при этом руководители организаций не до конца осознают важность этого элемента компании и не уделяют должного внимания проблемам формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Таким образом, актуальность темы дипломного проекта состоит в том, что грамотное формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры могут привести к значительным увеличениям доходности фирмы за счет повышения преданности персонала и их удовлетворенности от работы в организации.

Целью исследования данной темы является анализ корпоративной культуры и внесение предложений по ее совершенствованию.

В задачи моей работы входит:

1. рассмотреть теоретические аспекты управления корпоративной культурой организации;

2. проанализировать корпоративную культуру ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»;

. разработать предложения по совершенствованию корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»;

. провести оценку социально-экономической эффективности от мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

Объектом исследования данного проекта является корпоративная культура (на примере ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»), а предметом - анализ и совершенствование корпоративной культуры (на примере ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»).

В процессе изучения данной темы использовались следующие методы: описание, построение таблиц, системность и анализ, комплексность, сравнение, группировка и выборка.

При написании данного дипломного проекта были использованы изданные в последние годы учебники и учебные пособия, а также исследовательские работы известных ученых, таких как Виханский О.С. и Наумов А.И. «Менеджмент», Камерон К. и Куинн Р. «Диагностика и изменение организационной культуры», Коротков Э.М. «Концепция менеджмента» и др.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

1.1 Понятие, структура, функции корпоративной культуры

В литературе по вопросам управления персоналом часто используются термины «корпоративная культура» и «организационная культура», которые не имеют четкого разграничения. Многие зарубежные и отечественные авторы считают эти понятия тождественными. Среди существующего многообразия определений организационной, или корпоративной, культуры можно выделить наиболее удачные и часто цитируемые в зарубежной и отечественной литературе по менеджменту.

Барри Феган понимает организационную культуру как «историю, представленную в настоящем» [9, С. 238].

Известно и менее лаконичное, но более ироничное его определение исследуемого феномена: «Организационная культура - это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Организационная культура - это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя».

П. Вейл определяет организационную культуру как «уникальную общую психологию организации».

У Э. Джакуса: «Культура предприятия это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [1, С. 54].

По мнению К. Голда, «организационная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации того, что отличает ее от всех других в отрасли».

В. Сате считает, что «...культура организации представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества».

Г. Морган определяет «культуру организации как один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло» [25, С. 69].

Эдгар Шейн определяет организационную культуру как «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» [29, С. 235].

В.А. Гневко и И.П. Яковлев считают, что организационная культура - это «определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе» [13, С. 56].

По мнению И.Г. Самойловой и Е.Н. Хандуровой организационная культура является интегральной характеристикой организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации) [17, С. 97].

По мнению Т.Ю. Базарова, организационная культура это «сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях».

О.С. Виханский и А.И. Наумов дают следующее определение организационной культуре: «...это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения».

Г. Хофстед в организационной культуре усматривает некоторую прогнозную функцию: «организационная культура есть некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет».

Кроме того, необходимо сделать уточнение следующего характера: в каждой организации независимо от ее численности и сферы деятельности существует своеобразная культура, даже если она выражена исключительно через недоверие и сложилась стихийно. М. Коул замечает по этому поводу: «Культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность».

Следует отметить также, что корни концепции организационной культуры кроются в двух разных дисциплинах: антропологии и социологии. Основу антропологического подхода составляет определение: «организации - это культуры», в рамках которого выработалось функциональное направление, интерпретирующее культуру как атрибут, которым обладают организации и сторонники которого предполагают, что менеджеры в состоянии четко определять различия между организационными культурами, могут заниматься изменением культуры и способны измерять культуру, используя эмпирические приемы. В рамках социального подхода («организации обладают культурами») предполагается, что в основе организации нет ничего, кроме культуры, культура интерпретируется как метафора, используемая для описания того, что собой представляет организация, поэтому при обращении к любому организационному явлению менеджеру приходится сталкиваться именно с культурой соответствующей организации.

Существует несколько попыток определить структуру организационной культуры. Среди известных наиболее удачной является предложение Ф. Харриса и Р. Морана рассматривать организационную культуру на основе 10 характеристик. Эти характеристики следующие:

. Осознание себя и своего места в организации.

. Коммуникационная система и язык общения.

. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.

. Что и как едят люди, их привычки и традиции в этой области.

. Осознание времени, отношение к нему и его использование.

. Взаимоотношения между людьми.

. Ценности и нормы.

. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то.

. Процесс развития работника и научение.

. Трудовая этика и мотивирование [17, С. 132].

Первым звеном организационной культуры являются мифы или легенды. Во всех легендах, как правило, прослеживается опыт взаимодействия руководителя и подчиненного или сотрудников в процессе труда или вне его.

Второе звено организационной культуры - ритуалы. Они укрепляют структуру фирмы. Ритуалы (обряды) и церемонии являются в некотором смысле подлинным воплощением наиболее значимых моментов, которые символизируют корпоративный дух и единство всего персонала, сближение всех членов трудовой общности, демонстрируют им новые и еще не известные страницы истории и настоящего фирмы, приобщают всех участников ритуала к основным ее ценностям и традициям [8, С. 213].

Рассматривая в самом общем плане ритуалы, применяемые в трудовой среде, их можно разделить на следующие основные типы:

ритуалы при поступлении на работу;

организационные ритуалы;

интегрирующие ритуалы;

ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением.

Эдгар Шейн предлагает рассматривать уровневую структуру организационной культуры, в которой насчитывает три уровня [22, С. 316].

Познание культуры организации начинается с первого, «поверхностного», или «символического», уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные 5 чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровывать и интерпретировать в терминах культуры организации.

Те, кто пытаются познать культуру организации глубже, затрагивают второй, «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Это главные элементы культуры, они представляют собой набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо. Этот набор предполагает ранжирование по важности, правильности и значимости целей, предпочтений и приоритетов организации. Ценности - центральный элемент организационной культуры, определяющий специфику всех остальных моментов «человеческого аспекта» организации: индивидуальных и групповых интересов, межличностных и групповых отношений, мотивации и т.п. На основе системы ценностей формируются организационные нормы, которые выступают в качестве регуляторов служебного поведения. Они предполагают санкционирование поведения на основе ряда оценочных критериев, выработанных и узаконенных в процессе функционирования организации. В организационной культуре нормы обычно закреплены в виде своеобразного кодекса правил поведения и желательного образа действий, стандартов качества и обслуживания, системы обрядов и церемоний. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, т.к. на следующем уровне возникают непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный» уровень, включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру [22, С. 318].

Некоторые отечественные специалисты в области организационной культуры понимают под третьим уровнем представления, основанные на традициях в области национальной деловой культуры [12, С. 257].

Уникальность корпоративной культуры имеет свои критерии. Особенности культуры прогрессивной организации:

. Культура должна быть ценна.

. Культура должна быть редка.

. Культура должна быть неподражаема.

Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)», на основании обследований таких компаний как IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности. Авторы «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

. Вера в действия.

. Связь с потребителем.

. Автономия и предприимчивость.

. Производительность от человека.

. Знай то, чем управляешь.

. Не занимайся тем, чего не знаешь.

. Простые структуры и мало управленцев.

. Одновременная гибкость и жесткость в организации.

Таким образом, можно резюмировать, что организационная культура обладает рядом важных характеристик. Ниже перечислены те из них, которые не вызывают у исследователей разногласий:

. Наблюдаемые регулярные формы поведения. Члены организации, взаимодействуя друг с другом, прибегают к общему языку, терминологии, а также ритуалам для проявления уважения друг к другу или демонстрации приемлемого поведения кого-то из коллег.

. Нормы. Существующие стандарты поведения определяют отношение к работе, во многих организациях они сводятся к формуле: «Не надо работать слишком много и не надо работать слишком мало».

. Доминирующие ценности. Ожидается, что основные ценности, которых придерживается организация, должны разделять и ее члены. Типичными примерами могут служить высокое качество продукции, редкие прогулы, а также высокая производительность.

. Философия. Организацией выработана политика, отражающая ее убеждения в том, как надлежит обращаться с сотрудниками и/или клиентами компании.

. Правила. В организациях имеются жесткие правила поведения. Вновь принятые на работу сотрудники должны их усвоить, чтобы стать полноправными членами организации.

. Организационный климат. Это то общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и посторонним лицам.

Кроме структурной составляющей природы организационной культуры, необходимо отметить и ее процессуальный характер. Важным элементом, связующим остальные элементы, являются коммуникации. Именно в ходе взаимодействия и информационного обмена порождаются разделяемые представления и ценности.

В.А. Спивак выделяет функции организационной культуры, в определении их опираясь на аналогичные, общие функции культуры:

) Продуцирование и накопление духовных ценностей;

2) Оценочно-нормативная - сравнение реального поведения человека с идеальным;

3) Регламентирующая и регулирующая - применение культуры как индикатора и регулятора поведения;

) Опознавательная - способ включения в жизнь общества;

) Смыслообразующая - участие культуры в определении человеком и социумом смысла в жизни, смысла своего существования;

) Коммуникационная - через ценности, принятые обществом, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание членов общества и их взаимодействие;

7) Функция общественной памяти, сохранения и накопления человеческого опыта;

8) Рекреативная - восстановления духовных сил в процессе восприятия или включения в культурную деятельность [20, С. 204].

По мнению М.М. Алексеевой, наиболее полно организационную культуру характеризуют следующие ее функции:

. Охранная: культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды.

. Интегрирующая: прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп - ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутрифирменной жизни:

лучше осознать цели организации;

приобрести наиболее благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает;

ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

. Регулирующая: организационная культура включает в себя неформальные, неписаные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации. Таким образом, задаются однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов.

Интегрирующая и регулирующая функции способствуют росту производительности в организации, поскольку:

ощущение идентичности и восприятие ценностей организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость участников организации в выполнении своих задач;

наличие неформальных правил, упорядочивающих организационную деятельность и устраняющих несогласованность и разно направленность действий, создает экономию времени в каждой хозяйственной ситуации.

. Замещающая, или функция субститута формальных отношений: сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений.

. Адаптивная: наличие организационной культуры предполагает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Она позволяет новым работникам наиболее эффективно «вписаться» в хозяйственную систему и способ человеческих взаимодействий, характерный для данной организации. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь, возможен противоположный процесс - индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал и возможности индивида для решения собственных задач.

. Образовательная и развивающая: культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Фирмы похожи на большие семьи, поэтому управляющие должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является увеличение «человеческого капитала», т.е. приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей. Таким образом организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в ее распоряжении.

. Управление качеством: поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности фирмы - экономических благах, постольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

Далее перечислены функции, которые определяют необходимость адаптации фирмы к своей внешней среде. К ним относятся:

. Ориентация на потребителя.

. Регулирование партнерских отношений.

.Приспособление экономической организации к нуждам общества [3,158].

1.2 Методы и подходы к диагностике корпоративной культуры организации

Применяемые теорией методы исследования культуры организации позволяют глубже и всестороннее познать ее предмет. Они представляют собой приемы, способы изучения явления культуры в деятельности организаций [5,С. 113]. Наиболее важные и часто используемые теорией методы можно подразделить на три группы.

Первая группа - общие методы исследования культуры организации. Они отличаются непосредственной направленностью на изучаемый предмет либо дают его специфическую интерпретацию (например, системный подход), либо ориентируют на особый подход к нему (сравнительный метод) (Рис.1.2.1).

Системный подход к исследованию явления организационной культуры должен отражать комплексный взгляд на объект исследования - организацию; он ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих ее механизмов. При системном подходе к явлению основное внимание уделяется подсистемам и связям между отдельными системными единицами.

Системный подход к явлению «культуры организации» позволяет выделить в изученном явлении взаимосвязанные подсистемы - культурные комплексы: деятельностно-ролевой, управленческий (властный), культурный комплекс отношений с внешней средой, поведенческий.



Рис. 1.2.1. Общие методы исследования организационной культуры

В совокупности выделенные подсистемы/комплексы образуют культурное пространство организации (Рис. 1.2.2).



Рис. 1.2.2. Культурное пространство организации

Деятельностно-ролевой культурный комплекс представляет собой основную часть организационной культуры и включает в себя ценности и нормы, регулирующие производство продукта в данной организации. Данный комплекс регулирует и контролирует исполнение ролевых требований, реакция на стимулирующее воздействие и во взаимном (в основном групповом) контроле за повседневной деятельностью.

Управленческий (властный) культурный комплекс представляет собой совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации. Новый член организации, прежде всего, пытается освоить нормы власти и подчинения, приспособиться к этим нормам. Для этого важно знать, какой степенью власти обладают руководители различных уровней в организации, какие формы власти они преимущественно применяют. Кроме того, члену организации необходимо выяснить свое место в системе властных отношений, определить специфические для каждой организации поведенческие нормы подчинения руководителям, а также нормы, регулирующие продвижение во властной иерархии.

Культурный комплекс отношений с внешней средой представляет собой особую совокупность ценностей и норм. Их не просто принимают и используют во внутренних структурах организации, но и соотносят с различными компонентами внешней среды, таким образом, чтоб они могли способствовать установлению приемлемого для организации баланса с внешней средой.

Поведенческий культурный комплекс охватывает нормы и ценности, не связанные напрямую с деятельностью организации. Социологический подход предполагает выяснение зависимости культуры организации от общества на культурную систему организации, систему экономических отношений, социальную структуру, идеологию.

Нормативно-ценностный подход предполагает выяснение значения культурных явлений для организации и личности, их оценку с точки зрения общего блага, справедливости, свободы, уважения человеческого достоинства и других ценностей. Этот подход ориентирует на разработку идеальной культуры организации.

Нормативный подход часто подвергается критике за идеализацию культурной действительности, оторванность от реальности. Его некоторая слабость проявляется в релятивности, относительности ценностных суждений, их зависимости от мировоззрения, социального положения и индивидуальных особенностей людей. И все же, несмотря на некоторую ограниченность, этот подход необходим, поскольку он придает культуре организации этическое, человеческое измерение, вносит в нее нравственное начало.

Институциональный подход ориентирует на изучение институтов, в рамках которых формируется и развивается та или иная культура организации (например, существует явное отличие института предпринимательства от института производства).

Антропологический подход, он требует изучения обусловленности культуры организации не социальными факторами, а природой человеческого рода, присущими каждому индивиду потребностями (в пище, одежде, жилище, безопасности, свободном существовании, общении, духовном развитии и др.). Антропологический подход требует не ограничиваться изучением влиянием социальной среды или разумной, рациональной мотивации, но выявлять иррациональные, инстинктивные, биологические и другие мотивы политического поведения, обусловленные человеческой природой.

Психологический подход ориентирован на изучение субъективных механизмов поведения индивида в организации, конкретной организационной культуре, индивидуальных качеств, черт характера, а также типичных механизмов психологических мотиваций.

Деятельностный подход придает динамическую картину явлению организационной культуры. Он предполагает рассмотрение ее как специфического вида живой и овеществленной деятельности как циклического процесса, имеющего последовательные стадии, этапы.

С использованием деятельностного подхода связана трактовка организационной культуры как специфической формы управления [25,С. 98].

Критически-диалектический подход, является своеобразным развитием и конкретизацией деятельностного метода. Он ориентирует на критический анализ организационной культуры, выявление ее внутренних противоречий, конфликтов как источника ее самодвижения, движущей силы изменений культуры в организации. Например, существует ярко выраженное противоречие двух функций культуры организации - поддержание и изменение порядка и стиля жизни организации.

Компаративистский или сравнительный подход, применение данного подхода расширяет кругозор исследователя, способствует плодотворному использованию опыта других стран и народов, позволяет учиться на чужих ошибках и избавляет от необходимости изобретать велосипед.

Вторая группа - методы, которые не относятся к исследованию объекта теории - организации, а непосредственно к процедуре познавательного процесса. Их иногда называют общелогическими методами (Рис.1.2.3).

Рис. 1.2.3. Общелогические методы исследования организационной культуры

Третья группа - познавательные средства - методы эмпирических исследований, получение первичной информации о культуре организаций (Рис. 1.2.4).



Рис. 1.2.4. Эмпирические методы исследования организационной культуры

Представленные эмпирические методы исследования организационной культуры отражают общую ситуацию, сложившуюся в современной теории менеджмента, организационной психологии, связанную с изучением организационной культуры [30, С. 35].

Опрос и дискуссия позволяют диагностировать принадлежности изучаемой организационной культуры к тому или иному типу. В основе данных методик, как правило, лежит принимаемая разработчиками «параметрическая» типология организационных культур. Разработчики методики с помощью стандартных процедур создают опросник, измеряющий количественно степень выраженности каждого параметра. В результате обработки данных получаются два числовых значения, сочетание которых и определяет тип организационной культуры.

Опросники являются наиболее распространенным методом исследования организационной культуры в связи с экономичностью применения и возможностями статистической обработки данных [8, С. 259].

Проективные методы, именно они позволяют выявлять и описывать как осознаваемые, так и неосознаваемые компоненты, и уровни организационной культуры. Среди наиболее распространенных проективных методов следует назвать метод незаконченных предложений и его различные модификации, методику «деловые ситуации», рисуночные методы и др. [8, С. 260].

1.3 Механизмы формирования и поддержания корпоративной культуры в организации

Можно выделить пять первичных механизмов формирования корпоративной культуры. К ним относятся:

 выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;

 критерии распределения поощрений и вознаграждений;

 намеренное создание образцов для подражания;

 стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;

 критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Теперь рассмотрим подробнее, как действуют эти механизмы.

. Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя. Здесь имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то, что его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении данного метода.

. Критерии распределения поощрений и вознаграждений. Члены любой организации исходя из своего опыта узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководители обычно достаточно легко могут довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного. Здесь имеется в виду сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.

. Намеренное создание образцов для подражания. Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, способствовать формированию у подчиненных, особенно у новичков, их представлений и ценностей.

. Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов. Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, формированию новых ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры.

. Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении. Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

Вторичные механизмы формирования корпоративной культуры - менее мощные, но более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях. Все эти механизмы доносят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. Вопрос заключается не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

К вторичным механизмам формирования корпоративной культуры, в которые входят представления и идеи ее создателей и руководителей, относятся:

 композиция и структура компании;

 системы и принципы деятельности организации;

 дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;

 истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании;

 официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, то они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта.

А теперь рассмотрим их подробнее.

. Композиция и структура компании. Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие полагают, что сила организации в ее людях, кадрах, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

. Системы и принципы деятельности организации. Самая заметная сторона жизни организации - это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают работу организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

. Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие.

. Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях. По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако подобная форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки».

. Наконец, еще один из методов выражения корпоративных ценностей - это официальные документы, декларации, уставы.

Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора:

 отбор персонала;

 деятельность высшего руководящего звена;

 культурная адаптация и ее основные стадии.

Рассмотрим их подробнее.

. Отбор персонала. Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным.

В процессе отбора решается двоякая задача: с одной стороны, кандидаты оценивают свое соответствие требованиям организации, а с другой - организация получает возможность отсеять тех претендентов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

. Деятельность руководящего звена. Создатели компании на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель формирует корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребностям. Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последователен в своих действиях. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры.

Как только новый сотрудник вступает в организацию, его менеджер объясняет ему, как должна быть сделана работа, как следует выполнить поставленную задачу. По завершении работы менеджер может высказать или не высказать свое одобрение или недовольство. Если менеджер прореагировал соответствующим образом на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее корпоративной культуры.

Следовательно, корпоративная культура передается через ответную реакцию менеджера на действие работника. По мере роста числа усвоенных моделей «поступок - последствие» у нового члена организации возникает представление о полном спектре принятых в организации норм, и корпоративная культура, в свою очередь, формирует у индивида требуемое восприятие действительности путем создания новых норм, ценностей, представлений.

. Культурная адаптация и ее основные стадии. Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Потребность в знаниях о корпоративной культуре обостряется в ситуациях, вызывающих удивление новичка - неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

Полезной и ценной для новичков всегда является информация из разряда «не для печати». Чем реальнее контекст, в котором передается и усваивается культурный корпоративный материал, тем более мотивированно будет воспринимать его новичок и тем более значимой для него окажется полученная информация.

Процесс вступления новых работников в организацию - самая критическая стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника. Те новички, которым не удается усвоить основные нормы поведения, рискуют стать нонконформистами, и впоследствии их ждет увольнение.

Когда в организацию приходят новые работники, они в качестве платы за членство приносят в жертву какую-то часть личной свободы и отказываются по мере необходимости от части своих представлений, ценностей, если таковые не соответствуют тем, которые приняты в компании. Задача, стоящая перед остальными членами организации, заключается в том, чтобы обучить новичков тому, что от них ждут, что здесь принято, что признано правильным.

В разных организациях могут быть различные представления о приоритетах. Новому работнику, чтобы стать полноправным членом организации, недостаточно быть хорошим профессионалом - он должен овладеть всеми принятыми нормами и правилами. При этом, как считают некоторые исследователи в области корпоративной культуры, отдельно взятому индивиду не обязательно искренне верить и по-настоящему принимать корпоративные ценности - нужно просто вести себя в соответствии с ними.

Овладение корпоративной культурой подобно процессу развития компетенции в иностранном языке: необходимо научиться не только тому, «как писать любовные письма, но и тому, когда и кому их посылать». Или, по словам К. Геертса, это умение отличать просто подмигивание от полного глубокого смысла конспиративного знака.

Методы получения информации о корпоративной культуре в процессе культурной адаптации. В распоряжении новых членов организации имеется несколько источников потенциальной информации о корпоративной культуре. Профессор М. Лоуис выделяет семь способов получения информации, используя которые новые сотрудники получают сведения о корпоративной культуре:

. Открытые методы прямого вопроса, когда легко напрямую спросить «агента» корпоративной культуры о той или иной проблеме.

. Вопросы могут быть заданы не напрямую в том случае, когда стоит позаботиться о «сохранении лица».

. Вопрос можно задать третьему лицу, подменяя, например, первичный источник информации (начальника) вторичным (сотрудником). Третья сторона задействуется, когда основной источник информации недоступен или когда необходимо объяснить информацию, полученную от основного источника.

. В качестве эксперимента правила можно нарушать, следя за реакцией остальных, с тем, чтобы понять, насколько и при каких условиях это правило работает.

. Можно вести завуалированные беседы, вызывая «агента» на откровенность в доверительной обстановке.

. Допустимо использовать методы прицельного наблюдения за некоторыми людьми в определенных производственных ситуациях.

. Можно использовать общее наблюдение, изучая то, что происходит, отмечая, о чем беседуют сотрудники, в какой манере общаются с представителями других отделов, с клиентами, руководством и т.д.

Чем меньше сходства замечает новый сотрудник в новом окружении по сравнению со своим предыдущим местом работы, чем больше для него степень новизны и чем меньше его опыт в смене производственных ролей, тем чаще он будет использовать методы наблюдения и реже - прямые вопросы в процессе аккультурации.

Новые сотрудники с более высокой самооценкой будут прибегать к методу прямого вопроса чаще, чем те, у которых самооценка низка. Чем больше новизна контекста, тем значительнее становятся задачи аккультурации. [29, С. 23].

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура - это доминирующие моральные нормы и ценности, принятые образцы поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые разделяются членами организации и способны воспроизводиться в этой организации через формальных или неформальных лидеров.

Корпоративную культуру можно разделить на три уровня: «поверхностный», «подповерхностный» и «глубинный». Первые два уровня наиболее легки в восприятии и распознавании, «глубинный» уровень трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

Из функций корпоративной культуры можно выделить те, которые имеют принципиальное значение: охранная, регулирующая и замещающая. Они наиболее эффективно позволяют закрепить признак воспроизводственности существующих отношений в организации.

К наиболее важным и часто используемым теорией методам исследования корпоративной культуры относят общие, общелогические и эмпирические методы.

Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача - понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

2. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ТОРГОВО-СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «БЦР - АВТО ПЛЮС СЕРВИС»

.1 Общая характеристика предприятия

Название организации: ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

Документ, регламентирующий регистрацию предприятия: СВИДЕТЕЛЬСТВО о государственной регистрации юридического лица (гос. регистрационный номер 1045207892190) .

Полный юридический и фактический адрес: 603003, Нижний Новгород,  
пр. Гагарина, д.29д,

Телефон/ Факс: (831) 222-00-55, (831) 222-00-11

E-mail: kia@kia-nnov.ru <mailto:kia@kia-nnov.ru>

Сайт: <http://bcr.kia.ru/>

Общая численность штата работников в организации 70 человек.

Режим работы: с 08.00 до 20.00 без выходных.

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Размер уставного капитала Общества составляет 12000 (Двенадцать тысяч рублей).

. Уставной капитал Общества составляется из номинальной стоимости долей его участников.

2. Действительная стоимость доли участника Общества соответствует части стоимости частных активов Общества, пропорциональный размер его доли.

3. Вкладом в уставной капитал Общества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи и имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку.

4. Денежная оценка не денежных вкладов в уставной капитал Общества, вносимых участниками Общества и принимаемыми всеми участниками единогласно, если иное не постановлено законодательством РФ.

БЦР МОТОРС уже более 12 лет успешно работает на автомобильном рынке РФ, являясь действительным членом Ассоциации «Российские автомобильные дилеры».

БЦР МОТОРС зарекомендовала себя как надежная компания, ориентированная на долгосрочную, эффективную работу. Базовой отраслью бизнеса являются продажи, а также послепродажное обслуживание автомобилей.

В 2009 г. компания приобрела статус официального дилера KIA MOTORS. На сегодняшний день БЦР МОТОРС - это разветвленная и постоянно растущая сеть автосалонов, как в Нижнем Новгороде, так и в других городах России: Кирове, Челябинске, Магнитогорске.

Компания БЦР МОТОРС - официальный дилер KIA Motors Rus в Нижнем Новгороде, работает на автомобильном рынке с 1997 года и владеет сетью салонов нескольких автомобильных брендов в различных городах России. Яркий и активный бренд KIA представлен в автосалоне компании БЦР МОТОРС на пр. Гагарина.

Здесь предоставлен полный спектр услуг:

продажа новых автомобилей KIA;

кредитные программы на выбор;

лизинговые программы для корпоративных клиентов;

услуги обмена старого автомобиля на новый (trade-in);

тест-драйв любых моделей KIA;

страхование по выгодным тарифам;

постановка на учет в ГИБДД;

гарантийное и послепродажное сервисное обслуживание автомобилей;

тюнинг, профессиональная установка охранных устройств и любого дополнительного оборудования;

розничная и оптовая продажа запчастей.

Все услуги оказываются в соответствии с международными стандартами качества.

Непрерывно следуя за развитием современных технологий, уделяется большое внимание развитию и расширению автосервиса.

В частности, функционирует самый крупный сервисный центр по рихтовочно-покрасочным работам.

Постоянное совершенствование и стремление соответствовать всем требованиям наших клиентов - это залог нашего успеха.

Сотрудники дилерского центра KIA компании БЦР МОТОРС - это коллектив профессионалов. В обязательном порядке проводится профессиональное обучение в центрах подготовки компании - производителя.

Сотрудники компании - это коллектив профессионалов, всегда готовый выполнить качественно и быстро полный спектр услуг как при покупке автомобиля (содействие в постановке на учет в ГИБДД, страхование, кредитование, лизинг, обмен старого автомобиля на новый), так и при обслуживании (установка дополнительного оборудования, гарантийный и послегарантийный сервис, кузовной ремонт любой сложности и многое другое). Любой наш клиент подберет автомобиль с требуемыми характеристиками и комплектацией.

В основу миссии и философии компании БЦР МОТОРС положено два основных принципа:

. Обязательства перед клиентом превыше всего.

. Предоставление клиентам только качественной продукции и высококвалифицированного сервиса.

Задача компании состоит в стремлении полного удовлетворения требований клиента. Для достижения этого мы постоянно совершенствуем профессиональные качества нашего персонала, используем самое современное оборудование, расширяем спектр предлагаемых услуг.

Одним из ключевых направлений деятельности компании является развитие отношений с корпоративными клиентами. БЦР МОТОРС выстраивает отношения с клиентами на основе взаимовыгодного сотрудничества и прилагает максимум усилий для того, чтобы сделать бизнес наших клиентов более успешным.

Индивидуальный подход к каждому клиенту позволяет компании быстро и качественно продавать, а также обслуживать автомобили.

.2 Анализ системы менеджмента предприятия ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

Работа с персоналом в фирме требует постоянного совершенствования, так как именно в этом заложены большие потенциальные возможности повышения эффективности работы менеджеров компании, а значит достижения ими высокого профессионального мастерства и, как следствие, более высокого уровня на служебной лестнице.

В организации осуществляется смешанный стиль управления, т.е. руководитель совмещает авторитарное и демократическое (сопричастное) управление. Что касается делегирования полномочий, то оно присутствует в данной организации.

Основное в работе фирмы - строгая дисциплина, доведение дела до конца, ответственность за каждого клиента, работа без сбоев. Руководство придерживается принципов:

 честность и открытость в отношении с подчиненными;

 объяснение целей и помощь в их достижении.

Для мотивации труда сотрудников используется широкий арсенал средств - профессиональное обучение, оплата медицинской страховки, льготы на приобретение товаров фирмы. От сотрудников требуется постоянное повышение квалификации, объемов продаж, обучение новых сотрудников.

Большое значение в работе имеют ежегодно проходящие международные и российские выставки. Руководство фирмы считает, несомненно, важным посещение выставок менеджерами фирмы, так как посещение выставки дает возможность встретиться и возобновить договорные отношения со старыми партнерами, найти новых, узнать об основных тенденциях сезона, получить рекламный и ценовой материал, принять участие в информационных семинарах. В дальнейшем, полученные материалы используются с максимальной пользой при работе с клиентами.

В рамках выставки проводятся конференции, презентации, семинары, конкурсы экспозиций по различным категориям, демонстрируются новинки. К материальной мотивации на данном предприятии можно отнести заработную плату (основную и дополнительную). Помимо основной заработной платы, к которой относится оклад, используется и дополнительная, а именно: проценты выручки, ежемесячная премия. Основанием для снижения размера или пересмотра работнику надбавки является приказ директора фирмы с указанием причин.

Организационная структура управления в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис», также как и в любой другой организации - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

В ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» существует линейно-функциональная организационная структура, считается наиболее универсальной (Рис.2.2.1). Данная структура основана на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм. В ней линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при участии и помощи штабов, отвечающих за определенные функции.

Линейный руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем.



Рис.2.2.1 Организационная структура ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

С появлением новых проблем, требующих творческого подхода, стали выявляться недостатки: отсутствие гибкости и динамичности, постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений из-за изменчивости целей. Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов. Затруднена обратная связь от работника к руководству. Следовательно, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной. Практика показывает, что на формирование уровней организационной структуры оказывают влияние такие факторы, как масштабы и вид организации, направления ее деятельности, число стратегических бизнес-единиц, стратегические планы и др.

Руководство текущей деятельностью ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» осуществляется Генеральным директором. Он решает вопросы деятельности предприятия, распоряжается имуществом предприятия, утверждает положения о структурных подразделения с помощью коммерческого и исполнительного директоров. Организация ведет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ, для соблюдения установленных законом норм и правил, а также грамотного ведения бизнеса с юридической точки зрения в организации присутствует юридический отдел. Исполнительный директор следит за деятельностью отделов продаж, логистики, маркетинга и проектной группой. Коммерческий директор отвечает за деятельность бухгалтерии, группы закупок и склада.

Главный бухгалтер ведет деятельность по составлению документальных отчетов фирмы. Его деятельность подотчетна коммерческому директору. Структуру персонала можно увидеть на рисунке 2.2.2



Рис.2.2.2 Структура персонала ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

Мужчин в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» - 84%, что составляет 62 человека, женщин - 16%, что составляет 8 человек. Средне списочная численность работников - 70 чел. (100%). Самому молодому сотруднику 19 лет, самому взрослому 60 лет.

% персонала фирмы имеют высшее образование, 54% персонала фирмы имеют только техническое образование.

Соотношение численности персонала по категориям функционального разделения труда:

а) управленческий персонал (директора, руководители отделов) - 26%;

б) основной персонал (менеджеры среднего звена) - 34%;

в) рабочий персонал (прочий персонал, отвечающий за установку, перевозку и хранение реализуемой продукции) - 40%.

.3 Анализ экономических и финансовых показателей предприятия ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

Проанализировав бухгалтерский баланс и отчёт о прибылях и убытках ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» можно сделать вывод о том, что в целом за рассматриваемый период эффективность работы предприятия возросла (Приложение 1, 2). Это подтверждается в первую очередь увеличением всех основных показателей финансово-хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия (Таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | год, тыс. руб. | | Отклонение (+/-), тыс. руб. | Темп изменения, % |
|  | 2010 | 2011 |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Выручка от продаж | 53745 | 55264 | 1519 | 102,8 |
| 2. Прибыль от продаж | 1712 | 3411 | 1699 | 199,2 |
| 3. Прибыль до налогообложения | 1620 | 3161 | 1541 | 195 |
| 4. Чистая прибыль | 1231 | 2559 | 1328 | 207,9 |

Согласно данным финансово-хозяйственной деятельности ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» на предприятии за период с 2010 года по 2011 год наблюдается 2,8% увеличение выручки от продаж. Величина чистой прибыли увеличилась на 107,9%. Это свидетельствует о росте заказов предприятия, расширении клиентской базы, увеличении деловой активности, что, безусловно, является положительной тенденцией.

Составим агрегированный бухгалтерский баланс рассматриваемого предприятия (Приложение 3). За рассматриваемый период наблюдается положительная тенденция роста величины собственного капитала, а также его доли в структуре баланса. Удельный вес собственного капитала в валюте баланса находился в 2010 году ниже допустимых значений (то есть занимает менее 50% валюты баланса), но к 2011 увеличился и стал 54,7%.

Внеоборотные (иммобилизованные) активы на данном предприятии по итогам 12 месяцев 2011 года составили 459 тыс. руб., что на 152 тыс. руб. или на 50% больше по сравнению с аналогичным периодом 2010 года.

ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» имеет краткосрочные обязательства и задолженности по фискальной системе, превышающие размер денежных средств и приравненных к ним финансовых активов, что также является негативным моментом в деятельности предприятия.

Мобильные активы рассматриваемого предприятия составили по итогам 12 месяцев 2010 года 13837 тыс. руб. по сравнению с 8841 тыс. руб. за аналогичный период предыдущего года, это на 4996 тыс. руб. или на 56,5% больше. Рост данного показателя обусловлен увеличением дебиторской задолженности предприятия (на 13,8%), запасов предприятия (на 76,6%) и денежных средств (на 7200%).

 анализ ликвидности и платежеспособности предприятия (Таблица 2.3.2).

Анализ абсолютной ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые сгруппируются по степени срочности их погашения [24, 125].

Таблица 2.3.2

Анализ ликвидности баланса предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Год, тыс. руб. | | | ПАС СИВ | Год, тыс. руб. | | | Платежный излишек (+) или недостаток (-), тыс. руб. | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 |  | 2009 | 2010 | 2011 | на начало года | на конец года |
| А1 | 120 | 1 | 73 | П1 | 1832 | 4606 | 6379 | +4605 | +6306 |
| А2 | 2038 | 2944 | 3350 | П2 | 268 | 161 | 97 | - 2783 | - 3253 |
| А3 | 2876 | 5896 | 10395 | П3 | - | - | - | -5896 | -10395 |
| А4 | 153 | 307 | 478 | П4 | 3087 | 4381 | 7820 | +4074 | +7342 |

По рассчитанным показателям относительной ликвидности видно, что (Таблица 2.3.3):

Таблица 2.3.3

Коэффициенты платежеспособности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Год | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0.06 | 0.0002 | 0.01 |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности | 1,03 | 0,6 | 0,5 |
| 3. Коэффициент текущей ликвидности | 2,3 | 1,8 | 2,1 |

коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормы и имеет тенденцию к снижению, а это свидетельствует о невозможности погашения текущих обязательств предприятия за счет денежных средств;

коэффициент быстрой ликвидности в 2009 году был выше нормы, но к 2011 снизился на 0,53 и стал ниже нормы, это свидетельствует о невозможности погашения текущих обязательств за счет наличности и ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, имеет тенденцию к снижению;

коэффициент текущей ликвидности находится выше норма на 0,1. Это означает, что предприятие в состоянии покрыть краткосрочные обязательства текущими активами.

 анализ финансовой устойчивости.

Оценка финансового состояния организации будет неполной без анализа финансовой устойчивости. Анализируя платежеспособность, сопоставляют состояние пассивов с состоянием активов. Это, как уже отмечалось, дает возможность оценить, в какой степени организация готова к погашению своих долгов. Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчива анализируемая организация в финансовом отношении.

Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат. Для характеристики источников формирования запасов и затрат используется несколько показателей, которые отражают различные виды источников [18, С. 126].

Из полученных данных видно (Приложение 4), что финансовое состояние анализируемого предприятия относится к неустойчивому. Неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности, при котором, тем не менее, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторов и ускорения оборачиваемости запасов.

Для оценки относительной финансовой устойчивости применяется система коэффициентов капитализации (Таблица 2.3.4).

Таблица 2.3.4

Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1. Коэффициент автономии Ккс | 0,6 | 0, 5 | 0,6 |
| 2. Коэффициент финансовой зависимости Кфз | 1,7 | 2,1 | 1,8 |
| 3. Коэффициент маневренности Км | 0,1 | 0,9 | 0,9 |
| 4. Коэффициент концентрации заемного капитала Ккп | 0,4 | 0,5 | 0,4 |
| 5. Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала Кс | 0,4 | 0,5 | 0,5 |
| 6. Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными средствами Коб | 0,6 | 0,5 | 0,5 |

Нормальное значение коэффициента собственности (автономии) - 0,7. На анализируемом предприятии этот показатель ниже на 0,1, а значит, оно имеет зависимость от внешних кредиторов. Показатель снизился в 2010 году на 0,1, но в 2011 повысился до показателя 2009 года.

Коэффициент финансовой зависимости показывает, насколько велика доля заемных средств на предприятии. В нашем случае на 2011 год показатель 1,8 означает, что в каждом 1,8 руб., вложенном в активы, 0,5 руб. - заемные. Это свидетельствует о финансовой неустойчивости и зависимости.

Нормативное значение коэффициента мобильности (маневренности) собственных средств - 0,2-0,5. Верхняя граница этого показателя означает большие возможности для финансовых маневров у предприятия. В организации этот коэффициент превышает норматив, что говорит о больших возможностях финансового маневрирования у предприятия.

Коэффициент концентрации заемного капитала невысок, это положительно отражается на финансовой устойчивости предприятия, он статичен на протяжении 3-х лет. За критическое значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств принимают 0,7. В организации этот показатель не превышает норму, но за анализируемый период вырос на 0,1.

Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными оборотными средствами - минимальное значение этого показателя - 0,1. При показателе ниже этого значения структура баланса признается неудовлетворительной, а предприятие - неплатежеспособным. Более высокая величина показателя 0,5 свидетельствует о хорошем финансовом состоянии предприятия, о его возможности проводить независимую финансовую политику.

 анализ прибыли и рентабельности предприятия.

Финансовое состояние предприятий - это характеристика его конкурентоспособности (т.е. платежеспособности, кредитоспособности), использования финансовых ресурсов и капитала, выполнения обязательств перед государством и другими организациями. Рост прибыли создает финансовую основу для осуществления расширенного воспроизводства предприятия и удовлетворения социальных и материальных потребностей учредителей и работников.

Прибыль, которая учитывает все результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, называется балансовая прибыль. Она включает, - прибыль от реализации продукции (работ, услуг), прибыль от прочей реализации, уменьшенным на сумму расходов по этим операциям [36]. Можно сделать следующие выводы на основании данных отчетов о прибылях и убытках (Приложение 2): увеличение показателя выручки свидетельствует о том, что организация получает все больший доход от основной деятельности. Увеличение коммерческих расходов и прочих расходов - отрицательная тенденция, но она может быть положительной, если при этом повышается качество продукции. Рост прибыли от продаж и чистой прибыли благоприятен и свидетельствует об увеличении рентабельности продукции.

Показатели рентабельности - это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятий. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. Эти показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли и прибыли от реализации [36].

Вследствие повышения прибыли, показатель рентабельности основной деятельности увеличился, рентабельности собственного капитала и активов в 2010 году уменьшились, но к 2011 снова начали расти (Приложение 5). В связи с этим период окупаемости собственного капитала увеличился на 1,4 года.

2.4 Диагностика корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

Термин "организационная культура" охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты оказания услуг. С проявлениями организационной культуры я столкнулась, едва переступив порог организации: она обуславливает адаптацию новичков, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей. Источник энергии руководителя и менеджеров распределяется следующим образом. Руководитель, прежде всего, работает с эмоциональными и духовными ресурсами организации: ценностями, представлениями о желаниях; потребителями с готовностью возложить на себя обязанности. В отличие от руководителя, менеджеры оперируют: материальными ресурсами; техникой; капиталом; рабочей силой. Кроме того, они следят за тем, чтобы работы выполнялись компетентно, в срок, на высоком качественном уровне. Следует отметить, что при взаимодействии руководителя и менеджера не проявляется никакого непонимания, т.к. воспринимать руководящие функции является не только задачей правления или руководства предприятия, но и всех руководящих сил.

Следует отметить, что успех руководителя зависит от коммуникативных способностей, от дара передавать видение. Ценность способностей заключается в том, что среди сотрудников всегда есть те, которые далеко не сразу будут стремиться воплощать видения в ежедневную действительность.

Корпоративная культура ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» больше походит на рыночную культуру. Таким типом культуры обладает организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди в ней целеустремленные и соперничающие между собой. Лидеры - руководители с твердыми взглядами, суровые конкуренты, неколебимые и требовательные. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей задачей. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решения поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех измеряется новыми завоеваниями рынков, увеличением рыночной доли и т.п. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Опросив сотрудников организации, выяснилось, что уровень организационной культуры на данном предприятии является средним, в секции «работа», «мотивация и мораль» и «коммуникации» получили наиболее низкие оценки. Это свидетельствует о том, что персонал не удовлетворен этими показателями. Руководству компании следует способствовать повышению этих показателей.

Таблица 2.4.1

Уровень организационной культуры в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Секция | Средний балл | Средний балл по секциям |
| 1. Работа | 40 | 5,7 |
| 2. Коммуникации | 35 | 5,8 |
| 3. Управление | 53 | 6,6 |
| 4. Мотивация и мораль | 46 | 5,8 |
| Итого: | 174 | 6 |

Анализ элементов корпоративной культуры:

. Важным элементом организационной культуры являются организационные ценности. На основе ценностей вырабатываются нормы и формы поведения людей в организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. В данном пункте, основная часть персонала уделяет большее внимание морально-психологическому климату в коллективе.

. У ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» есть и такой элемент корпоративной культуры и средство формирования имиджа, как фирменный стиль - совокупность графических и цветовых приемов, которые обеспечивают единство всех подразделений фирмы и ее рекламных мероприятий, улучшают запоминаемость и восприятие фирмы клиентами, партнерами, а также позволяют отличать ее деятельность от деятельности других организаций. Носителями фирменного стиля ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» являются:

1. Логотип, выполненный в определенной графической манере (Рис. 2.4.2).



Рис. 2.4.2 Логотип КИА ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

2. Фирменные цвета (цвета, используемые организацией и создающие ее образ): белый, красный, серый.

. Атрибуты деловой деятельности фирмы: печать; фирменный бланк письма;фирменные бланки различных видов документов; визитные карточки (корпоративная и индивидуальная).

. Формы рекламы: реклама в прессе; выставочные стенды, баннеры.

. Атрибуты презентаций, PR-компаний: информационные прайс-листы; буклеты.

. Форменная одежда с символами и цветами компании (только для рабочего персонала).

Сотрудники ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» обязаны использовать фирменный стиль или его элементы в оформлении деловых бумаг и других видов документации, при оформлении стендов на выставках, конференциях, формировании пресс-пакетов для СМИ, подготовке пресс-релизов, рекламных и пригласительных писем и т.д. Сотрудники ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» положительно воспринимают фирменный стиль, им нравится логотип и цвета компании.

. Философия организации включает в себя миссию и стратегические цели организации.

В основу миссии и философии компании БЦР МОТОРС положено два основных принципа:

. Обязательства перед клиентом превыше всего.

. Предоставление клиентам только качественной продукции и высококвалифицированного сервиса.

Знакомство с миссией организации происходит при приеме на работу. В первый рабочий день новому сотруднику дают ознакомиться не только с должностными инструкциями, но и рассказывают ему о миссии организации.

Стратегические цели ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» не отражены в каком либо конкретном документе и были сформулированы на основе проведенного анализа деятельности фирмы, проведения опроса сотрудников и изучения устава предприятия. Основные из них:

 занятие лидирующей позиции среди специализированных торгово-сервисных фирм регионального рынка;

 постоянное улучшение качества предоставляемых товаров и услуг;

 эффективное управление ресурсами и затратами;

 оперативное реагирование компании на требования рынка;

 постоянное расширение клиентской базы и регионов, в которых работает фирма;

 осуществление контроля за качеством предоставляемых услуг и пр.

4. В компании существуют определенные традиции: традиция отмечать день создания предприятия (организовывать банкет), празднование дней рождений сотрудников (цветы, подарки, добрые пожелания), собрания и банкет перед Новым годом с поздравлениями и кратким отчетом руководства о проделанной работе, достижениях и неудачах за прошедший год, при рождении ребенка, сверх положенного по закону, выплачивается единовременное материальное пособие.

. Не менее интересным элементом организационной культуры являются обряды и ритуалы. Сотрудники организации считают, что за последнее время не появилось ни одного обряда или ритуала.

6. Еще одним, очень наглядным элементом организационной культуры, являются легенды. Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, происходящие на предприятии, в закодированной форме передают унаследованные ценностные ориентации. В ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» ходит немало различного рода легенд, среди которых главное место занимает руководство организации. Именно их действия в большей части определяет содержание остальных легенд: о причинах увольнения, о возможности карьерного роста и т.д.

7. Мотивирование также можно отнести к элементам корпоративной культуры. Сотрудникам фирмы ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» предоставляется возможность обучения как непосредственно на рабочем месте (на предприятии), так и вне организации. Представляется оплата за курсы повышения квалификации по основным и смежным специальностям (в целях развития и повышения профессиональных способностей персонала).

Для всех работников предприятия предусмотрена возможность пользоваться услугами предприятия по льготным ценам, предоставляется беспроцентный кредит. Одним из мотивирующих факторов персонала фирмы является оплата труда. В настоящий момент размер средней заработной платы составляет 10 тысяч рублей +премии. Представляются выходные дни по болезни, которые оплачиваются на основании наличия больничного листа. Наличие парковок для персонала, имеющего автотранспорт.

. Место расположения очень удачное. Салон располагается на центральной улице города (пр. Гагарина), так же плюсами данного расположения являются: наличие площадей для склада, офиса и выставочного центра в одном месте, большая парковка, хорошая транспортная развязка и пр.

. Культура труда заключается в правильной организации своего рабочего места. Организация и оснащение рабочих мест спроектированы с учетом профессии, числа исполнителей, уровня специализации и т.д. В фирме созданы все предпосылки для нормального функционирования производственной деятельности сотрудников: функциональная мебель, средства электронной коммуникации, телефон, факс, нормативное и информационное обеспечение. При проектировании организации труда учитываются требования по рациональным режимам труда и отдыха. Исходя из особенностей технологии и организации труда, с учетом закономерностей изменения работоспособности человека в различных трудовых условиях, половозрастного состава работающих устанавливаются внутрисменные режимы труда и отдыха, соответствующие графики сменности.

Интерьер ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис». Внутреннее помещение офиса оформлено в деловом стиле, но по результатам независимого устного опроса клиентов и потенциальных партнеров оформление не позволяет создать впечатление как о прогрессивной, современной фирме, стремящейся к дальнейшему развитию, не настраивает на эффективную работу. Руководству компании следует задуматься о смене интерьера офиса для того, чтобы создать положительный образ в глазах своих реальных и потенциальных клиентов, и тем самым увеличить престиж фирмы. Кабинет дирекции выдержан в общем стиле организации и отличается только табличкой на двери. Двери в помещениях снабжены функциональными табличками, выполненными в едином стиле.

Служебное помещение (склад) отвечает требованиям техники безопасности, санитарно-гигиеническим нормам.

. Важным элементом организационной культуры является стиль руководства. В ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» преобладает демократичный стиль руководства.

Директор предприятия в процессе решения задачи выполняет роли информатора, координатора действий других сотрудников, контролера за соблюдением правил и процедур и становится непосредственным лидером при внесении своего профессионального вклада в рамках областей своей эрудиции.

При осуществлении контроля директором предприятия групповые нормы корпоративной культуры никогда не бывают существенно затронуты: контроль носит хоть и постоянный, но поверхностный и ненавязчивый характер. Большинство решений принимаются совместно.

. Следующим элементом являются нормы или правила поведения. Нормы - узаконенные правила, установления, признанный обязательным порядок организации дела и поведения. К организационным нормам относятся все правила, относящиеся к поведению сотрудников компании в рабочее время.

В письменно закрепленных нормах поведения (различных кодексах, декларациях) пропагандируется определенный идеальный образ работника, то, к чему должны все стремиться. Письменно закрепленными правилами в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» являются:

«Распорядок дня», в котором указывается: в какое время необходимо приступить к работе, время перерыва, обеда и окончания рабочего времени;

«Правила по технике безопасности», являющиеся типовыми;

«Должностные инструкции».

Несоблюдение норм всегда предполагает применение санкций (наказание, психологическое давление, принуждение, штрафы и пр.). В ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» применяются все вышеперечисленные санкции, но, как показывает практика, это не всегда приводит к нужному результату.

. Социально-психологический климат в коллективе является одной из важнейших составляющих корпоративной культуры организации. По результатам исследования производственных ситуаций было выявлено, что в коллективе преобладают ориентация на дело, на себя (у управленческого и основного персоналов) и на отношения с людьми (у основного и рабочего персоналов).

В результате анализа организационной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» можно сделал выводы, что есть некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. Но и положительные стороны, как и отрицательные, необходимо своевременно корректировать.

Большинство недостатков обусловлено тем, что руководители предприятия не делали акцент на развитие организационной культуры и не рассматривали ее как главный фактор эффективности предприятия.

Для определения той организационной культуры, которая необходима, по мнению работников, для еще более успешной деятельности предприятия, среди работников данного предприятия был проведен опрос, вопросы которого характеризуют ключевые измерения организационной культуры, сложившейся на предприятии (Рис. 2.4.3). На предложенные вопросы нет ни правильных, ни неверных ответов, так как нет правильной и неправильной культуры.



Рис. 2.4.3 Существующая организационная культура и желаемая

Из данного графика, видно, что на сегодняшний день в организации преобладает культура, ориентированная на задачу, а людям в организации хочется культуры ориентированной на человека и на новаторство. Так же можно увидеть, что сотрудники ставят на первое место ценности организации и считают, что:

 организация должна быть подобна большой семье;

 власть должна быть основана на способности и желании помогать другим людям;

 контроль в организации должен быть основан на достижении целей, выработанных подчиненными;

 в организации должно поддерживаться высокое доверие к персоналу, открытость и участие в процессе управления;

 критерий успеха в организации - это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей и забота о людях.

То есть, существующая на данный момент корпоративные культуры не в полной мере устраивает работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом, предприятие ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» является перспективным и обладает основными составляющими корпоративной культуры. К ведущим факторам, определяющим корпоративной культуры конкретного предприятия, относятся ценности и философия.

Можно сказать, что в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» работают квалифицированные специалисты, способные привести компанию к осуществлению ее целей, но для этого необходимо усовершенствовать корпоративную культуру организации. Изменение корпоративной культуры организации можно осуществить через совершенствования основных элементов корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис», а также через внедрение кодекса корпоративной культуры и кодекса деловой этики, так как предприятие не может функционировать, если его работники не владеют сводом писанных и неписанных правил.

корпоративная культура финансовый

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «БЦР - АВТО ПЛЮС СЕРВИС»

.1 Предложения по совершенствованию основных элементов корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

Для внесения изменений в корпоративную культуру в первую очередь необходимо решить вопросы стратегии, то есть определить, в каком направлении будет двигаться организация, какие задачи решать и при помощи каких средств. После этого можно более или менее определенно cформулировать те ценности, которые будут отвечать целям организации и которые будут положены в основу культуры фирмы.

В результате исследования корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» было выяснено, что в целом, предприятие обладает основными составляющими корпоративной культуры и имеет значительный потенциал для успешного развития. Также было выяснено, что в организации преобладает корпоративная культура, ориентированная на «задачу». Работникам ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» хотелось бы, чтобы корпоративная культура была ориентирована на «человека» и на «новаторство», то есть работники предпочитают экономическую и социально-психологическую формы горизонтальной организационной культуры, сотрудники стремятся к нововведениям и новаторству в работе, что, безусловно, является положительным фактором для внесения изменений в корпоративную культуру организации.

Также в ходе исследования были выявлены проблемы, решение которых необходимо для изменения существующей организационной культуры в желаемую, то есть ориентированную на «человека» и «новаторство». Решить эти проблемы целесообразно через совершенствование развития корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

Для совершенствования развития корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» нужно внести изменения в отдельные элементы корпоративной культуры, а именно:

. Ценности организации - это мнения о том, что является наилучшим или хорошим для данной организации и чему следует быть. Система ценностей образует внутренний стержень организационной культуры. Чем прочнее ценности, чем глубже они укоренились в культуре данной организации, тем более сильное влияние они оказывают на поведение сотрудников.

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей необходимо использовать в корпоративной культуре ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» для того, чтобы направлять активность людей на достижение поставленных целей, которые в свою очередь должны быть четко сформулированы и осознаны персоналом. Как показывают проведенные исследования, работники хотят получить от организации нечто большее, чем только заработную плату. Важными для них также являются человеческий фактор, а также прогрессивность деятельности компании.

Возникновение и воздействие целого ряда социальных факторов привели к формированию значительной прослойки современной рабочей силы, ожидания которой весьма отличны от тех, которые преобладали у предыдущего поколения работников. Более молодые работники ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» рассчитывают не только на то, что будут материально преуспевать, но и также предпочитают психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям. Для них важно, чтобы компания, в которой они трудятся, была прогрессивной и современной. Старшей возрастной группе также важен социально-психологический климат, но они в меньшей степени стремятся к нововведениям.

Организация должна осуществлять свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников. В ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» присутствует различие между ценностями руководства и основного, рабочего персоналов. Это является отрицательным фактором, т.к. противоречие ценностей, так же как и отсутствие общих ценностей, разделяет людей по лагерям, превращает их в оппонентов, соперников и противников. Для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации.

Все корпоративные ценности можно условно разделить на 2 группы:

 «обязательные» (то, чему обязан следовать каждый работник);

 «поощрительные» (то, к чему компания стремится, развитие чего поддерживает).

Для формирования «обязательных» ценностей в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» необходимо:

) Создать Кодекс деловой этики. Например, в нем будет прописано, что компания осуществляет совою деятельность в соответствии с законодательством и внутренними корпоративными политиками, и все сотрудники следуют правилам ведения бизнеса. Соответственно, корпоративные ценности такого уровня будут сообщаться каждому новому сотруднику в самом начале его работы. Все новички должны проходить «Ориентацию нового сотрудника», где в течение одного-двух дней они будут узнавать о текущей деятельности компании, ее целях и ценностях, истории, а также изучать обязательные политики и процедуры.

) Ввести электронные курсы по деловой этике и правилам ведения бизнеса для каждого сотрудника, в соответствии с его специализацией.

) Создать на сайте компании раздел с информацией о миссии, ценностях компании, бренде и слоганах, а также сделать ссылки на все основные политики и процедуры, которые необходимо применять в работе. Сотрудники при необходимости смогут освежить свои знания о компании, ее ценностях, миссии и пр.

) При проведении корпоративных презентаций, для клиентов и партнеров, также обозначать основные ценности, миссию, цели, которых придерживается компания ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

) Постоянно «напоминать» сотрудникам о корпоративных ценностях компании, например, через коммуникации, собрания и пр. При проведении общих собраний освежать в памяти сотрудников корпоративные цели, ценности и т. п., привязывая это к актуальным темам для обсуждения. Важно чтобы эти меры не носили навязчивый характер, в противном случае можно добиться обратного результата.

Формированию «поощрительных» ценностей в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» будут способствовать:

) Поощрение руководством компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» занятие благотворительностью среди сотрудников. Например, организация сбора вещей в детские дома, в котором на добровольной основе участвуют сотрудники и руководство компании.

) Введение «Дня Донора».

) Создание своей собственной спортивной команды, из числа сотрудников компании, а также членов их семей, и организация первенств по выбранным видам спорта среди команд из других филиалов ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

) Организация «Дня семьи». Для сотрудников и членов их семей организовывать праздник с «корпоративной» тематикой, где дети могут лучше узнать о работе их пап и мам, сами сотрудники ближе знакомятся, общаются друг с другом, узнаю что-то новое о тех, кто работает рядом с ними.

) Предоставить возможность сотрудникам сами проявлять инициативу и предлагать какую-либо социальную акцию или объект для благотворительной помощи.

Если корпоративная социальная ответственность входит в перечень основных ценностей компании, то это идеальный вариант для сплочения коллектива и донесения корпоративных ценностей до сотрудников. Ведь практически каждому человеку важно быть нужным, ощущать свою причастность к чему-то доброму и правильному. И если работа дает возможность не только зарабатывать деньги, но и сделать этот мир чуть-чуть лучше, то это обеспечивает лояльность и приверженность корпоративным ценностям не хуже любого соцпакета.

. Фирменный стиль.

Сотрудники, партнеры и клиенты компании в целом благоприятно воспринимают фирменный стиль. Для более глубокого внедрения фирменного стиля компании рекомендуется:

) Ввести дресс-код для офисных работников компании, где обязательным пунктом будет наличие фирменных цветов в одежде.

) Выпускать, помимо рекламных буклетов, ручки, пакеты, кружки, оригинальные сувениры (например, ручка в фирменном цвете с брендом КИА и пр.) с символикой компании. Это будет способствовать повышению имиджа компании, кроме того выпуск сувенирной продукции является мощным инструментом маркетинговой политики.

) Ввести новый слоган для рекламной компании.

) Сделать новые яркие вывески, указатели месторасположения компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

. Философия организации - это система ключевых ценностей организации, отражающая восприятие ею своего предназначения, выражается в совокупности важнейших принципов деятельности, задает главные направления функционирования и развития, определяет стиль руководства, основы мотивации, создает основу имиджа.

Философия организации включает в себя миссию и стратегические цели организации. Для улучшения понимания философии организации сотрудниками ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» рекомендуется:

) Закрепить миссию и цели организации в письменном документе.

) Обеспечить всем сотрудникам доступ к информации о миссии и целях организации. Например, выложить данную информацию на сайте компании, разместить в офисах таблички с лозунгами, картинки с трактовками философии компании («Самое лучшее - нашим клиентам!», «Мы в ответе за то, что установили!» и т.д.).

) Формирование краткого девиза компании.

) На общих собраниях демонстрировать «статистику достижения целей», обсуждать стратегические цели и инструменты для их реализации.

. Традиции, обряды и ритуалы.

Привнесенные из прошлого, обычаи, обряды и ритуалы являются традициями. Они символизируют убеждения, ценности, играющие существенную роль на предприятии. Ритуалы демонстрируют, в чем заключаются интересы предприятия, что вознаграждается, и что торжественно отмечается. Они служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентаций. Ритуалы, выражающие признание, поощрительные ритуалы, являются главным инструментом системы мотивации.

В ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» отсутствуют обряды и ритуалы, а традиции, которые существуют в организации, сотрудники не считают явными, значимыми. Для повышения значимости существующих традиций среди сотрудников руководству компании следует серьезнее подходить к организации корпоративных праздников (пользоваться услугами специализированных фирм по организации корпоративных мероприятий).

Также следует ввести обряды и ритуалы. Например:

 ритуалы принятия нового сотрудника;

 проводы на пенсию;

 отмечание дней юбилейных продаж.

. Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности.

Оказывая сильное эмоциональное влияние на служащих, они дают необходимые ориентиры для поступков, этические образцы поведения, типы и нормы достижений. Легендарные герои, находящие отклик в сердцах сотрудников, служат примером для подражания. Мифы и легенды призваны продемонстрировать, что усердие, труд, инициатива, находчивость могут вывести рядового служащего в лидеры коллектива; что в критических, экстремальных ситуациях "герой" не теряется, проявляет смелость, решительность, целеустремленность, а главное - сохраняет лояльность фирме и ее ценностям; что руководитель - тоже человек и "ничто человеческое ему не чуждо". Легенды об истории компании и ее героях позволяют сохранять и укреплять культурные ценности, делать их частью личной мотивации сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу. Поэтому руководству ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» следует активнее использовать этот элемент корпоративной культуры. Например, письменно закрепить историю предприятия, с обозначением значимых людей организации, которые внесли значимый вклад в развитие ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

. Система мотивации персонала фирмы является успешной, но она не изменялась на протяжении нескольких лет, поэтому, для дальнейшего развития фирмы, следует пересмотреть сложившуюся систему стимулирования сотрудников.

Например, по окончанию каждого месяца изучать книгу отзывов клиентов фирмы и выдавать или лишать премии сотрудников за отмеченные в ней положительные или отрицательные отзывы, выплачивать единовременное пособие в виде премий за высокий процент продаж. Это будет способствовать повышению ответственности сотрудников, а значит и увеличению объемов продаж. Руководство компании должно постоянно следить за эффективностью системы мотивации.

. Место расположения офиса и организация рабочего места. Офис - это проявление корпоративной политики, ее основа, создающая благоприятный фон для плодотворной работы.

Место расположения, интерьер и организация рабочего места в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» функциональные и удобные, но не позволяют создать впечатление как о прогрессивной, современной фирме, стремящейся к дальнейшему развитию, не настраивают на эффективную работу. Поэтому необходимо внести следующие изменения:

) Отремонтировать общие помещения (коридор, лестничные пролеты и пр.), по возможности за счет администрации Бизнес-центра;

) Сменить интерьер офисов компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис». Новая мебель и оформление должны отражать сущность компании, быть оформлены в цветовой гамме ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис», отвечать современным требованиям и свидетельствовать о прогрессивности и успешности организации, способствовать созданию благоприятного имиджа у клиентов, сотрудников и поставщиками компании;

) Арендовать дополнительные помещения.

. Социально-психологический климат организации - устойчивый набор ощущений, испытываемых членами организации по поводу характеристик и качества культуры организации, то есть восприятие корпоративной культуры каждым работником организации.

Социально-психологический климат ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» в целом благоприятный, показатель групповая сплоченность выше среднего. Это свидетельствует о том, что у компании есть потенциал для благоприятного развития социально-психологического климата. Но также в коллективе существуют и конфликты, это отрицательно сказывается на атмосфере, царящей в организации. По диагностики корпоративной культуры, можно выделить факторы, которые способствуют ухудшению социально-психологического климата и ведут к разногласиям в коллективе компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис». Например, отсутствие четкой организационной структуры, ритуалов, закрепленных официально философии, целей, миссии, ценностных ориентаций и девиза. Немаловажным фактором является неполная удовлетворенность рабочим местом. Способствовать улучшению организационной культуры будут:

) Внедрение всех вышеперечисленных нововведений.

) Организация тренинга по групповой сплоченности и формирование трудового коллектива, на основании результатов которого будут внесены необходимые изменения.

) Организация анонимного электронного ящика, для жалоб и пожеланий.

) Ведения на сайте компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» «Концентратора идей», где каждый сотрудник компании сможет выдвигать свои предложения по совершенствованию деятельности компании.

.2. Разработка кодекса деловой этики ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

Базовым моментом, дающим начало становлению корпоративной культуры, является четкое определение правил игры, формализация и регламентация отношений.

Одним из таких документов - фундаментов корпоративной культуры является Кодекс деловой этики сотрудников компании, введение, которого позволяет решить следующие задачи:

 четкое описание корпоративных норм и ценностей, принятых в компании, что способствует однозначному пониманию «законов организации» всеми сотрудниками;

 достижение доступности правил деятельности сотрудников в компании;

 исключение ситуации, когда компания пропагандирует одни принципы, а на деле проводит совсем другую политику;

 экономия времени при адаптации нового сотрудника;

 экономия времени при решении спорных вопросов.

Для разработки Кодекса целесообразно создать рабочую группу, в состав которой войдут руководители подразделений ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис». На стадии разработки полезно вынести проект Кодекса на обсуждение. Для этого можно провести совещание с участием рядовых сотрудников компании, также возможно провести устный опрос и голосование.

Кодекс должен содержать подробное описание корпоративных норм и ценностей компании, а также правила деловой этики. При разработке Кодекса необходимо уделить особое внимание четкому и понятному формулированию положений, чтобы сотрудники однозначно понимали нормы и ценности, принятые в компании. Так как единого стандарта того, каким должен быть Кодекс деловой этики сотрудников, не существует, из-за специфичности этого документа, его содержание будет зависит от особенностей компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

При подготовке к внедрению Кодекса в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» нужно планировать и формировать коммуникативные потоки, грамотно выстраивать внутренний PR. Сотрудники должны осознавать, что Кодекс является необходимым документом, регламентирующим их деятельность, он призван помочь и защитить их интересы. Разъяснительная работа играет большую роль при внедрении Кодекса. Если данная работа не была достаточно убедительной, сотрудники не примут положения Кодекса, и Кодекс деловой этики будет существовать лишь «на бумаге».

Не следует также забывать, что исполнение положений Кодекса обязательно для всех сотрудников компании независимо от статуса и занимаемого положения в организационной иерархии. Иначе в компании сформируются «двойные» стандарты, а Кодекс превратится в декларативный документ, играющий незначительную роль в жизнедеятельности компании.

Примерная структура Кодекса деловой этики:

1. Введение.

Формулируется деловая философия компании, основные ценности компании и принципы взаимоотношений с персоналом, клиентами, партнерами и т.д.

2. Назначение.

Определяется цель документа, например, описание принципов, правил и норм поведения, способствующих эффективному развитию компании.

3. Взаимоотношения сотрудников.

Формулируются основные принципы взаимоотношений компании и её сотрудников, а также сотрудников между собой. Например, соблюдение трудовой дисциплины, запрет любых форм дискриминации и т.д.

4. Конфликт интересов.

Конфликт интересов возникает в такой ситуации, когда сотрудник компании имеет личную заинтересованность, которая противоречит интересам компании. В разделе описываются возможные ситуации, которые могут привести к конфликту интересов, например, получение личной материальной выгоды, деятельность членов семьи и т.д. и правила поведения в таких ситуациях.

5. Взаимодействие с контрагентами (клиентами).

Формулируются правила общения с контрагентами, партнерами, клиентами компании, в том числе и по телефону.

6. Рабочее время сотрудников.

Формулируется отношение компании к опозданиям, работе во внеурочное время и т.д.

7. Внешний вид сотрудников.

Определяются принципы и правила дресс-кода компании.

. Рабочее место.

Определяется отношение компании к приему пищи, употреблению алкоголя, курению, игре на компьютере на рабочем месте, а также использованию сотрудниками Интернета, офисной техники, служебного телефона и другого оборудования в личных интересах.

. Конфиденциальная информация.

Формулируются правила работы с конфиденциальной информацией.

Предложенный кодекс деловой этики сотрудников ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» (Приложение 6) представляет собой свод основополагающих морально-этических ценностей и принципов, направлен на определение моделей эффективного поведения в тех нестандартных, порой сложных, ситуациях, с которыми сотрудники компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» неизбежно сталкиваются в повседневной рабочей деятельности, создан для того, чтобы помочь сотрудникам ответственно и профессионально принимать решения.

.3 Разработка кодекса корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

Организационная культура существует и изменяется все время. Персонал в ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» понимает, что текущая организационная культура нуждается в трансформации, для поддержания организационного успеха и прогресса. Изменение организационной культуры возможно, но этот процесс не всегда приятен и легок. Изменение культуры требует понимания, приверженности и инструментов. Одним из таких инструментов может стать кодекс организационной культуры.

Кодекс содержит ценности, нормы, убеждения, необходимые для формирования и развития корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис». Он призван установить принципы, определяющие деловое поведение работников предприятия.

Руководство ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» убеждено, что знание этих установленных этических норм и ориентация на них являются обязательным условием совместной деятельности на благо предприятия и каждого работника.

Чтобы Кодекс стал действующим, работающим, необходимо соблюдать требования к формулированию правил Кодекса корпоративной культуры, которые заключаются в следующем:

а) новые формулировки несколько выше существующей практики, ориентируют сотрудников на нечто большее, чем пока принято, оставаясь посильными для исполнения (сравните: «опоздания на работу не поощряются» и «опаздывать категорически запрещено»);

б) отклонение от их исполнения кем-либо фактически наглядно и легко оцениваемо со стороны окружающих, т.е. нарушение правил сразу фиксируется (сравните: «быть внимательным» и «снижать процент ошибок»).

Когда правила осваиваются на столько, что переходят в норму, они убираются из Кодекса как уже не нужные там, поскольку соблюдаются в силу привычки.

Кодекс корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

Цель создания Кодекса: обосновать систему мер, выполнение которых должно привести к изменению и развитию корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» (далее Общество) и будет способствовать ее успеху.

Задачи: создать условия для эффективного труда, для социального мира и партнерства.

. Достижение цели.

Общество ставит цель стать лидером среди специализированных торгово-сервисных фирм регионального рынка торгового и технологического оборудования, за счет высокой конкурентоспособности, компетентности, качественности предоставляемых товаров и услуг, передовых технологических позиций.

. Позитивный вклад в экономику.

Развитие экономики во всем мире в качестве обязательного компонента требует надежного обеспечения Нижегородской области и других областей страны высококачественными товарами и услугами. Главной задачей является удовлетворение спроса на качественное предоставление товаров и услуг, обеспечивающих непрерывное развитие экономики при полном соблюдении установленных государством требований.

. Индивидуальные достижения.

Общество рассчитывает на увлеченность и трудовые достижения каждого через планирование карьеры сотрудников (содействие в обучении, повышении квалификации, передвижении). Только таким путем Общество получит прибыль, необходимую для достижения целей организации. Перед людьми, любящими и умеющими работать, Общество ставит такие задачи, которые позволяют им реализовать свой потенциал. И когда они получают удовлетворение от своей работы и ощущают заботу со стороны предприятия, у них, естественно, возникает желание внести свой вклад в его процветание.

. Предприятие как семья.

Общество рассматривает предприятие как семью, где все работающие являются ее членами. Сотрудники Общества чувствуют тесную связь с друг к другом, поддерживают друг друга и вместе радуются победам и вознаграждениям.

Дух единой семьи поддерживается проведением спортивных встреч, групповых туристических поездок, фирменных церемоний, традиций, обрядов:

Организация «Дня семьи»;

установление особого ритуала поощрения лучших по профессии;

празднование начала нового года, 8 марта, 23 февраля, дня основания фирмы;

традиция - начало трудового пути новых работников и проводы старых на пенсию. При поступлении на работу: помещается фотография и краткое резюме нового сотрудника на корпоративном сайте и т.п.

Все расходы по проведению мероприятий берет на себя ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

. Дух коллективизма.

Общество убеждено, что судьба ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» зависит от каждого, но только коллективные усилия способны привести к успеху. Работа в командах важна для успеха предприятия, поскольку она неподъемна для любого отдельно взятого человека. Корпоративный дух возможен только в стабильном по составу коллективе.

. Уважение к личности.

Уважение к личности - это не пустая фраза, а принцип, на котором основано общество. Этот принцип включает:

максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке;

поощрение достижений сотрудников и их личного вклада;

создание возможностей для профессионального роста;

обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан;

защита прав и достоинства;

гарантия личной защищенности.

Главным достоянием Общества являются люди, каждый человек представляет собой личность. Действенность этого принципа всецело зависит от того, насколько активно он претворяется в жизнь каждым руководителем и осуществляется каждым сотрудником. Уважение к человеку может превратиться в пустую фразу, если не будет постоянно укрепляться этот принцип, станет нормой повседневной деловой жизни.

. Право на несогласие.

На предприятии поощряются дискуссии и множественность точек зрения. Каждый может отстаивать свое мнение, не опасаясь никаких последствий для себя. Но когда высшее руководство вынесет, наконец, решение, о каких-либо недобрых чувствах не может быть и речи.

. Критика.

Общество считает такие качества, как честь, гордость и достоинство, самыми мощными стимулами человеческого поведения. Поэтому следует заботиться о «сохранении лица» работников. Критика - обоюдоострое оружие, способное не только созидать, но и разрушать человеческую личность. Обращение с ней требует осторожности и такта. Принято больше критиковать сами идеи, чем их авторов.

. Отношение к работникам.

Отношение руководителей к своим подчиненным имеет первостепенное значение. Работники должны иметь основания доверять мотивам и честности своих начальников. Руководство отвечает за создание продуктивной среды, в которой процветают ценности общества.

Мы приветствуем:

взаимодействие работников с руководителями любого уровня;

- обмен идеями и предложениями ради повышения эффективности предприятия и качества жизни;

- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников.

Мы предоставляем:

оплачиваемый отпуск;

беспроцентный кредит;

оплачиваемое обучение.

. Этика делового общения.

В ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» навыкам делового межличностного общения обучается персонал всех отделов, проводятся семинары и дискуссии по тем или иным причинам конфликтов. Обсуждаются внутренние конфликты предприятия и пути решения, а также рассматривается опыт других компаний. Общество стремимся к тому, чтобы привитые сотрудникам предприятия навыки межличностного общения были возведены в степень искусства. Работники не вправе извлекать личную выгоду от решений или действий, являющихся их служебными обязанностями. Сотрудники Общества обязаны следовать Кодексу деловой этики.

. Качество.

Общество следит за качеством предоставляемых товаров и услуг. Стремимся предоставлять потребителям самые лучшие из всех возможных услуг. Предприятие не гонится за сиюминутной прибылью, а стремится к тому, чтобы работа с покупателем продукции, которую реализует Общество, отвечала самым высоким требованиям и параметрам, которые задаются на сегодняшний момент.

. Совершенство.

Необходимо подходить к выполнению каждой задачи самым лучшим образом. Каждый сотрудник ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» стремится к совершенству в своей работе, тем самым приближая совершенству работу Общества в целом. Каждый сотрудник вносит свой вклад в максимизацию продуктивности компании.

. Политика занятости.

Уверенность работников в занятости является одной из основных причин, объясняющих, почему людям нравится работать на предприятии. Уверенность, порождаемая полной занятостью, находит отражение в заражающем оптимизме персонала.

Каждый сотрудник предприятия должен знать, что если он хорошо работает, его никто не уволит, но при этом никто не должен считать, что его место навечно принадлежит ему. Независимо от занимаемой должности и выслуги лет на предприятии расстанутся с человеком, нарушающим моральные нормы предприятия или допустившим ошибку в работе и не желающим сотрудничать в ее исправлении.

Обеспечение полной занятости было бы невозможно без тщательного планирования и осознания корпоративной ответственности. Предприятие не только заблаговременно извещает о предстоящем сокращении своих работников, но и помогает пройти курсы переобучения и устроиться на новую работу, обеспечивает возможность консультаций и оказание поддержки.

. Взаимодействие с потребителями.

Внимание к клиентам - решающий фактор процветания и прибыльности. Качество и сроки обслуживания являются ключевыми элементами работы ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» с клиентами. Общество обязано проявлять внимание к запросам потребителей, изучать их требования и немедленно откликаться на них. Работа Общества заключается в предугадывании, опережении запросов клиентов. Каждый работник предприятия, вступая в контакт с потенциальным заказчиком, должен ощущать себя единственным представителем предприятия и при этом осознавать, что от его поведения и от производимого им впечатления будет зависеть мнение потребителя о предприятии в целом.

. Справедливая конкуренция.

Конкурировать - это значит состязаться с другими за признание, награду или прибыль. Предприятие просит тех, кто представляет его на рынке, конкурировать решительно, энергично и неустанно. Но оно также настаивает, чтобы они конкурировали этично, честно и справедливо, т.е. действовали в соответствии с основными нравственными принципами.

Не существует особых, нежестких норм в отношении деловой этики, никакой «рыночной морали».

. Гарантии положения работника на предприятии.

Ключевой кадровой процедурой для обеспечения гарантий положения работника на предприятии руководство предприятия считаем проводимый раз в два года анонимный и добровольный социологический опрос сотрудников. В организации обратной связи просматривается действенное сдерживающее средство для руководителей всех уровней, яснее всего демонстрирующее персоналу искренность намерений руководства.

Руководители обязаны серьезно относиться к результатам опроса и гласно разрешать возникающие проблемы. Даже дисциплина, необходимая для претворения результатов опроса в жизнь, сама по себе помогает движению акционерного общества в нужном направлении.

. Назначение руководителей.

В Обществе принято назначать на вакантные руководящие должности людей из числа сотрудников предприятия. Каждый стремящийся к повышению должен знать, что усердная работа дает ему шанс продвинуться по службе.

. Профессиональный уровень руководителей.

Для эффективного воздействия на сплоченность коллектива, а также для повышения профессионального уровня руководителей в области управления руководство проходит повышение квалификации, прослушав семинары по стилям лидерства.

Чем большим числом стилей овладеет лидер, тем лучше. В частности, способность переключаться между авторитетным, заботливым, демократическим и коучинговым стилями, как это диктуют обстоятельства, создает наилучшую организационную культуру и оптимизирует результативность бизнеса.

. Управление персоналом.

Для создания эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь будет включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т.п. необходимо ввести элементы неформальной модели управления, другими словами - демократизировать управление. Для этого передаем полномочия по распределению заказов на низовой уровень. В результате сотрудники получают повышение заинтересованности в труде, изменение форм ответственности, а также освобождение времени руководителя для решения стратегических задач.

. Управление продвижением по службе.

Общество считает необходимым разработку индивидуальных программ по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе, которые помогали бы раскрывать способности и изменять их наилучшим с точки зрения организации образом. Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию как организации, так личности. Результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам предприятия, повышение мотивации, производительности труда и более полное использование способностей работников.

. Развитие неспециализированной карьеры.

Предприятие позволяет работникам делать карьеру, способствующую их совершенствованию, в рамках широкой специализации. Это нередко обеспечивает для работника интерес там, где его нельзя вознаградить продвижением по службе. Таким образом, специалист имеет удовлетворяющую его работу, а предприятие - производительного работника.

. Вознаграждения.

Общество признает вклад каждого человека в высокие результаты деятельности. Более того вознаграждения должны быть моральными и материальными одновременно, и стремимся создать атмосферу, в которой каждый сможет почувствовать ощущение радости, работая в компании. В ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» устанавливаются льготы и поощрения для сотрудников, проработавших на предприятии 5 и более лет.

. Ориентация на сбыт.

Каждый сотрудник должен сознательно участвовать в общих усилиях общества по организации к стимулированию сбыта, ибо не что иное, как доходы от продажи продукции, являются источником заработной платы всех сотрудников. Нет продажи - нет работы - нет дохода. Каждый сотрудник должен отдавать себе в этом отчет и, кроме того, видеть свою роль во всей сбытовой деятельности предприятия.

Таким образом, представленный Кодекс будет являться важным элементом корпоративной культуры, который позволит работникам быстрее адаптироваться к условиям предприятия. Положения, прописанные в Кодексе, соблюдение их сотрудниками, со временем превратятся в привычку, и не будут противоречить их убеждениям.

Если нужен «работающий» кодекс, который будет действительно влиять на поведение сотрудников и результаты компании, задача становится гораздо более сложной. С одной стороны, эти стандарты должны быть четким отражением видения руководства, основанного на выбранной стратегии компании, желаемой практике поведения на рынке и обслуживания клиентов и т. д. С другой стороны, следование стандартам поведения - глубоко личный, индивидуальный выбор, который нельзя навязать силой. Поэтому эти стандарты должны исходить снизу, чтобы быть принятыми широким кругом сотрудников [32, 19].

Первым шагом в решении этой задачи может стать создание рабочей группы, состоящей из сотрудников различных подразделений и уровней компании. Эта группа будет заниматься тем, что создаст базовый вариант документа, который потом будет обсуждаться с сотрудниками. После его создания необходимо разработать план мероприятий по внедрению кодекса организационной культуры и назначить ответственных за его внедрение (Приложение 7), а также постоянно разъяснять всем сотрудникам, как реализуется данный документ в конкретных действиях. Это очень важно, чтобы он не остался простой бумагой.

Разработанный план мероприятий позволит внедрить кодекс корпоративной культуры за 3 года. Эта работа должна быть постоянной, внимательной и очень корректной.

Таким образом, на основании исследования корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» были предложены мероприятия по совершенствованию основных элементов корпоративной культуры, таких как: ценности, фирменный стиль, философия, традиции, обряды, ритуалы, мифы, система мотивации, место расположения офиса, организация рабочего места и социально-психологический климат. Также были предложены Кодекс деловой этики и Кодекс корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис». Данные мероприятия позволят улучшить корпоративную культуру ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

.4 Экономический эффект от предложений по совершенствованию корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры связано с некоторыми материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета является важнейшими задачами управления. Необходимо вовремя предвидеть возможные неудачи будущих мероприятий не только с точки зрения социального эффекта, но и с финансовой стороны тоже. Необходимо проводить анализ целесообразности проведения тех или иных мероприятий. Эффективность от предложенных мероприятий будет измеряться в увеличении числа заключенных и исполненных контрактов, так как стоимости контрактов, заключаемых в «БЦР - Авто Плюс Сервис», могут резко отличаться друг от друга, что ставит под сомнение достоверность оценки эффективности в денежном эквиваленте. При расчете экономического эффекта мероприятий по совершенствованию ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» необходимо учесть все компоненты издержек.

Произведем расчет затрат, связанных с внедрением в деятельность предприятия изменений. Затраты на мероприятия включают:

 курсы по деловой этики и правилам ведения бизнеса для подразделений компании;

 обновление сайта компании;

 затраты связанные с благотворительностью («День донора», помощь детским домам);

 проведение спортивных первенств;

 организация «Дня семьи»;

 повышение фирменного стиля (выпуск оригинальной сувенирной продукции, новые вывески, указатели и пр.);

 поддержание ритуалов и традиций компании (привлечение специалистов по организации корпоративных мероприятий, мини-банкеты при принятии нового сотрудника, проводов на пенсию и пр.);

 обновление интерьера офиса, аренда дополнительного помещения;

 организация тренинга по групповой сплоченности и формировании трудового коллектива.

Стоимость вышеперечисленных затрат представлена в Таблице 3.4.1.

Для расчета экономической эффективности необходимы некоторые финансовые показатели организации:

) Годовой фонд заработной платы - 15000000 рублей;

) Годовой фонд рабочего времени - 230 дней (или 92000 часов);

) Количество заключаемых контрактов в год: 2010 г. - 557, 2011 г. - 575, после внедрения проекта 619;

) Среднее время на выполнение 1-го контракта, услуги 3,5 рабочих дней (28 часов).

Таблица 3.4.1

Затраты на мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры организации

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели: | Затраты, руб. |
| 1. курсы по деловой этики и правилам ведения бизнеса для подразделений компании | 21000 |
| 2. обновление сайта компании | 15000 |
| 3. на благотворительность | 13000 |
| 4. проведение спортивных первенств | 20000 |
| 5. организация «Дня семьи» | 20000 |
| 6. повышение фирменного стиля | 40000 |
| 7. поддержание ритуалов и традиций компании | 40000 |
| 8. обновление интерьера офиса, аренда дополнительного помещения | 90000 |
| 9. организация тренинга по групповой сплоченности и формировании трудового коллектива | 35000 |
| Итого: | 294000 |

1. Годовой экономический эффект от предложенных мероприятий. Сначала нужно рассчитать С1, С2 - стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий. Для этого найдем стоимость одного часа работы одного работника:

ЧР =15000000 / 92000 = 163 (руб.)

Таким образом, стоимость единицы работы до внедрения мероприятий будет равняться:

С1 = 163 \* 28 = 4564 (руб.)

По наблюдениям за персоналом организации при выполнении контракта работник теряет до 2 часа на разногласия с сотрудниками по выполнению контракта, на прояснение данных по контракту и пр. При реализации данных мероприятий экономия на единице продукции составит 2 часа или 326 рублей.

Таким образом, стоимость единицы работы после внедрения мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры, которые помогут нормализовать взаимодействие между персоналом и ускорить выполнение контракта, будет равняться:

С2 = 4564 - 326 = 4238 (руб.)

С1-С2 = 4564 - 4238 = 326 (руб.)

Таким образом годовой экономический эффект будет равен:

Эг = 326\*619 - 0,15\*294000 = 201794 - 44100 = 157694 (руб.)

2. Срок окупаемости дополнительных затрат составит:

Т = 294000 / 201794 = 1,5 (лет)

3. Коэффициент эффективности мероприятия будет равен:

Е = 1 / 1,5 = 0,7

4. Рост производительности труда. Нужно рассчитать Птд. и Птп. производительность труда до (за 2011 г.) и после внедрения мероприятий:

Птд. = 575 / 50 = 11,5 (контр./чел.),

Птп = 619 / 50 = 12,38 (контр./чел.).

Таким образом, рост производительности труда за год составит:

Птг = 12,38 - 11,5 = 0,88 (контр.)

или

Птг = 0,88 \* 50 = 44 (контр.)

Для наглядности сравним годовой рост производительности труда, в периоды до внедрения мероприятий с 2010 по 2011 гг.

Птд = 557 / 50 = 11,14 (контр.);

Птг = 11,5 - 11, 14 = 0,36 (контр)

или

Птг = 0,36 \* 50 = 18 (контр.)

Из полученных данных видно, что годовой экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры организации составит 157694 рублей. Срок окупаемости затрат на мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры составит 1,5 года, при рекомендуемой норме 2 года, безусловно это является положительным показателем при составлении финансового плана реализации мероприятий. Коэффициент эффективности мероприятий равен 0,7. Рост производительности труда составит 44 контракта в год (на 7,7%), т. е. рост производительности труда увеличился в 2,4 раза, по сравнению с 2010-2011 гг., когда рост составил 18 контрактов в год (3,2%).

Стоимость внедрения и разработки Кодексов деловой этики и корпоративной культуры организации 10000 рублей.

ЧР =15000000 / 92000 = 163 (руб.)

Таким образом, стоимость единицы работы до внедрения мероприятий будет равняться:

С1 = 163 \* 28 = 4564 (руб.)

По наблюдениям за персоналом организации при выполнении контракта работник теряет до 30 минут из-за ошибочной организации управления, а также из-за отсутствия общего плана действий при организации работы и пр. При реализации данных программ экономия на единице продукции составит 30 минут или 81,5 рублей.

Таким образом, стоимость единицы работы после внедрения Кодексов деловой этики и корпоративной культуры, которые послужат шаблонами при организации повседневной деятельности, а также деятельности при кризисных ситуациях:

С2 = 4564 - 82,5 = 4481,5 (руб.),

С1-С2 = 4564 - 4481,5 = 82,5 (руб.)

Таким образом годовой экономический эффект будет равен:

Эг = 81,5\*585 - 0,15\*10000 = 47677,5 - 1500 = 46177,5 (руб.)

1. Срок окупаемости дополнительных затрат составит:

Т = 10000 / 47677,5 = 0,2 (лет)

2. Коэффициент эффективности мероприятия будет равен:

Е = 1 / 0,2 = 5

3. Рост производительности труда. Нужно рассчитать Пт.д. и Пт.п. производительность труда до (за 2010 г.) и после внедрения мероприятий:

Птд. = 575 / 50 = 11,5 (контр./чел.),

Птп = 585 / 50 = 11,7 (контр./чел.).

Таким образом рост производительности труда за год составит:

Птг = 11,7 - 11,5 = 0,2 (контр.)

или

Птг = 0,2 \* 50 = 10 (контр.)

Из полученных данных видно, что годовой экономический эффект от предложенных Кодексов составит 46177,5 рублей. Срок окупаемости затрат на мероприятия по разработки и внедрению Кодексов составит 0,2 года. Коэффициент эффективности мероприятий равен 5. Рост производительности труда составит 10 контрактов в год (на 1,7%).

Социальная эффективность от предложенных мероприятий будет проявляться в следующем:

) Ряд мероприятий будет направлены непосредственно на изменение, запоминание и осознание ценностей организации (создание на сайте компании раздела с информацией о миссии, ценностях, бренде компании, и пр.). Данные мероприятия будут способствовать объединению людей в единую команду. Когда люди имеют единые ценности, они становятся мощной силой в достижении поставленных целей. Важно, чтобы ценности компании не противоречили личностным ориентациям, когда они совпадают, персонал начинает ощущать себя психологически комфортно, уменьшаются стрессовые ситуации и увеличивается производительность труда.

Например, после проведения курсов деловой этики сотрудники получат новые знания, за счет этого возрастет их уверенность в себе и повысится компетентность. В общении с клиентами и коллегами, они начнут получать дополнительные положительные эмоции. Благодаря всем вышеперечисленным факторам начнет расти показатель удовлетворенности от труда.

В процессе по осваиванию ценностей были учтены личностные особенности человека. Важно чтобы напоминание носило ненавязчивый характер, т.к. это может привести к обратным результатам. Для этого можно воспользоваться методом «Штирлица»: во время разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, упомянуть о желаемых идеалах и ценностях компании и немедленно забыть. Если сотрудникам эти ценности кажутся приемлемыми, они сразу же оценят разумность вашей мысли и потом, примут эти ценности как свои. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим! Т.о. персонал будет чувствовать себя важной частью коллектива.

Проведение совместных праздников, спортивных мероприятий поможет сплотить персонал и повысить понимание и положительно повлияет на отношения между людьми. Кроме того эти мероприятия имеют четко выраженную направленность на поддержание здорового образа жизни.

Корпоративная социальная ответственность входит в перечень основных ценностей компании. Занятия благотворительностью, проявление личной инициативы сотрудников социальную ответственность всей компании. Ведь практически каждому человеку важно быть нужным, ощущать свою причастность к чему-то доброму и правильному. И если работа дает возможность не только зарабатывать деньги, но и сделать этот мир чуть-чуть лучше, то это обеспечивает лояльность и приверженность корпоративным ценностям не хуже любого соцпакета.

2) Другие мероприятия направлены на улучшение фирменного стиля (обновление вывесок компании, введение дресс-кода и пр.). После повышения имиджа, компания станет более привлекательной с точки зрения престижности работы. Персонал будет ощущать себя частью престижной организации, также это позволит расширить клиентскую базу, заказчики будут осознавать, что перед ними серьезная, прогрессивная фирма, настроенная на плодотворное сотрудничество. Увеличение числа клиентов продвинет фирму в достижении цели, а именно - предоставлении максимально качественной продукции максимальному количеству клиентов.

3) Немаловажным элементом является философия организации, она является основой мотивации, имиджа, задает направления развития компании и т.д. Четко выраженная философия служит маяком в море бизнеса для сотрудников компании. Сотрудники будут знать, куда стремиться и ощущать значимость тех или иных решений. Это повысит управляемость персоналом и улучшит взаимодействие с руководящим составом.

) Традиции - это наглядная демонстрация ценностных ориентаций компании. Поощрительные ритуалы станут дополнительным инструментом мотивации персонала. Ритуал принятия нового сотрудника поможет влиться новому лицу в коллектив, ускорить его обучаемость и адаптацию. Традиция отмечание юбилейных продаж будет демонстрировать и напоминать персоналу об успешности компании, позволит разрядить монотонность трудовых буднее.

) Легенды, мифы и истории помогут ненавязчиво укрепить ценности компании, сделать их частью личной мотивации, повысят преданность сотрудников компании. Соответствующие легенды о руководстве фирмы сблизят коллектив с управленческим составом. Легенды о рядовых сотрудниках компании послужат примером для подражания, в том числе и в критических ситуациях. Люди будут меньше подвергаться паники и стрессам при критических ситуациях, снизится текучесть кадров.

) Более эффективная система мотивации повысит ответственность и производительность труда сотрудников организации. Персонал ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис», как показывают результаты диагностики корпоративной культуры, готовы к развитию компании, но они частично удовлетворены системой поощрения и наказания, а это значит, что, при грамотной и справедливой организации системы мотивации, сотрудники способны на более высокую производительность труда.

) Смена интерьера офиса повысит имидж компании в глазах сотрудников и клиентов ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис». Это позволит привлечь новых клиентов, удержать старых и снизить текучесть кадров внутри компании. Удобный интерьер офиса будет способствовать улучшению настроения сотрудников, они будут осознавать, что компания заботится о них и станут стремиться к повышению показателей продаж.

) Мероприятия по улучшению социально-психологического климата позволят:

 грамотно расставить и закрепить перечень выполняемых работ каждого сотрудника ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» в организационной структуре таким образом, что каждый член команды занимался «своим делом» в соответствии со способностями, это позволит ускорить выполнение поставленных задач, повысит ответственность сотрудников и т.д.

 «Концентратор идей» и анонимный электронный ящик позволят персоналу участвовать в организации деятельности компании, будут способствовать профессиональному росту и повышению самооценки. Также это поможет руководству компании «не упустить» ценные кадры. Каждый сотрудник будет услышан, повысится инициативность и приверженность сотрудников ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломном проекте были рассмотрены понятие, структура, функции корпоративной культуры, описаны методы и подходы к диагностике, механизмы формирования и поддержания корпоративной культуры организации.

Итак, корпоративная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Корпоративную культуру можно разделить на три уровня: «поверхностный», «подповерхностный» и «глубинный». Среди ее функций принципиальное значение имеют: охранная, регулирующая и замещающая. К наиболее важным методам исследования корпоративной культуры относят общие, общелогические и эмпирические методы. Все специалисты подчеркивают высокую значимость корпоративной культуры, как эффективного инструмента управления компанией; исследователи проблемы, как теоретики, так и практики, отмечают устойчивую связь между успешностью компаний и степенью развитости их корпоративных культур. Поэтому руководству необходимо постоянно следить за развитием корпоративной культуры организации.

На базе полученных теоретических данных, была проведена диагностика корпоративной культуры торгово-сервисного предприятия ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис», предложены направления по ее совершенствованию.

Анализ корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» показал, что компания является успешной и перспективной, за свое 12-летнее существование она стала одним из региональных лидеров автобизнеса. В штат фирмы входят высококвалифицированные сотрудники, способные привести организацию к осуществлению ее целей. Негативным является факт неудовлетворенности персонала от существующей корпоративной культуры. Изменение корпоративной культуры организации предлагается осуществить через совершенствования основных элементов корпоративной культуры ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис», а также с помощью внедрения кодекса корпоративной культуры и кодекса деловой этики.

Изменение элементов корпоративной культуры будет происходить с помощью мероприятий, например:

) Организация корпоративных мероприятий, с участием сотрудников и их семей (спортивные первенства, «День семьи», сбор вещей в детские дома и пр.). Это позволит сплотить персонал, выработать командный дух, привить сотрудникам ценности, которых придерживается компания.

) Совершенствование сайта компании (добавление раздела для сотрудников компании с философией компании, создание анонимного ящика, «концентратора идей» и пр.). Данные мероприятия будут способствовать улучшению понимания сотрудниками политики компании, через активную пропаганду ее философии. Вовлечение сотрудников в процесс внесения предложений по изменению фирмы и своевременная оценка ценных кадров улучшат социально-психологический климат и систему мотивации компании.

) Внесение изменений в организацию рабочего места (расширение площади офиса, новый интерьер, ремонт помещений и пр.). Данные изменения позволят повысить привлекательность компании со стороны клиентов и персонала, за счет улучшений имиджа компании и комфортабельности рабочих мест.

Предложенный кодекс деловой этики сотрудников ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» направлен на определение моделей эффективного поведения в тех нестандартных, порой сложных, ситуациях, с которыми сотрудники компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» неизбежно сталкиваются в повседневной рабочей деятельности, создан для того, чтобы помочь сотрудникам ответственно и профессионально принимать решения.

Кодекс корпоративной культуры позволит работникам быстрее адаптироваться к условиям предприятия, понять миссию, цели и ценности, которых придерживается организация. Положения, прописанные в Кодексе, соблюдение их сотрудниками, со временем превратятся в привычку, и не будут противоречить их убеждениям.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что предложенные мероприятия являются эффективными и будут способствовать успешному развитию компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: Издательство «Омега-Л», 2011. - 473 с.

. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Издательство «Омега-Л», 2011. - 188 с.

. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. - Изд. 3-е. - М.: «Дрофа»,2010. - 206 с.

. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: человек. стратегия, организация, процесс / О. Виханский, А. Наумов. - М.: Инфра-М, 2008. - 467 с.

. Генкин Б.М. Экономика и социология в теории организации / Б.М. Генкин. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 431 с.

. Диал T.E., Кеннеди A.A. Корпоративная культура / Т.Е.Диал, А.А.Кеннеди. - М.: КноРус, 2009. - 562 с.

. Еловиков Л.А. Управление организацией / Л.А. Еловиков. - Омск: Омский гос. ун-т, 2008. - 184 с.

. Занковский, А.Н. Организационная культура. Учебник / А.Н. Занковский. - Изд. 2-е. - М.: «Дело», 2008. - 432 с.

. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К.Камерон, Р. Куинн. - Изд. 2-е. - СПб.: Питер, 2007. - 452 с.

. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебник / Э.М. Коротков. - М.: «Дека», 2007. - 345 с.

. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. - М.: Дело, 2008. - 421 с.

. Литвинюк, А.А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности о системе менеджмента / А.А. Литвинюк. -М.: «МГУК», 2006. - 193 с.

. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. / А.А. Максименко. - Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова, 2007. - 168 с.

. Мартынова А.Ю. Введение в менеджмент: учебное пособие/ А. Ю. Мартынова. -Ульяновск : УлГТУ, 2010. - 172 с.

. Пригожин А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин - М.: «Инфра-М», 2006. - 324 с.

. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур. Проблемы теории и практики управления / М. Райсс. - СПб.: Питер,2008. - 203 с.

. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин, Р.З. Менеджмент организации / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин. - Изд. 2-е. -М.: «ИНФРА-М»,2009. - 321 с.

. Синявина В.С. Оценка эффективности организации / В.С. Синявина. - М: Экономика, 2007. - 253 с.

. Смирнов Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. - М.:Риор.,2009.-143 с.

. Спивак В.А. Организационная культура / В.А.Спивак. - СПб - «Нева»,2006. - 268 с.

. Утюжанин А.П. Социально-психологические аспекты управления коллективом / А.П. Утюжанин. - М.: Спектр-М, 2007. - 462 с.

. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э.Шейн.- СПб - «Питер», 2007. - 432 с.

. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями / И.Г. Владимирова //Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №3. - С. 5-10.

. Жалило Б. Совместимы ли понятия «душа» и «бизнес»? / Б.Жалило // Управление персоналом.- 2007.- №1.- С. 24.

. Ивановская Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская //Кадровый вестник. - 2007. - №12. - С.21-28.

. Изотов В.В. Корпоративная культура. Стратегии и способы её формирования / В.В. Изотов //Работа и зарплата. - 2007. - №4. - С. 34-41.

. Ильина О.С. Комплексная диагностика корпоративной культуры современной организации / О.С. Ильина//Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №3. - С.34-37.

. Краснова В., Матвеева А., Привалов А., Хорошавина Н. Семь нот менеджмента. - Изд. 2-е. - М.: ООО «Журнал Эксперт», 2007. - 176 с.

. Кузнецов И.Н. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации./ И.Н. Кузнецов// Элитариум.-2008.-8 авг. - С. 23.

. Кузнецов Р.И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации //Управление персоналом. - 2006. - №11. - С.56-67.

. Липатова Л. Корпоративная культура на российских предприятиях //Экономист. - 2003. - №3. - С. 72-77.

. Малых Н.В. Корпоративная культура: создать нельзя, исправить / Н.В. Малых // Управление персоналом.- 2010.- № 9.- С. 19.

33. <http://www.aup.ru>

. <http://bibliotekar.ru/biznes-41/59.htm>

. <http://corpculture.ru>

. <http://edu.dvgups.ru>

. www.bcr.kia.ru <http://www.bcr.kia.ru>

Приложение 1

Данные Бухгалтерского баланса

ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» за 2009-2011 гг. (в тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Код стр. | По состоянию на: | | |
|  |  | 31.12.09 | 31.12.10 | 31.12.11 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 110 |  |  |  |
| Основные средства | 120 | 116 | 307 | 459 |
| Незавершенное строительство | 130 |  |  |  |
| Доходные вложения в материальные ценности | 135 |  |  |  |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 |  |  |  |
| прочие долгосрочные финансовые вложения | 145 |  |  |  |
| Прочие внеоборотные активы | 150 |  |  |  |
| Итого по разделу I | 190 | 116 | 307 | 459 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы в том числе: | 210 | 2876 | 5896 | 10395 |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 | 5 | 172 | 500 |
| животные на выращивании и откорме | 212 |  |  |  |
| затраты в незавершенном производстве | 213 |  |  |  |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 2871 | 5712 | 9895 |
| товары отгруженные | 215 |  |  |  |
| расходы будущих периодов | 216 |  |  |  |
| прочие запасы и затраты | 217 |  |  |  |
|  | 218 |  |  |  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 37 | - | 19 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 2038 | 2944 | 3350 |
| в том числе: покупатели и заказчики | 241 | 1640 | 1711 | 2000 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 |  |  |  |
| Денежные средства: | 260 | 120 | 1 | 73 |
| Прочие оборотные активы | 270 |  |  |  |
| Итого по разделу II | 290 | 5071 | 8841 | 13837 |
| БАЛАНС | 300 | 5187 | 9148 | 14296 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 410 | 12 | 12 | 12 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 411 |  |  |  |
| Добавочный капитал | 420 |  |  |  |
| Резервный капитал в том числе: | 430 |  |  |  |
| резервные фонды, образованные в соответствии с законодательством | 431 |  |  |  |
| резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 432 |  |  |  |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет (непокрытый убыток) | 470 | 3075 | 4369 | 7820 |
| Итого по разделу III | 490 | 3087 | 4381 | 7820 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |
| Заемные средства | 510 |  |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 |  |  |  |
| Прочие долгосрочные обязательства | 520 |  |  |  |
| Итого по разделу IV | 590 |  |  |  |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |
| Заемные средства | 610 | 268 | 161 | 97 |
| Кредиторская задолженность | 620 | 1832 | 4606 | 6379 |
| в том числе: поставщики и подрядчики | 621 | 1337 | 1706 | 2255 |
| задолженность перед персоналом организации | 622 |  |  | 9 |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 623 |  | 2 |  |
| задолженность по налогам и сборам | 624 | 154 | 6 | 2 |
| прочие кредиторы | 625 | 341 | 2892 | 4113 |
| Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов | 630 |  |  |  |
| Доходы будущих периодов | 640 |  |  |  |
| Резервы предстоящих расходов | 650 |  |  |  |
| Прочие краткосрочные пассивы | 660 |  |  |  |
| Итого по разделу V | 690 | 2100 | 4767 | 6476 |
| БАЛАНС | 700 | 5187 | 9148 | 14296 |

Приложение 2

Данные Отчетов о прибылях и убытках ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» за 2009-2011 годы (в тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | | По состоянию на конец | | |
| наименование | код | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1 | 2 |  |  |  |
| Выручка (без НДС от реализации продукции) | 010 | 51687 | 53745 | 55264 |
| Себестоимость реализации продукции, товаров, работ, услуг | 020 | (43486) | (41959) | (40999) |
| Валовая прибыль | 029 | 8201 | 11786 | 14265 |
| Коммерческие расходы | 030 | (5802) | (10074) | (10854) |
| Управленческие расходы | 040 |  |  |  |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 2399 | 1712 | 3411 |
| Проценты к получению | 060 |  |  |  |
| Проценты к уплате | 070 |  |  |  |
| Доходы от участия в других организациях | 080 |  |  |  |
| Прочие доходы | 090 | 37 | 24 | 30 |
| Прочие расходы | 100 | (66) | (116) | (170) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 2370 | 1620 | 3161 |
| Отложенные налоговые активы | 141 |  |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 |  |  |  |
| Текущий налог на прибыль | 150 | (569) | (389) | (602) |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | 1801 | 1231 | 2559 |
| СПРАВОЧНО Постоянные налоговые обязательства (активы) | 200 |  |  |  |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию |  |  |  |  |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию |  |  |  |  |

Приложение 3

Агрегированный баланс ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи | на 2010 | | на 2011 | | Отклонение (+/-), тыс. руб. | темп измен, % |
|  | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % |  |  |
| 1. Иммобилизованные активы (190+230) | 307 | 3,36 | 459 | 3,2 | 152 | 150 |
| 2. Мобильные активы, в т.ч.: | 8841 | 96,64 | 13837 | 96,8 | 4996 | 156,5 |
| 2.1. Запасы (210+220) | 5896 | 64,45 | 10414 | 72,8 | 4518 | 176,6 |
| 2.2. Дебиторская задолженность (240+215+270) | 2944 | 32,2 | 3350 | 23,5 | 406 | 113,8 |
| 2.3. Денежные средства + КФВ (250+260) | 1 | 0,01 | 73 | 0,5 | 72 | 7300 |
| ИТОГО баланс: | 9148 | 100 | 14296 | 100 | 5148 | 156,3 |
| 3. Собственный капитал (490+640) | 4381 | 47,9 | 7820 | 54,7 | 3439 | 178,5 |
| 4. Долгосрочные обязательства (590) | - | - | - | - | - | - |
| 5. Краткосрочные обязательства | 4767 | 52,1 | 6476 | 45,3 | 1709 | 135,8 |
| 5.1. Задолженность по кредитам и займам (610) | 161 | 1,7 | 97 | 0,7 | - 64 | 60,2 |
| 5.2. Задолженность перед поставщиками и др. орг. (621+625) | 4598 | 50,3 | 6368 | 44,5 | 1770 | 138,5 |
| 5.3. Задолженность по внутренним долгам (622+630+650+660) | - | - | 9 | 0,07 | 9 | - |
| 5.4. Задолженность по фискальной системе (623+624) | 8 | 0,1 | 2 | 0,03 | - 6 | 25 |
| ИТОГО баланс: | 9148 | 100 | 14296 | 100 | 5148 | 156,3 |

Приложение 4

Показатели абсолютной финансовой устойчивости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 |
| Наличие собственных оборотных средств (СОС), тыс. руб. | 374 | 4074 | 7361 |
| Долгосрочные обязательства, тыс. руб. | - | - | - |
| Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников (КФ), тыс. руб. | 374 | 4074 | 7361 |
| Краткосрочные кредиты, тыс. руб. | 2100 | 4767 | 6476 |
| Общая величина источников средств для формирования запасов (ВИ), тыс. руб. | 2474 | 8841 | 13837 |
| Общая сумма запасов (ЗЗ), тыс. руб. | 2876 | 5896 | 10395 |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (Фсос), тыс. руб. | -2502 | -1822 | -3034 |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств долгосрочных заемных источников (Фпк), тыс. руб. | -1889 | -6282 | -9051 |
| Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат (Фви), тыс. руб. | -402 | +2945 | + 3442 |
| Тип финансовой устойчивости | 4 | 3 | 3 |

Приложение 5

Динамика показателей рентабельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 год | 2010 год | 2011 год |
| 1. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 2399 | 1712 | 3411 |
| 2. Прибыль чистая, тыс. руб. | 1801 | 1231 | 2559 |
| 3. Выручка от продаж, тыс. руб. | 51687 | 53745 | 55264 |
| 4. Полная себестоимость, тыс. руб. | (43486) | (41959) | (40999) |
| 5. Среднегодовая стоимость имущества (активов), тыс. руб. | 5071 | 8841 | 13837 |
| 6. Собственный капитал, тыс. руб. | 3087 | 4381 | 7820 |
| 7. Рентабельность продаж, % (п1 / п3) | 4,6 | 3,1 | 6,2 |
| 8. Рентабельность основной деятельности, % (п1 / п4) | 5,5 | 4,08 | 8,3 |
| 9. Рентабельность активов (экономическая рентабельность), % (п2 / п5) | 35,5 | 13,9 | 18,5 |
| 10. Рентабельность собственного капитала (финансовая рентабельность), % (п2 / п6) | 58,3 | 28,1 | 32,7 |
| 11. Период окупаемости собственного капитала, годы (п6 / п2) | 1,7 | 3,6 | 3,1 |

Приложение 6

Кодекс деловой этики ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис»

. Назначение документа

Цель создания Кодекса деловой этики заключается в том, чтобы:

 установить нормы, которые помогут людям определять свое поведение в повседневной деятельности, которые будут способствовать эффективному развитию ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис» (далее - Общество);

 создать сплоченность путем преодоления конфликтов и споров;

 поощрять формирование единого мнения и коллективного опыта среди всех коллег

Каждый сотрудник Общества, становясь членом трудового коллектива, должен опираться в своей деятельности на корпоративные нормы и ценности, зафиксированные во внутренних нормативных документах, в частности в Кодексе деловой этики сотрудников компании ООО «БЦР - Авто Плюс Сервис».

Данный Кодекс распространяется на всех сотрудников, включая руководство.

Первичное знакомство с Кодексом вновь принимаемых в Общество сотрудников возложено на менеджера по персоналу (далее - менеджера) или руководителя Общества.

Текущий контроль за выполнением норм, изложенных в Кодексе, возложен на непосредственного руководителя сотрудника, периодический контроль - на менеджера или руководителя Общества.

. Структура Общества и взаимоотношения сотрудников.

Структура Общества и ее подразделений разрабатывается руководителями подразделений Общества и утверждается директором. Директор Общества принимает самостоятельные решения по открытию и сокращению рабочих мест. Менеджер или руководитель компании, осуществляющий от имени Общества переговоры с новым работником, знакомит каждого сотрудника при подписании трудового договора (контракта) со структурой Общества и подразделения, полномочиями сотрудников, соответствующих их статусу. Руководство Общества поддерживает политику открытых дверей для своих сотрудников. Это означает для любого сотрудника, что его непосредственный руководитель обязан выслушать своего подчиненного и отреагировать соответствующим образом.

Если непосредственный начальник не желает или не может выслушать своего подчиненного, то последний может обратиться к менеджеру или руководителю компании.

Работа в команде и усилия всех сотрудников являются условиями достижения успеха. Общество приветствует доброжелательные взаимоотношения сотрудников и всеми силами способствует сохранению благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Все разногласия сотрудников решаются их непосредственным руководителем или в сотрудничестве с менеджером или руководителем компании. Руководство Общества поощряет обращение сотрудников с идеями, отзывами и любыми предложениями и проблемами.

«Наши сотрудники не выносят сор из избы!»

Недопустимо делать какой бы то ни было конфликт достоянием третьих лиц, в особенности тех, кто не является сотрудником компании.

. Найм сотрудников.

Сотрудником, членом команды профессионалов может стать человек, ценности которого совместимы с ценностями Общества. Сотрудник должен иметь профессиональный опыт, уровень образования, личностные качества, соответствующие требованиям должности и позволяющие ему быть успешным в работе.

Конкурсный отбор осуществляется посредством использования как внутренних резервов, таких как ротация персонала, так и внешних: агентства по подбору персонала, агентства по трудоустройству, государственные службы занятости, Интернет и т. д.

В целях повышения эффективности отбора практикуются многоуровневые собеседования.

Менеджер или руководитель компании по заявкам руководителей подразделений Общества занимается поиском персонала и формированием банка данных специалистов на рынке труда со специальностями, востребованными в Обществе; проводит отбор кандидатов на вакантные должности, включая диагностику специалистов.

Поиск сотрудников на вновь открываемые должности сопровождается одновременной разработкой соответствующей должностной инструкции, составленной и утвержденной по принятым в Обществе стандартам.

Прием сотрудников проводится на конкурсной основе. Общий срок конкурса не должен превышать двух месяцев со времени заполнения стандартного бланка заявки.

Решение о приеме на работу производится руководителем подразделения, ищущим сотрудника, при согласовании с менеджером и директором.

. Оформление трудовых отношений.

Грамотное оформление трудовых отношений между сотрудником и Обществом является гарантией социальной защищенности сотрудника в дальнейшем. При оформлении на работу кандидат представляет менеджеру следующие документы:

 паспорт;

 трудовую книжку;

 документ об образовании;

 военный билет (для граждан, пребывающих в запасе);

 страховое свидетельство;

 ИНН;

 справку о совокупном годовом доходе НДФЛ-2 (с последнего места работы);

 анкету (личный листок учета кадров);

 заявление;

 фотографии 2 шт. (3 / 4).

На основании предъявленных документов (подлинников) менеджер заполняет форму Т-2, дает с ней ознакомиться работнику под роспись.

При зачислении в штат каждый сотрудник в обязательном порядке проходит инструктаж по технике безопасности, пожарной безопасности и в службе безопасности Общества, знакомится с Кодексом корпоративной культуры и настоящим кодексом.

. Порядок прохождения испытательного срока.

Целью испытательного срока является проверка соответствия специалиста поручаемой ему деятельности непосредственно в рабочей обстановке. Чем более четкие цели поставлены перед вновь принятым сотрудником, тем более простой окажется его адаптация в Обществе и объективным результат прохождения испытательного срока. Руководство Общества уверено, что испытательный срок - двусторонний процесс. Испытательный срок позволяет Обществу определить профессионализм сотрудника, а сотруднику - определить соответствие поставленных перед ним задач собственным интересам, свою способность и желание принять и поддержать корпоративную культуру Общества.

Непосредственный руководитель вновь принятого сотрудника назначает куратора, который знакомит нового сотрудника с правовыми и рабочими нормами, принятыми в Обществе.

Вновь принятый сотрудник имеет право обращаться к менеджеру Общества по любым вопросам. Также при приеме на работу планируются обязательные регулярные встречи с Общества по вопросам адаптации.

Непосредственный руководитель дает оценку деятельности сотрудника и делает заключение: “прошел испытательный срок” или “не прошел испытательный срок”. Заключение согласовывается с руководителями, которые тесно сотрудничают с данным работником.

Непосредственно руководитель или куратор готовит заключение для директора Общества. Заключение поступает к директору Общества не позднее, чем за неделю до окончания испытательного срока сотрудника. При отрицательном результате прохождения испытательного срока следует увольнение по ст. 71 ТК РФ с формулировкой “как не выдержавший испытание”.

При положительном результате прохождения испытательного срока (при необходимости) готовятся изменения в должностную инструкцию, изменения или дополнения к трудовому договору.

. Обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) персонала.

Обучение персонала всех уровней является необходимым условием развития персонала в целом и способствует укреплению конкурентного преимущества Общества.

Обучение является стимулирующим фактором для сотрудника:

 как неотъемлемый атрибут карьерного продвижения;

 как часть компенсационного пакета;

 как составляющая часть корпоративной культуры;

 как повышение профессионального рейтинга сотрудников Общества.

Организация обучения персонала находится в компетенции исполнительного директора Общества.

Обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от категории персонала:

 индивидуальное и групповое обучение руководителей;

 целевое обучение персонала подразделений;

 повышение квалификации специалистов;

 освоение смежных профессий.

График обучения составляется исполнительным директором и согласовывается с руководителями подразделений. Руководитель подразделения выдвигает список кандидатур на обучение в соответствии с графиком, который затем рассматривается и утверждается исполнительным директором. На основе графика и списка сотрудников на обучение разрабатывается программа и бюджет обучения, которые утверждаются директором.

. Деловая оценка сотрудников.

Целью деловой оценки является наиболее рациональное использование кадрового потенциала Общества. Оценка деятельности сотрудника помогает непосредственному руководителю четко сформулировать мнение о нем. Кроме того, она дает возможность высшему руководству лучше оценивать способности и непосредственного руководителя сотрудника. Также деловая оценка дает сотрудникам уникальную возможность скорректировать представление о своих деловых качествах и качестве выполнения служебных обязанностей.

Исполнительный директор совместно с руководителями подразделений разрабатывают графики, механизмы и методики проведения оценочных мероприятий для своих сотрудников.

Все сотрудники Общества не реже одного раза в год проходят процедуру деловой оценки с целью подтверждения своего профессионализма и квалификации, а также демонстрации профессионального роста.

Основными критериями при проведении оценки служат квалификация сотрудника, качественные и количественные результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины.

Результатом деловой оценки являются: выводы о соответствии сотрудника занимаемой должности; рекомендации о возможных путях работы с зонами развития сотрудника; зачисление в кадровый резерв; повышение или понижение в должности; повышение или понижение заработной платы; пересмотр системы стимулирования и системы оплаты труда.

. Вознаграждение сотрудников.

Заработная плата сотрудников Общества строится на принципах объективности, соразмерности индивидуальному вкладу сотрудника в достижение целей Общества. Каждый сотрудник имеет право знать индивидуальный порядок и критерии начисления его заработной платы. Порядок начисления и размеры заработной платы не подлежат обсуждению между сотрудниками Общества.

Труд сотрудников Общества оплачивается по премиально-повременной системе оплаты для руководства компании, комиссионной с применением минимальной оплаты труда для основного персонала (менеджеры по продажам) и сдельно-премиальной системе оплаты труда для рабочего персонала. Заработная плата отдельного сотрудника зависит от результатов работы всего коллектива. Распределение коллективного заработка осуществляется с учетом личного вклада каждого в общие результаты труда коллектива. Конкретные нормы оплаты труда разрабатываются главным бухгалтером и руководителями подразделений Общества совместно, утверждаются коммерческим директором.

Пересмотр вознаграждения сотрудника может быть инициирован его непосредственным руководителем на основании успешности деятельности сотрудника, оцениваемой по результатам его работы в течение испытательного срока, в течение срока действия трудового договора, по результатам прохождения процедуры деловой оценки. Но конкретные изменения в систему вознаграждения сотрудника вносятся при согласовании с бухгалтером Общества.

Общество вправе дифференцировать размеры заработной платы у специалистов, занимающихся выполнением сходных работ и занимающих равные по статусу должности. Основанием для такого дифференцирования являются квалификация специалиста, успешность прохождения процедуры деловой оценки и результативность труда.

. Работа с кадровым резервом Общества.

Работа с кадровым резервом находится в компетенции исполнительного директора Общества.

В кадровый резерв включаются сотрудники, наиболее эффективно работающие в Обществе, добившиеся значительных результатов и обладающие потенциалом (личностным и профессиональным) для занятия более высоких должностей.

Списки кадрового резерва широкому оглашению не подлежат.

. Меры поощрения и взыскания.

За добросовестное выполнение должностных обязанностей и достижение конкретных, высоких результатов в работе, повышение производительности труда и качества предоставляемых услуг, новаторство и другие достижения в работе, способствующие эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности Общества, сотрудники поощряются в соответствии с Положением об оплате труда, принятом в Обществе.

Поощрения:

 объявление благодарности;

 премирование.

Поощрения оформляются приказом по предприятию, объявляются сотруднику и коллективу и заносятся в трудовую книжку.

При условии успешной и результативной работы сотрудники могут быть дополнительно поощрены какими-либо благами социальной программы, предоставляемыми за счет средств Общества:

 оплатой проездных расходов (проездные билеты, оплата бензина);

 частичной или полной оплатой использования сотовой связи.

За невыполнение или ненадлежащее выполнение должностных обязанностей на сотрудника могут быть наложены следующие взыскания:

 замечание;

 выговор;

 снижение бонусной составляющей оплаты труда вплоть до полного ее снятия;

 штраф;

 увольнение.

. Страхование и социальные компенсации.

Сотрудники Общества подлежат всем видам обязательного государственного социального и пенсионного страхования в соответствии с действующим законодательством.

Оплата временной нетрудоспособности, подтверждаемой предъявлением больничного листка, производится в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ.

. Отпуска.

Ежегодный отпуск предоставляется для восстановления сил и полноценного отдыха. Сотрудники не должны использовать оплачиваемый отпуск для работы по совместительству в других организациях.

Каждый вновь принятый сотрудник имеет право на отпуск (28 календарных дней) по истечении шести месяцев его непрерывной работы в Обществе. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев. Сотрудникам, работающим в Обществе более года, ежегодный отпуск предоставляется в соответствии с графиком очередности отпусков.

Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней.

Перед выходом в отпуск, но не позднее 10 рабочих дней до него, сотрудник подает заявление руководителю отдела, который ставит свою визу и передает заявление менеджеру по персоналу после чего необходимые сведения для начисления зарплаты передаются главному бухгалтеру. Очередной ежегодный отпуск оплачивается в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ.

Запрещается заменять дни отпуска денежной компенсацией. Компенсация за неиспользованный отпуск выплачивается только в случае увольнения сотрудника либо в том случае, если отпуск сотрудника превышает 28 календарных дней (по письменному заявлению работника часть его отпуска может быть заменена денежной компенсацией при согласовании с администрацией Общества).

. Прекращение трудовых отношений.

Прекращение трудового договора возможно только на основании Трудового кодекса РФ.

Изменение Сторонами условий трудовых отношений в рамках письменного трудового договора допускается только после взаимного согласования.

. Трудовые споры.

Трудовые споры или иные разногласия, возникающие между сотрудником и его руководителем или другими сотрудниками, разрешаются на основании внутренних нормативных правовых документов Общества. При невозможности разрешить конфликт силами непосредственного руководителя и сотрудник, и непосредственный руководитель имеют право привлечь к разрешению конфликтной ситуации исполнительного директора Общества.

. Обслуживание клиента.

Обслуживание клиентов - важнейшая задача Общества, поэтому сотрудники должны обеспечить любого клиента наилучшим сервисом. В условиях жесткой конкуренции клиент может перейти к конкуренту из-за некачественного обслуживания.

Наша главная задача не только привлечь клиента, но и создать все условия для долгосрочного сотрудничества с ним.

Предупредительное отношение к клиенту, создание наиболее благоприятных условий для него является залогом длительных партнерских отношений.

С любым посетителем офиса сотрудники должны вести себя уважительно и приветливо. Не должно возникать ситуаций, когда клиент находится в офисе один. На появление клиента сотрудник Общества должен отреагировать немедленно. В случае, если клиент пришел к специалисту, которого в настоящее время нет, необходимо вежливо перенаправить его, дав подробные объяснения о том, кто может решить возникшую у клиента проблему.

За задержки в обслуживании клиентов, а также за некачественное или недостаточно профессиональное обслуживание ответственность несет непосредственный руководитель подразделения, которое обслуживало клиента.

. Обслуживание клиента по телефону.

Впечатление об Обществе складывается у клиента по первому телефонному разговору, поэтому каждый сотрудник обязан уметь грамотно общаться по телефону.

Недопустимо игнорирование телефонных звонков: не позднее третьего сигнала звонка должен следовать ответ. Отвечая на телефонный звонок, необходимо вежливо поздороваться, произнести название Общества. Телефонные переговоры должны вестись громким четким голосом, речь должна быть внятной, доброжелательной.

В случае, если сотрудник, у которого звонит телефон, обслуживает присутствующего клиента, на телефонный звонок должен ответить кто-то из коллег. Телефонный звонок не должен быть оставлен без внимания.

. Рабочее время сотрудников.

Время начала работы для всех сотрудников Общества - 9.00, если иное не оговорено в индивидуальном контракте сотрудника с Обществом.

Для того чтобы начинать свой рабочий день вовремя (подготовить рабочее место и подготовиться самому), сотрудник должен быть на рабочем месте за 10 минут до официального времени начала рабочего дня. Появление на работе после официального начала рабочего дня является опозданием.

При невозможности прийти на работу вовремя сотрудник должен известить своего непосредственного руководителя или вышестоящее лицо о возникших проблемах заблаговременно или не позже чем в течение двух часов с момента начала рабочего дня. Отсутствие на рабочем месте в рабочее время более двух часов без предупреждения об этом своего непосредственного руководителя или вышестоящего лица считается прогулом.

Систематические опоздания сотрудников на работу влекут за собой дисциплинарные взыскания и наказания. Систематические опоздания могут послужить поводом для отказа от дальнейшего сотрудничества Общества со специалистом. В условиях нарастающей конкуренции клиентов можно привлечь только безупречным сервисным обслуживанием. Когда необходимого сотрудника нет на работе, клиент уходит к конкурентам. Таким образом, один сотрудник опоздал - десять сотрудников остались без работы.

Время перерыва на обед (ужин) составляет 45 мин. и устанавливается специальным распоряжением руководителей для каждого подразделения Общества в зависимости от специфики работы подразделения и служебной необходимости. Перерывы на обед в подразделении должны быть установлены так, чтобы в офисе всегда находились сотрудники, которые могут ответить на телефонные звонки, предоставить информацию, проконсультировать. В особых ситуациях время начала и окончания работы, перерыва на обед может быть перенесено по инициативе руководства и оформлено в виде соответствующего приказа.

Выходные и праздничные дни в Обществе соответствуют федеральным и региональным нормативным актам.

В случае производственной необходимости непосредственный руководитель может привлекать отдельных сотрудников или весь персонал Общества к работе во внеурочное время.

. Внешний вид сотрудников

Сотрудники представляют облик Общества для клиентов, поэтому от имиджа каждого конкретного сотрудника, его поведения на рабочем месте и работы с клиентами и партнерами Общества зависит имидж Общества и, в конечном счете, его коммерческий успех.

Сотрудники Общества должны поддерживать деловой стиль, который создает деловой имидж Общества. Поэтому руководство Общества формулирует несколько общих требований к своим сотрудникам:

 каждый сотрудник должен выглядеть аккуратным, с причесанными волосами. Мужчины должны быть выбриты либо иметь аккуратно подстриженные усы/бороду;

 макияж и цвет волос должны иметь натуральные оттенки;

 не допускается ношение ярких, броских украшений;

 стиль одежды - деловой, одежда - опрятная, чистая и выглаженная; для отдельных категорий персонала - фирменная рабочая одежда;

 цветовая гамма одежды всех сотрудников должна соответствовать цветам компании (синий, голубой, серый)

 в зимний и межсезонный период сотрудники должны иметь на рабочем месте чистую обувь. Недопустимо находиться на рабочем месте в верхней одежде, а также в головных уборах;

 недопустимо нахождение на рабочем месте сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами, в вызывающей одежде.

. Рабочее место.

Порядок, чистота, аккуратность офиса и рабочего места создают благоприятное впечатление об Обществе. Стремитесь создать наибольший комфорт для клиента, себя и сотрудников. Общество приветствует индивидуальный стиль рабочего места, если он не противоречит имиджу Общества. Каждый сотрудник должен поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте и следить за порядком в офисе. Любая информация, полиграфические издания на стенах офисного помещения должны быть помещены в рамки и под стекло. Ответственность за чистоту и порядок в офисном помещении несет непосредственный руководитель подразделения, работающего в данном помещении.

На рабочем месте запрещено играть в компьютерные и иные игры и заниматься посторонними делами, не связанными со служебными вопросами. На рабочем месте запрещено принятие пищи. Исключение составляют напитки (чай, кофе, вода и т. п.), конфеты, печенье.

Документы, составляющие коммерческую тайну Общества, а также иные вещи, документы, предметы и материалы, использование или разглашение которых сторонними лицами (в т. ч. контролирующими организациями) может привести к ущербу для Общества, не должны находиться на рабочем месте сотрудников и в доступных для посторонних людей местах.

Недопустимо держать на рабочем месте:

 рекламную продукцию фирм-конкурентов;

 художественную литературу, журналы, газеты, не имеющие прямого отношения к служебной деятельности;

 одежду, посуду, косметику.

. Курение и употребление алкоголя на рабочем месте.

Курение и употребление алкоголя на рабочем месте запрещено. Общество приветствует здоровый образ жизни.

Курение допустимо только вне стен офиса в специально отведенных для этого местах.

Непосредственный руководитель подразделения несет персональную ответственность за соблюдение данных требований и требований пожарной, санитарной, технической безопасности, сохранности мебели, оборудования и технических средств в помещении.

. Ресурсы и оборудование Общества.

Личные междугородные и международные звонки с телефонов Общества за его счет запрещены. На произведение таких звонков необходимо получить разрешение у непосредственного руководителя. Использование междугородной связи в личных целях должно быть впоследствии компенсировано сотрудником.

Личные междугородные телефонные разговоры могут быть рассмотрены как форма хищения у Общества.

Использование офисной техники и пользование Интернетом в личных целях без получения специального разрешения непосредственного руководителя запрещено.

. Собрания и совещания.

Руководство Общества проводит собрания и совещания для обеспечения оперативного обмена информацией в команде. О времени, месте и повестке дня очередного совещания, а также о составе участников непосредственный руководитель, организующий совещание, оповещает участников лично в устной форме.

Собрания и совещания собираются в соответствии с принятыми в подразделениях Общества правилами.

Сотрудники должны приходить на собрания вовремя. Сотрудники, пропускающие собрания или опаздывающие на них, могут быть подвергнуты дисциплинарным взысканиям.

Организаторы собраний должны иметь заранее разработанный план собрания, регламент, а также предусмотреть возможность свободного обмена мнениями в специально отведенное для этого время.

Все участники совещания должны заранее подготовиться по тематике совещания. В обсуждении проблем необходимо использовать принцип конструктивной критики: при обсуждении какого-либо вопроса следует применять систему четкой аргументации своего видения и предлагать свои варианты его решения. Старайтесь сложное объяснять доступно, просто, коротко. Умейте активно слушать. Уважайте чужое мнение не меньше своего. Умейте принять компромиссный вариант решения проблемы.

. Конфиденциальность.

Информация является важнейшим достоянием Общества.

В Обществе запрещена передача любой информации, кроме специально разрешенных имиджевых мероприятий.

Разглашение конфиденциальной информации является нарушением условий трудового договора с сотрудником со стороны последнего и влечет за собой ответственность вплоть до увольнения.

Аналогичные санкции могут быть применены к работнику, допустившему любую передачу сторонним лицам или организациям информации, наносящей ущерб имиджу и репутации Общества. Любая негативная информация об Обществе или его руководителях, распространяемая или переданная работником третьим лицам, а также информация, которая может быть однозначно интерпретирована как порочащая репутацию Общества, рассматривается руководством Общества как нарушение условий трудового договора.

. Дополнение и изменение настоящего Кодекса.

Настоящий Кодекс будет развиваться с учетом текущих изменений внутри Общества и вне его.

Кодекс может быть дополнен и изменен решением директора.

Приложение 7

План мероприятий по внедрению кодекса корпоративной культуры

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание мероприятий | Ответственные |
| 2013 год | |
| 1. Презентация Кодекса организационной культуры | Начальники отделов |
| 2. Проведение семинаров для повышения профессионального уровня руководителей в области управления | Исполнительный директор |
| 3. Разработка положения о цели создания предприятия | Начальники отделов |
| 4. Проведение корпоративных вечеринок | Коммерческий директор |
| 5. Разработка программы проведения корпоративных вечеринок на 2014 год | Коммерческий директор |
| 2014 год | |
| 1. Внедрение разработанного положения о цели | Начальники отделов |
| 2. Проведение курсов повышения квалификации для развития менеджерского карьерного пути | Исполнительный директор |
| 3. Проведение аттестации персонала на выявление кандидатур для продвижения по службе | Руководящий состав организации |
| 4. Составление рейтингов лидеров для выдвижения на руководящие должности | Сотрудники отдела маркетинга |
| 5. По итогам года награждение сотрудников памятными, ценными подарками | Начальники отделов |
| 6. Разработка программы проведения корпоративных вечеринок на 2015 год | Коммерческий директор |
| 2015 год | |
| 1. Составление рейтингов лидеров для выдвижения на руководящие должности | Сотрудники отдела маркетинга |
| 2. По итогам года награждение сотрудников памятными, ценными подарками | Исполнительный директор |
| 3. Разработка программы проведения корпоративных вечеринок на 2016 год | Коммерческий директор |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |