Федеральное агентство по образованию

Пермский Государственный Технический Университет

Контрольная работа

по предмету **Теория организации**

**Анализ возможностей построения саморазвивающейся организации**

Выполнила:

студентка заочного отделения

гуманитарного факультета

группы МАР06-С

Брезгина К.

Проверил:

Преподаватель Ершов К. О.

г. Пермь, 2010 г.

**Характеристика организации**

В данной работе произведен анализ одной из пермских клининговых компаний.

Форма собственности анализируемой компании - общество с ограниченной ответственностью.

Данная клининговая компания специализируется на выездных клининговых услугах для офисных и жилых, торговых и промышленных помещений, а также выездной химчистке салонов автомобилей.

Цель компании - разработка комплексных методов клининговых услуг. Работа ведется в 3-х направлениях: офисное обслуживание; домашнее обслуживание.

Для каждого из направлений используется новейшее оборудование и технологии клининга, разрабатывается технологическая карта клининга с составлением плана зонирования помещений по степени нагрузки, периодичности и видам уборки, согласовывается удобный для клиента график проведения уборки.

Наличие таких составляющих, как качественная подготовка и опыт персонала позволяет производить все работы на высоком профессиональном уровне.

Персонал компании состоит только из жителей г. Перми и Пермского края, что дает определенную гарантию качества выполняемых работ.

В штат клининговой компании входит – специалист по кадрам, менеджер и уборщики. Бухгалтер взят по совместительству. Компания на рынке клининга действует не так давно, поэтому на начальном этапе директор фирмы сам выполняет функции кадровика – набирает людей в штат, проводит анкетирование, собеседование, ведет документооборот. Менеджер выполняет функции контроля за качеством работы уборщиков на объекте, за расходом химических средств и т. д. Число менеджеров зависит от размера площадей, в анализируемой компании менеджеров 5 человек. Данные сотрудники в компании отвечают за территорию нескольких объектов общей площадью 5-6 тыс. кв. м. Зарплата менеджера — 12-14 тыс. руб.

Число уборщиков зависит от размера объекта. Исходя из своего опыта руководители клининговых служб разработали стандарты. В среднем за 8-часовой рабочий день один человек убирает 800 кв. м. В офисных помещениях, как правило, ставит одного уборщика на участок в 550 кв. м., а в торговых центрах, где больше свободных мест, — на 900 кв. м. Зарплата уборщика составляет 6-7 тыс. руб. Всего в клининговой компании трудится 32 человека уборщиков, 5 менеджеров и генеральный директор, итого 38 человек + бухгалтер по совместительству.

* Состав по полу сотрудников составляет 60% мужчины и 40% женщины.
* Состав сотрудников по возрасту составляет: от 20 до 25 лет - 26%; от 25 до 30 лет - 51%; от 30 до 40 лет - 20%; от 40 лет - 3%.
* Состав сотрудников по образованию составляет: сотрудники, имеющие только общее среднее образование - 13%; сотрудники, получившие среднее профессиональное образование - 54%; сотрудники, имеющие незаконченное высшее образование - 18%; сотрудники с высшим образованием - 15%.

Объем рынка российских клининговых услуг оценивается более чем в 1,5 млрд долларов, а ежегодный рост составляет порядка 30%. В структуре российского рынка клининговых услуг львиную долю, порядка 52% занимает московский регион, на долю Петербургского рынка приходится 13% и на другие регионы, в том числе и на Пермский край - 35%.

Рост объема рынка зависит, прежде всего, от двух факторов: рост площади недвижимости в Перми и рост доверия к клининговым компаниям.

На данный момент в Перми только около 20% коммерческой недвижимости обслуживается профессиональными клининговыми компаниями. Таким образом, на данный момент потенциально рынок может вырасти максимум в 4 раза при текущей площади недвижимости, которую могут обслуживать клининговые компании, в случае если будет расти доверие к клинерам.

Интенсивность потребления клининговых услуг в Перми не высокая.

Хотя при всем при этом целевая аудитория анализируемой компании довольно обширна и разнообразна. Основными клиентами являются супермаркеты, торговые и бизнес-центры, производственные предприятия, государственные, медицинские и спортивные учреждения, банки, гостиничные комплексы, развлекательные объекты (кинотеатры, клубы, казино), вокзалы и аэропорты. В последнее время повысился спрос на данные услуги со стороны строительных компаний, а также частных лиц.

Особенность рынка Перми состоит в том, что большая часть потребителей не готовы к появлению такого вида бизнеса как Клининг, по той причине, что вопросам поддержания чистоты в помещениях не уделялось должного внимания и все это называлось одним словом «Уборка». Нет четко сформированной статьи расходов на уборку. Большинство предпринимателей относят к этой статье лишь заработную плату уборщика. А те денежные средства, которые уходят на контроль за деятельностью уборщика и на покупку средств не учитываются. Помимо этого потребители забывают о том, что при правильном уходе за поверхностями, можно продлить срок их существования. Также не учитывается то, что услуги клининговой компании можно списать, как расходы организации тем самым уменьшить налогооблагаемую базу, а содержание уборщика в штате ее только увеличивает. А не официальный найм уборщика не позволяет вообще списывать эти затраты. Сейчас, когда появляются клининговые компании со своими услугами на рынке не каждый может увидеть эти преимущества, а сравнивает их услуги лишь заработной платой уборщика в их компании. В то время как на западе Клининговые услуги являются одними из самых дорогих услуг и потребители четко понимают, за что они платят деньги.

Наиболее подготовлены к появлению такой сферы бизнеса крупные торговые и офисные центры, по той причине что они не могут самостоятельно с меньшими затратами организовать процесс уборки помещения площадью свыше 5000м. Данные организации готовы работать с клининговыми компаниями, но таких не много и большинство пытаются самостоятельно найти выход из данной ситуации и несут дополнительные издержки сами не осознавая этого. Менее подготовлены к появлению клининговых услуг небольшие организации и домохозяйства. Большинство не желают отказываться от привычных им уборщиков до тех пор пока не столкнуться с проблемами по организации уборки и не осознают все плюсы выведения на аутсорсин такого направления как Клининг.

Потенциальным заказчиком клининговых услуг можно назвать компанию, которая заботится о своем имидже, стремится создать для своих сотрудников, клиентов и партнеров комфортные условия работы.

Бурному росту рынка клининга также мешает острая нехватка квалифицированных кадров и отсутствие традиций потребления клининговых услуг. Львиная доля потребления услуг клининговых компаний приходится на Москву и при этом преимущественно на представительства крупных иностранных компаний. Рынок клининга в Перми находится на стадии формирования, на данный момент на рынке работает около сорока действующих компаний. Лидерами рынка являются филиалы московских компаний такие как: Примекс-Пермь, Ранова Клининг, Каскад-Холдинг, Страд.

На данный момент в Перми профессионалы убирают всего 10-15% площадей в коммерческой недвижимости. Максимальный объем продаж приходится на крупных операторов, с численностью персонала от 200 человек. Самой многочисленной группой являются мелкие клининговые компании. Среди них преобладают фирмы с количеством сотрудников 5-20 человек.

Рынок клининговых услуг в России столкнулся с привычной для многих отраслей проблемой. В борьбе за объемы крупные компании сначала «уронили» столичный рынок, а затем двинулись в регионы. При этом небольшим игрокам есть чем ответить монстрам из центра, и между уборочными компаниями начинает формироваться настоящая конкуренция.

В развитых странах профессиональные клининговые компании обслуживают около 80–90% нежилых помещений, а конкуренция между игроками настолько сильна, что новичкам приходится прилагать титанические усилия, чтобы удержаться на плаву. В нашей же стране сложилась прямо противоположная ситуация. Даже в Москве уборочные компании обслуживают лишь 10–15% объектов коммерческой недвижимости, а в регионах, в том числе и в Пермском крае эта цифра и подавно стремится к нулю. Конкуренция нарастает очень медленно, зато порог входа на рынок остается довольно низким.

**Показатели эффективности деятельности анализируемой клининговой компании**

|  |  |
| --- | --- |
| Общеэкономические:  доходность | Доходность клинингового бизнеса невысока. По оценкам в анализируемой клининговой компании она колеблется в пределах 10–12% годовых, а срок окупаемости инвестиций составил полтора-два года. |
| себестоимость | Себестоимость клининговых работ, как и себестоимость любой услуги, состоит из нескольких основных составляющих. В общих чертах, к ним относятся производственные расходы (заработная плата, стоимость и амортизация оборудования и инвентаря, расходы на химические средства и расходные материалы и пр.) и непроизводственные расходы (содержание офиса, транспорта, расходы на рекламу, командировки, обучение персонала и др.) и налоги. Сумма всех составляющих будет отражать себестоимость клининговой услуги.  Средняя стоимость уборки 1м.кв. в анализируемой клининговой компании составляет 65 руб. без учета мойки окон и химчистки (полов, мебели), а также степени загрязненности. |
| Сбыт: | Объем оказываемых услуг составляет: ежемесячно обслуживается около 5-6 тыс. кв. м. (т.е. в среднем это можно оценить в 325000-390000 руб.). |
| Обслуживание:  количество видов оказываемых услуг | Компания оказывает 32 вида услуг (см. приложение). |
| пропускная способность по основной услуге | Среднее время оказания основной услуги (уборка торговых площадей размером от 800 кв. м) составляет 8 рабочих часов (если на территории трудится 1 человек). |
| качество обслуживания | Количество жалоб и рекламаций за отчетный период / Общее число проданных услуг за отчетный период \* 100% = 346/1058\*100% = 33% |
| Управление:  число уровней управления | В анализируемой клининговой компании 1 звено управления между рабочими по уборке и генеральным директором – этим звеном является команда менеджеров. |
| доля управленческих работников | Отношение числа управленческого персонала к общей численности работающих \* 100% = 6/39\*100% = 15%. |
| управляемость | Количество подчиненных у одного руководителя в среднем составляет 6 человек. |
| Кадры:  численность | Среднегодовая численность работающих составила 38 человек: (35(январь)+41(февраль)+38(март)+39(апрель)+38(май)+36(июнь)+40(июль)+39(август)+39(сентябрь)+39(октябрь)+39(ноябрь)+39(декабрь)) / 12 = 38. |
| квалификация | Число работников с высшим и средним специальным образованием по отношению к среднесписочному числу работников (в процентах) = 34/39\*100%= 87%. |
| Социальная эффективность:  текучесть кадров | Отношение числа уволившихся и уволенных за год к среднегодовой численности персонала (в процентах) = 7/38\*100% = 18%. |
| удовлетворенность условиями труда | По результатам социологических исследований процент работников, удовлетворенных условиями труда, составляет 86%. |
| средняя заработная плата | Зарплата менеджера — 12-14 тыс. руб.;  зарплата уборщика составляет 6-7 тыс. руб. |

**Анализ возможностей применения принципов саморазвивающейся организации**

Сегодня мир живет в режиме постоянно возрастающей динамики внешней среды, что делает проблемы изменения, адаптации, развития и саморазвития организации чрезвычайно актуальными и жизненно важными. Именно способность организации осознавать и формировать эти свойства может стать "пропуском" в будущее в условиях все более острой конкурентной борьбы и нарастания негативных тенденций, обусловленных глобальными кризисными явлениями в экономике.

Говоря о развитии и саморазвитии как о некой категории, процессе, механизме изменения состояния организации, следует отметить сложность проблемы и недостаточную изученность ее с точки зрения как теории, так и практики, причем наименее исследованными на данный момент остаются вопросы формирования мотивационного механизма, способного не только поддерживать, но и инициировать саморазвитие организации. Саморазвивающаяся (самообучающаяся) организация - это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют (словарь управления персоналом). Здесь же они учатся тому, как изменять эту реальность. Такой организации недостаточно просто выживать, так как она постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее. Но творческое отношение к своему будущему невозможно без идеологии (Петер Сенге).

Если анализируемая мной клининговая компания хочет достичь высокого уровня конкурентоспособности и качества персонала, как ключевого ресурса компании, очевидно, необходимо постоянно совершенствовать своих сотрудников, разрабатывать стратегии обучения, стремится к достижению стоящих перед организацией целей. Другими словами, компания должна стать «самообучающейся организацией», для того чтобы выжить и победить в постоянно меняющихся условиях рыночной среды.

Чтобы ей стать, фирма должна внедрить в практику своей работы пять дисциплин (Питер Сенге):

* *Совершенствование личности*. "Организации способны чему-то учиться, только пока учатся отдельные люди". При этом обучение означает не приобретение дополнительной информации, а расширение способности добиваться поставленных целей.
* *Интеллектуальные модели*. "Новые идеи медленно доходят до практики", потому что они вступают в конфликт со старыми принципами. Новые представления автор и назвал "интеллектуальными моделями". "Здоровыми окажутся те корпорации, которые найдут способы объединять людей для развития новых интеллектуальных моделей, пригодных для действия в любых будущих ситуациях".
* *Развитие видения и осознание будущего*. "Единая цель изменяет отношения между людьми и компанией. Общая цель - это шаг к единству и совместному труду". Если работники фирмы имеют общее видение будущего компании, то их работа является наиболее эффективной.
* *Системное мышление*. "В своих проблемах мы склонны винить внешние обстоятельства - конкурентов, прессу, изменчивость рынков, правительство... Системное мышление учит нас, что нет ничего внешнего".
* *Групповое обучение*. Плохо взаимодействующие команды теряют энергию. И наоборот. При большой слаженности возникает что-то вроде резонанса. Это необходимое условие, при котором рост возможностей каждого повышает возможности всех. Групповое обучение – это процесс достижения слаженности, развитие способности группы достигать результатов. Групповое обучение – это коллективная дисциплина, которая требует овладения навыков диалога и дискуссии, которые представляют собой два разных метода сплочения группы. Овладеть групповыми умениями труднее, чем индивидуальными. Вот почему обучающиеся группы нуждаются в "тренировочных площадках", на которых можно отрабатывать групповые умения. Практически полное отсутствие возможностей для "упражнений" является главной причиной того, что большинство управленческих команд не способно к эффективному обучению.

Очевидно, что всем дисциплинам необходимо учиться. Поэтому необходимо отметить, что обучение стоит не малых денег, и анализируемая мной клининговая фирма, как и большинство отечественных компаний, к таким затратам не готова психологически. С тем, что учить персонал надо, директора согласны. Но чаще всего подразумевается, что необходимо учить кого-нибудь в отдельности чему-то определенному. Например, менеджера по продажам ведению переговоров и общению с клиентами. Необходимость единой и постоянно действующей системы группового обучения понимают единицы. Но однозначно затраты будут оправданы, если будет разработана грамотная программа обучения персонала, в которой будут отражены по максимуму выше перечисленные дисциплины Питера Сенге.

Ниже представлены несколько вариантов программ обучения персонала, построенных на основе принципов саморазвивающейся организации, помогающих внедрить в свою практическую деятельность вышеперечисленные дисциплины, для достижения поставленных целей. Все это необходимо для того, чтобы выжить и победить в постоянно меняющихся условиях рыночной среды. Программы обучения разработаны на основе особенностей анализируемой клининговой компании и представляют собой практические рекомендации по применению принципов саморазвивающейся организации.

**Рекомендации по практическому применению принципов саморазвивающейся организации**

Программу обучения можно рассчитать на долгие годы вперед, чтобы шла она в плановом порядке, не останавливаясь ни на минуту.

Сформировать единство коллектива можно следующим образом: сначала обучаются низовые звенья, в анализируемой компании такими звеньями являются персонал по уборке, а затем из таких команд сформировать команду менеджеров, которая также будет постоянно обучаться, и уже из этой команды можно сформировать команду, которая будет отвечать за вопросы управления персоналом в компании (напомню, на данный момент этими вопросами в фирме занимается непосредственно генеральный директор, но по мере роста компании в любом случае нужны будут специалисты в области кадрового менеджмента). Должно сработать, т.к. в компании достаточно высокий процент сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование и высшее образование 87%; коллектив имеет высокий уровень дисциплинированности; текучесть кадров невысокая 18%, а также в большинстве своем персонал удовлетворен условиями труда 86%. Тем самым особого труда обучать сотрудников фирмы не составит, т.к. у них будет некая заинтересованность в итогах обучения – возможность повышения в должности, переход на качественно новый уровень в своей профессиональной деятельности.

Рассмотрим еще один способ применения принципов саморазвивающейся организации на примере анализируемой клининговой компании. Можно поставить перед командой менеджеров вопрос – кто придет ей на смену? Тем самым команде менеджеров необходимо будет принять решение о том, какие свои лидерские навыки и умения она передаст новому поколению менеджеров. Для этого сначала необходимо выделить класс умений и навыков, который следует передать, потом определить, какими средствами это можно сделать, разработать программу обучения, в рамках которой будет осуществляться эта передача навыков. Проект, естественно, займет несколько лет, но компания решит очень важную задачу, и получит в свое распоряжение инструментарий передачи и обучения навыкам лидерства следующих поколений менеджеров. А также будет сформирована управленческая команда компании, где сотрудники фирмы проходят постоянное обучение.

Очень важно понимать что для эффективного управления необходимо проводить корпоративные тренинги по выработке миссии и формулировании общего видения в процессе формирования управленческой команды и отработки ее слаженности. Это касается и анализируемой клининговой компании.

В фирме существует такая проблема, когда два подразделения (команда менеджеров и команда персонала по уборке) договариваются достигнуть какого-то результата. Но у каждого из них свои представления о том, как надо действовать, поэтому что-то не стыкуется, и они несут потери от возникшей несогласованности. Это издержки некачественного взаимодействия, или как их еще называют, трансакционные издержки. Именно по этой причине управляющая команда на самом деле таковой не является – каждое подразделение в отдельности умеет профессионально решать различные задачи, но вместе они не могут наладить эффективного взаимодействия. А на тренингах, как правило, сначала отрабатывается понимание причин трансакционных издержек, потом объясняется модель взаимодействия людей через их видение проблемы.

Фирма уверена, что оказывает услуги на достаточно высоком уровне, но из таблицы показателей эффективности деятельности организации видно, что качество обслуживания имеет средний показатель 33%, в связи с этим компания начала наращивать рекламу. Но услуги компании так и не достигли достаточного объема сбыта. Пересмотреть отношение к качеству оказываемых услуг также во многом можно при помощи специализированных тренингов. То есть изменить свое видение, тем самым улучшить потребительские свойства оказываемых клининговых услуг, и изменить ситуацию в желаемую для фирмы сторону (расширение потребительского целевого сегмента, увеличение конкурентных преимуществ, повышение качества персонала, как ключевого ресурса компании). Фирма, которая научится максимально быстро и целенаправленно изменять свое видение в соответствии с изменениями внешней среды, окажется лучше всего подготовленной для успешных действий в динамично меняющихся условиях. Несложно догадаться, что - это и есть "интеллектуальные модели" Питера Сенге.

Участники тренинга помимо всего выше перечисленного, обсуждая самые проблемные вопросы своей фирмы, учатся понимать видение друг друга и эффективно решать проблемы в процессе выработки коллективных решений относительно будущего фирмы. Так группа управленцев превращается в команду, которая сплотилась на основе общего видения будущего, единых ценностей, и, обладая навыками эффективного взаимодействия, начинает превращать свою фирму в гибкое, динамично развивающееся, успешное предприятие.