

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере ООО «Феникс»)»

Студент

Д.В. Ляшенко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.В. Ляшенко

Тема работы: «Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере ООО «Феникс»)»

Научный руководитель: кэ.н., доцент Полякова Т.В.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии ООО «Феникс».

Объект исследования – ООО «Феникс», основным видом деятельности которого является деятельность по розничной торговле большим товарным ассортиментом с преобладанием продовольственных товаров в неспециализированных магазинах.

Предмет исследования – организационная культура ООО «Феникс».

Методы исследования – сравнительный, социологический, абстрактно-логический, экономико-статистический, системного анализа, метод экспертных оценок.

Краткие выводы по бакалаврской работе: проведена оценка организационной культуры ООО «Феникс»; предложены направления по совершенствованию организационной культуры ООО «Феникс».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 26 источников, 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 24.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организационной культуры на предприятии	6
1.1 Подходы к определению сущности организационной культуры на предприятии.....	6
1.2 Основные компоненты и признаки организационной культуры на предприятии.....	11
1.3 Методы развития организационной культуры на предприятии.....	17
2 Анализ организационной культуры ООО «Феникс»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Феникс».....	22
2.2 Управления персоналом ООО «Феникс»	28
2.3 Оценка организационной культуры ООО «Феникс»	38
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Феникс»	44
3.1 Основные направления развития организационной культуры ООО «Феникс»	44
3.2 Оценка социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий	51
Заключение	54
Список используемой литературы	56

Введение

Актуальность работы заключается в том, что сегодня, в условиях жесткой конкуренции в той или иной отрасли, а также в условиях глобализации и интеграции руководители все чаще обращают свое внимание на внутренние процессы предприятия. Все организации, независимо от формы собственности и целей деятельности создаются и осуществляют свою деятельность в определенной среде, носящей название – культура.

В свою очередь, корпоративная культура оказывает достаточное влияние на определение смысла существования, действуя как извне, так и внутри организации. Отсюда одним из факторов повышения эффективности и производительности труда является совершенствование организационной культуры на предприятии – ценностей, норм и отношений, которые принимаются и разделяются большинством сотрудников.

Зарубежными учеными давно уже замечено, что успешные и процветающие компании характеризуются высоким уровнем организационной культуры. Она оказывает влияние как на потенциал одного работника, так и всего предприятия в целом. Но не все так просто, нестабильность, сложность и взаимосвязанность факторов внешней среды, оказывающих сильное влияние на все внутренние параметры организации, в том числе, и на корпоративную культуру. Исходя из этого, корпоративная культура является одним из движущих звеньев в реализации стратегических планов, поставленных перед организацией. По мнению многих ученых именно корпоративная культура, наряду с персоналом, - это самое значимое преимущество организации перед конкурентами.

Целью данного исследования является разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии ООО «Феникс».

Исходя из цели исследования, автором ставятся и решаются следующие основные задачи:

- изучить теоретические аспекты организационной культуры на предприятии;
- провести оценку организационной культуры ООО «Феникс»;
- осуществить разработку мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Феникс».

Объектом исследования ООО «Феникс», основным видом деятельности которого является деятельность по розничной торговле большим товарным ассортиментом с преобладанием продовольственных товаров в неспециализированных магазинах.

Предметом исследования является организационная культура ООО «Феникс».

Методологическую основу работы составили различные общенаучные и специальные методы. А именно: сравнительный, социологический, абстрактно-логический, экономико-статистический, системного анализа, метод экспертных оценок.

Информационную базу исследования составили материалы специализированных печатных изданий, данные управленческой отчетности и иных документов предприятия ООО «Феникс». Так, теоретической основой являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента. В процессе работы были изучены следующие авторы: Сулова О.В., Чаплина А.Н., Вашко Т.А., Фатхутдинов Р.А., Виханский О.С., Коротков Э.М., Ким С. Камерон и другие. Приложения помогают раскрыть сущность корпоративной культуры предприятия «Феникс», а также содержат материалы необходимые для обоснованных сформулированных выводов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения.

1 Теоретические аспекты организационной культуры на предприятии

1.1 Подходы к определению сущности организационной культуры на предприятии

Ориентация организации компании на стратегическое развитие приводит к тому, что в компании развивается и формируется организационная культура. Современная литература выделяет два главных понятия: «корпоративная культура» и «организационная культура». Корпоративная культура тесно связана с понятиями «корпорация» и «корпоративное управление». Корпоративная культура появилась в тот момент, когда в компании произошло разделение функции менеджмента на две части: владения (за эту часть отвечают акционеры) и управления (за эту часть отвечают менеджеры). «Корпоративная культура означает систему взаимодействия акционеров и менеджмента, которая направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании.» [15] Если рассматривать участников, которые принимают участие в корпоративном управлении, то их можно разделить на следующие группы: акционеры, органы корпоративного управления и заинтересованные лица. Необходимо пояснить, кого можно отнести к заинтересованным лицам. Прежде всего это сотрудники компании, клиенты и поставщики.

Из того что было сказано можно сделать вывод, что корпоративная культура является общинным понятием, которое включает в себя культуру на уровне ценностей компании. Корпоративная культура включает в себя восприятие целей, которая ставит перед собой компания и ее ценностей. Она включает в себя социально-психологический климат, форму и качество социальных связей. Любая корпорация является культурной общностью, и как любая общность она имеет свои правила, которые реализуются благодаря применению корпоративной этики. Основной задачей корпоративной этики является формирование в компании своей культуры, что в свою очередь

делает корпорацию субъектом культуры. Благодаря примирению корпоративной этики корпорация показывает правила и нормы, которые ей приемлемы, а это в свою очередь приводит к тому, что в компании формируется концепция социальной ответственности бизнеса. Если проводить организационной и корпоративной культуры, то последняя выступает как элемент дополнения, которая позволяет корпорации выделиться на рынке, показать свои особенности. Это отличает два эти вида культуры. Если рассматривать то, чем они похожи, то необходимо выделить то, что в этих видах культуры присутствуют своя структура ценностей, установок и своих идей. Но если рассматривать организационную культуру подсистемы и функции организации, последние являются внутренней целостностью, а в корпоративной культуре за качество социальных связей отвечает социально-психологический климат. [12]

Если необходимо провести сравнение корпоративной культуры и других отраслей компаниями отрасли, то надо выявить, что способствует тому, что компания на рынке выделяется, что делает ее более привлекательной для клиента. В моей работе я буду использовать организационную культуру в качестве главного термина. Это можно объяснить двумя факторами. Во-первых, понятие организационная культура более полное понятие, во-вторых, более полное понятие позволит более полно и с разных сторон провести анализ исследуемого понятия.

В 80-е годы 20 века впервые появилось понятие «культурной общности» компании, ввели его американские исследователи. На смену рационализму американскому пришли другие харизматичные лидеры, которые помогали компаниям достичь высот для своего бизнеса. Эти лидеры обладали уникальной особенностью, которая заключается в умении создавать успешно работающие команды. В этом и заключаются перемены, которые коснулись сферы менеджмента в будущем. Со временем ученые все чаще стали использовать термин «культура компании».

В то время экономика в Японии развивалась быстрыми темпами. Это стало хорошим показателем для многих. Многие компании перенимали правила управления японскими компаниями и внедряли их принципы в свои формы. Японская экономика использовала полное вовлечение рабочих групп в ход управления и производства на предприятии. Уильяма Оучи создал свою книгу, которая получила название «Методы организации производства. Теория Z. Японские и американские подходы», это послужило большим толчком и началом нового этапа в переосмыслении принципов управления компанией. В своей книге Оучи рассмотрел и проанализировал 2 модели, которые являются полной противоположностью друг друга. Первая модель - это модель А. Данная модель применялась в Америке. В этой модели упор делался на то, что компания для успешного функционирования в первую очередь должна достичь основных финансовых показателей. Вторая модель, которую рассматривал Оучи — это модель Z. Она получила название система неформального управления. Отличительной чертой этой модели является то, что в ней в качестве движущей силы выступают команды сотрудников. Оучи в своей книге подробно расписал как компания, которая использует первую модель может перестроить свою работу так, чтобы в основе ее работы лежала вторая модель. Оучи отмечает, что процесс перехода не возможен без разработки философии управления, то есть без разработки собственной культуры управления. В данном случае в качестве культуры управления рассматривается. Под последним подразумевалась та среда, в которой работают сотрудники компании, насколько они вовлечены в процессы компании, насколько их работа способствует реализации целей, которая компания ставит перед собой. По мнению ученого поведение сотрудников напрямую зависит от культурных традиций. Эти мысли послужило основой и первым этапом для переосмысления, имеющегося на тот момент менеджмента[12].

Труды таких ученых как Р. Уотермана и Т. Питерса стали следующим этапом в развитии культуры управления компанией. Мысли о том, что

сотрудники компании должны быть вовлечены в процесс управления компанией закрепились после выхода книги «В поисках эффективного управления». [14] Подход, описанный в книге, основывается на том, что в управлении компанией основываться надо не только на достижения хороших финансовых показателей, а еще и на том, чтобы сотрудники компании поддерживали должным образом ценности и цели, которые ставит перед собой компания.

Далее необходимо обратить внимание на феномены, которые существуют в формировании организационной культуры:

Первый феномен - эффект «социокультурного сдвига». Он заключается в том, что финансовые показатели должны уходить на второй план, то есть то есть они должны рассматриваться как обязательное условие успешной работы компании;

Второй феномен — это эффект скрытых возможностей. Он говорит о том, что первоочередной задачей ставится раскрытие и развитие человеческого потенциала. [18]

Базовые понятия, которые используются в современной литературе для определения понятия организационная культура на протяжении времени потерпели большое количество разных изменений. Эти изменения связаны со сменой образца принятого культурного регулирования. Кроме того большие изменения затронули и социальную сферу. Она перешла от классической школы таких ученых как М. Вебер, Ф. Тейлор и А. Файоля, в которой человеческий труд рассматривался в качестве функционального звена, до гуманистического направления, в котором сотрудник компании является в первую очередь личностью. В первую очередь такие изменения связаны с тем, что изменились и требования, которые компания выставляет к своим сотрудникам. Раньше сотрудник компании должен был показывать большие успехи, которые оценивались его производительностью, для этого он должен был использовать силу и и быть сконцентрированным на процессе. Но со временем технологии производства менялись, а в работе ценность приобрели

совсем другие качества, например гибкость мышления, инициативность или творческий подход к работе. [15]

С приходом новых информационных технологий изменились условия труда, что привело к изменению атмосферы рабочего процесса. Сотрудник компании стал личностью, которая обладает правом голоса и имеет вес в работе всех процессов в бизнесе. Сотрудник получил возможность требовать от руководства объяснений, он может подвергать правилам и нормам, которые устоялись в компании, сомнениям.

Со временем изменения происходили и в социокультурном направлении. Это привело к тому, что в определение понятия организационная культура со временем вносились изменения. Понятие организационная культура имеет много различных определений, но не смотря на это их можно разделить на три группы, то есть на три категории:

1. К первой категории относятся определения, которые отражают характер воздействия компонентов на организацию.

2. Ко второй категории относятся определения, которые отражают организационную культуру как целостную категорию.

3. К третьей категории относятся определения, которые отражают организационную культуру как социокультурное явление. [25]

Изучив большое количество разных определений понятия «организационная культура» можно прийти к ряду выводов:

- все элементы организационной культуры регулируют отношения, которые встречаются в социуме, согласно традициям и ценностям, которые сложились в компании;

- большое количество разных ученых определяют организационную культуру как некую систему принципов, которые приняты в компании, которыми должны руководствоваться все сотрудники компании. Выполнение этих принципов формирует устойчивое индивидуальное положение компании на рынке;

- организационная культура способствует развитию лояльности внутри компании и тому, что сотрудник отождествляет себя с главными целями компании;
- организационная культура включает в себя морально-оценочные показатели, принятые в компании;
- культура организации является уникальной отличительной чертой, которая идентифицирует компанию на рынке.

Выбранные категории, показывают не только разные подходы к интерпретации, но и само осознание появления нового уровня идентификации компании на рынке. К началу XXI века произошел сдвиг в сторону признания серьезного влияния организационной культуры на формирование имиджа, на финансовые результаты компании, а значит и на уровень доверия к организации как внутри компании, так и за рубежом.

1.2 Основные компоненты и признаки организационной культуры на предприятии

Сегодня практически все компании провозглашают свои нормы и ценности, при этом активно борются за их соблюдение. В связи с этим существуют сотни различных типов культур, каждая из которых уникальна по-своему. Но несмотря на их разнообразие, есть обязательные элементы, присущие любой организационной культуре:

- концепция менеджмента, которая принята в компании;
- философия компании (к ним относятся ценности и убеждения);
- ролевые модели, которые предназначены для реализации системы ценностей (к ним можно отнести: межличностные отношения, сложившиеся внутри коллектива; отношение руководства к персоналу; отношение работников к руководству; отношение работников к клиентам и отношение персонала к работе);

- мифы, истории, легенды, символы невербального (к примеру одежда) и вербального (к примеру девиз) характер;
- модели поведения (к ним можно отнести: отношение работников к руководству; отношение руководства к персоналу; межличностные отношения, которые сложились внутри коллектива; отношение работников к клиентам и отношение персонала к работе);
- ритуалы (это мероприятия, которые иллюстрируют требуемая манера поведения сотрудников). [15]

Все элементы подразделяются на четыре группы:

1. Назначения экономической системы (цели, миссия, задачи).
2. Операционные средства (система контроля, стимулирования и так далее).
3. Критерии достижения и оценки результатов.
4. Средства внутренней интеграции (ритуалы, способ распределения власти). [23]

Это деление позволяет понять «скелет» организационной культуры, но, будучи уникальным корпоративным явлением, этого недостаточно для дальнейших исследований. Важно понимать ее специфику со стороны психологии. Одной из главных фигур, и прежде всего в изучении организационной культуры считается Эдвард Шейн. Ему удалось не только разделить качественно различные элементы на группы, но и установить существующие отношения между выделенными группами, определив их как иерархические.

Э. Шейн, выделил следующие компоненты культуры по уровням:

1. Базовые представления о мире и людях (сюда можно отнести мировоззрение).
2. Принятые нормы и ценности (сюда можно отнести неофициальные и официальные нормы и ценности).
3. Культурные индикаторы (сюда можно отнести язык, ритуалы, истории, одежду, архитектуру). [30]

Первый уровень формирует основные представления о людях и мире: об окружающей среде организации; об истине внутри организации; о природе людей: внутреннее представление об общих человеческих характеристиках; о природе человеческих действий, в частности представление о деятельности и труде; о природе межличностных отношений. Эти в значительной степени бессознательные и незапланированные базовые допущения не изолированы друг от друга, а образуют единый образ. И если вы пытаетесь понять культуру организации, вы должны сначала понять ее мировоззрение. [30]

Мировоззрение организации находит свое отражение в конкретных ценностях и стандартах поведения (второй уровень), то есть неподписанные поведения, запреты и т. д., которые члены организации разделяют в большей или меньшей степени. Некоторые организации пытаются зафиксировать эти закономерности и сформировать так называемую философию управления организацией, то есть корпоративный климат.

Основные предположения и вытекающие стандарты поведения дают толчок к развитию приоритетных направлений деятельности организации (которая является его/ее и т. д.). Эти более или менее неосознанные и невидимые предпосылки и стандарты проявляются на третьем уровне - уровне символов и знаков. На этом уровне невидимые ценности становятся вполне видимыми, воспринимаемыми, интерпретируемыми через символы, ритуалы и т. д. Через элементы третьего уровня корпоративная культура передается новым сотрудникам. Символы и знаки являются видимой частью корпоративной культуры, но рассматриваются не сами по себе, а вместе с первым и вторым уровнями.

К элементам третьего уровня относятся легенды и рассказы об основателях организации о важных событиях, а также ритуалы и праздники, процедура приветствия и приема, оформление помещений, одежда, язык и др. [30]

Таким образом, можно утверждать, что корпоративная культура, которая выступает как совокупность значений, образов, символов эталонного корпоративного сознания в той или иной степени полноты присваивается конкретным субъектом (работником) и персонала организации в целом. Преломляясь через систему индивидуальных ценностей, через мировоззрение сотрудника, пространство корпоративной культуры формирует систему ценностных представлений или индивидуальных ценностных пространств, которая приобретает личностный смысл и задает конкретное ценностное отношение сотрудников к организационной жизни.

Для того чтобы организационная культура была понята и затем принята сотрудниками важно придать ей формализованный характер. Как правило, в компании таким документом становится этический кодекс. Существует множество вариаций для определения формального документа, при этом соблюдаются основные правила содержания. Он отражает те нравственные требования, которые приняты внутри компании и выполняются большинством сотрудников. Кодекс регламентирует действия сотрудников, определяя понятные для всех критерии оценки поведения и деятельности. [15] Создание формального документа является одним из шагов в направлении развития лояльности сотрудников. [21] Как следствие работники начинают отождествлять себя с компанией, начинает формироваться ее позитивный образ.

В погоне за уникальностью важно придерживаться базовым признакам (табл. 1) для того, чтобы влияние организационной культуры было действительно позитивным, а деятельность компании эффективной.

Таблица 1 - Основные признаки организационной культуры [23]

Признак	Характеристики
1	2
Ориентация на действие	Стимулирование свободы неформальных отношений; преобладание открытых деловых контактов; политика «открытых дверей»; создание малых рабочих групп для решения возникающих проблем.

Продолжение таблицы 1

Лицом к потребителю	Главная цель- приверженность потребителю; активная вовлеченность высшего звена управления в проблемы; приверженность всего персонала к идее качественного обслуживания; постоянно отрабатываемая система проверки и обратных связей.
Самостоятельность и предприимчивость	Децентрализация компании; поддержание инициатив сотрудника; поддержание лидеров рабочих групп; непрерывное развитие новых идей; создание условий для творческого развития.
Производительность - от человека	Преобладание идеи взаимозависимости каждого сотрудника и результатов компании в целом; разработка целостной философии заботы о сотрудниках; стимулирование личных контактов и обсуждения результатов работы среди всех сотрудников.
Совместные ценности	Разработка ценностей компании и осознание их значимости; формирование привлекательной системы убеждения сотрудников; интеграция финансовых целей в основную стратегию компании.
Приверженность своему делу	Выбор стратегий диверсификации, основанных на главных направлениях деятельности компании. Повышение компетентности персонала с помощью развития смежных областей. Например, одного родового вида продукции к их разновидностям.
Простая форма - скромный штат управления	Не перегружать сложными схемами управление компанией. Небольшой штат высшего управленческого звена. Создание специализированных отделов, занимающихся определенным продуктом.
Свобода действий и жестокость одновременно	Оптимальное сочетание единства централизации и децентрализации. Жесткость требований центральной власти в сочетании с автономностью подразделений. Развитие таким образом самодисциплины сотрудников. Для успешного функционирования этого признака необходимы регуляторы поведения, в роли которых и выступают ценности компании.

Вышеуказанные особенности были выявлены в 90-х годах прошлого века. Некоторые позиции по-прежнему актуальны сегодня, но некоторые из них нуждаются в улучшении. Кроме того, будут внесены коррективы в соответствии с нынешними тенденциями в области управления и теми признаками, которые в этом нуждаются.

Производительность - от человека. На сегодняшний день, этот принцип получил мощное развитие. Развитие философии заботы о сотрудниках способствовало появлению новой должности-менеджера по адаптации. Он занимается внедрением сотрудника, знакомит новых сотрудников с

ценностями компании, «дополняет». Менеджер по адаптации формирует общее понимание философии компании. Таким образом, каждый сотрудник понимает общую цель, ради которой ведется его профессиональная деятельность. В современных условиях – это особенно важно для компаний с многоуровневой организационной структурой и наличием нескольких бизнес-единиц.

Общая ценность. Мировая деловая практика доказала, что обозначение в качестве основной цели достижения финансовых результатов может служить только в качестве цели на краткосрочную перспективу. Для долгосрочного стратегического развития необходимо продвигать общую идею, в которую поверит вся команда. Абстрактное выражение ценностей сегодня так же важно, как и их конкретное проявление (финансовые результаты).

Обязательство. Утверждение о том, что компания должна развиваться исключительно в смежных областях, в современных реалиях неуместно. В качестве примера рассмотрим Johnson&Johnson, одну из крупнейших успешных диверсифицированных компаний в мире. Наряду с товарами народного потребления, занимается производством медицинского оборудования и медикаментов. Конечно, политика приверженности будет успешно работать в малых компаниях, где открытие новых направлений только отвлечет средства на развитие основных направлений деятельности. Такая стратегия может позволить крупным корпорациям, обладающим достаточным финансовым и управленческим потенциалом, эффективно развивать одновременно несколько сфер бизнеса.

Простая форма-скромный управленческий персонал. Подходит для стартапов, молодых компаний. Но с увеличением масштабов организации параллельно должна усложняться и развиваться организационная структура. Следует избегать создания подразделений и должностей, дублирующих функции на различных уровнях. Это препятствует эффективной работе компании, внося путаницу в управленческую иерархию. Необходимо

стремиться к развитию организационной структуры, грамотно распределяя управленческие ресурсы, с прозрачными обязанностями и уровнями подчиненности.

В целом, учитывая вышеизложенные корректировки, можно утверждать, что особенности таблицы 1 должны иметь любую компанию, претендующую на лидерство среди конкурентов. Если в конце XX века обладание этими характеристиками было скорее исключением, чем правилом, то сегодня они являются обязательными для соблюдения в компании, которая планирует достичь и сохранить лидирующие позиции на рынке.

В настоящее время наблюдается явная тенденция к повышению интереса к культуре организации не только со стороны ученых и исследователей, но и представителей бизнеса и руководителей компаний. Ряд кризисов обуславливает необходимость поиска новых нефинансовых методов удержания персонала и повышения производительности. Это является следствием осознания влияния организационной культуры на эффективность деятельности компаний и признания ее одним из основных критериев формирования сильных конкурентных преимуществ на рынке. Современные менеджеры идентифицируют организационную культуру с мощным стратегическим инструментом, позволяющим координировать цели компании и желания сотрудников.

1.3 Методы развития организационной культуры на предприятии

После проведения диагностики организационной культуры можно приступать к этапу развития в случае, когда текущий профиль культуры соответствует целям компании и ожиданиям руководителя или изменения, когда профиль значительно разнится с желаемой моделью. В рамках данного исследования внимание акцентируется больше на развитии культуры. В

любом случае и развитие, и изменение базируется на результатах предварительного анализа, так как это служит базой для выявления элементов, которые нуждаются в модификации. В предыдущих параграфах были описаны основные способы диагностики культуры и ее особенности, которые необходимо учитывать при разработке программы развития.

В современных условиях руководство компаний имеет в распоряжении огромное количество инструментов, которые позволяют им донести до сотрудников желаемую модель оргкультуры. Это могут быть, к примеру, различные подходы, основанные на системе применения жестких и мягких мер, которые в результате комбинированного и правильного применения позволяют формировать культуру. Помимо понимания основных движущих сил, формирующих текущую культуру, эти меры указывают на элементы, которые нуждаются в корректировке. В основном бизнес по всему миру практикует семь ключевых инструментов. [25]

1. Лидерство. Стимулирование ролевых моделей лидеров, способов коммуникации; на основании чего они расставляют приоритеты, как организуют свое рабочее время; как происходит управление с помощью микро-менеджмента либо есть какой-то особый принцип; на кого они ориентируются, кого считают примером и т.п. Другими словами в рамках этого инструмента на своем личном примере показывает принятые нормы как формальные, так и неформальные в отношении всего рабочего процесса.

Метод заключается в выявлении соответствии типов личности руководителя, стилей управления и типов организационной культуры. Каждому типу организационной культуры соответствует определенный тип личности руководителя. При несоответствии должен быть разработан активно-формирующий компонент, включающий в себя: социально-психологические тренинги, управленческое консультирование, обучающие семинары, ролевые игры и другие формы взаимодействия руководителей, сотрудников со специалистами социально-психологического профиля (социологами, психологами, социальными работниками). В результате

применения активно-формирующих методов будет возможным формирование определенных лидерских качеств руководителей, способствующих реализации эффективного стиля управления.

Лидеры своим реальным поведением создают сквозную культуру организации, которая определяет поведение сотрудников на всех уровнях структуры компании.

2. Обучение персонала. Здесь имеется в виду профиль работающих в компании сотрудников, какие у них есть возможности и условия для личного и карьерного роста; каким образом поддерживается развитие талантов; какие существуют образовательные программы. В зависимости от размера организации может быть выделен специальный отдел в рамках управления персоналом, занимающийся обучением и развитием сотрудников. Следует делать акцент на предметах и действиях, поддерживающих существующую культуру, внося необходимые изменения предметов внимания и образа действий.

3. Управление мотивацией и стимулированием. Ключевые показатели эффективности, необходимые для роста компании; должны быть направлены на поощрение образцов поведения, пропагандируемых культурой. Для этого необходимо, чтобы используемые политики и практики в отношении компенсаций, штрафов и вознаграждений, способствовали закреплению стратегических ценностей компании. Согласно динамике изменения предпочтений сотрудников, при выборе рабочего места возможность обучения, вовлечения в крупные международные проекты с каждым годом растет и вскоре станет на один уровень с возможностью карьерного роста.

4. Неформальные коммуникации. Неформальное общение, важный элемент отождествления сотрудника, особенно вновь пришедшего, с командой, со всей организацией. Эти связи будут держать его помимо материальной мотивации. Важно обеспечить основу коммуникаций; ее прозрачность. То есть выяснить, существуют ли неформальные сообщества

внутри компании, знают ли сотрудники, как стать участником таких сообществ и так далее. Таким образом обеспечить еще один уникальный элемент конкурентного преимущества.

5. Организационная структура. В рамках этого инструмента необходимо соотнести на каком этапе жизненного цикла находится организация и сопоставить его с действующей структурой. Часто бывает, что уже на раннем этапе развития относительно молодые компании перегружают и чрезмерно усложняют структуру. Это в свою очередь является барьером при принятии решений относительно любых сфер деятельности организации, в том числе и в управлении персоналом. Это означает затруднение в принятии оперативных решений. К примеру, когда коммуникация штаб-квартиры и остальных подразделений требует большого количества времени, что тормозит весь процесс разработки и внедрения изменений.

6. Ресурсы. В данном пункте имеется ввиду количество и регулярность финансирования проектов, направленных на мероприятия в области человеческого капитала. Также имеет значение доступ к аналитическим ресурсам, для внедрения изменений и право вносить эти изменения. К примеру, в случае усиленной централизации сотрудникам отдела персонала требуется много времени для согласования с руководством каких-либо изменений, это влечет за собой снижение скорости реагирования как на внутренние, так и на внешние факторы.

7. Ценности. В формировании потребностей личности, определяющую роль играют те же ценности и приоритеты, которые определяют и организационную культуру. Необходимо создавать ритуалы, способствующие укреплению лояльности и сопричастности сотрудников к стратегическим целям и организации в целом. Коллективные убеждения, нормы и идеалы, определяющие поведения людей, должны способствовать формированию культуры. В том числе и бизнес ориентиры, которыми руководствуются при возникновении сложностей во время рабочего процесса. Все вышесказанное можно обеспечить с помощью обеспечения

прозрачности и полноты информации. При внесении любых изменений в отношении ценностей, все сотрудники должны владеть последней актуальной информацией.

Все вышеперечисленные меры предназначены развивать организационную культуру для повышения эффективности управленческого процесса и производства в целом. Это стало возможным, поскольку культура является одновременно и управленческой технологией, и социальной синергией организации. Она служит в качестве основы для создания технологий стимулирования, адаптации, контроля, то есть развития персонала.

Обобщая, отметим, что на сегодняшний день она является предметом пристального внимания руководства и научной общественности. В системе организационной культуры на протяжении десятилетий происходила смена базовых принципов регулирования. Современное общество способствует появлению новых тенденций социокультурного развития. Одним из витков является новая управленческая парадигма, которая провозглашает признание значимости организационной культуры. Ее главная цель - обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счёт совершенствования управления персоналом. Поэтому современные руководители и управляющие рассматривают развитие организационной культуры в качестве мощного стратегического инструмента, позволяющего ориентировать как все подразделения, так и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчать общение между ними.

2 Анализ организационной культуры ООО «Феникс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Феникс»

Полное наименование Общество с ограниченной ответственностью «Феникс».

Сокращенное название – ООО «Феникс». Данное предприятие является микропредприятием.

Согласно Устава «целью деятельности Общества является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.» [10]

Миссия и цель деятельности ООО «Феникс» отображены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Миссия и цели функционирования ООО «Феникс»

Правовой статус ООО «Феникс» закреплен Уставом. «Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности Общества.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.» [10]

Основной вид деятельности:

«47.11.3 деятельность по розничной торговле большим товарным ассортиментом с преобладанием продовольственных товаров в неспециализированных магазинах.» [11]

Общее управление предприятия и конечный результат деятельности обеспечивает генеральный директор. В целом, организационно-управленческая структура ООО «Феникс» приведена на рисунке 2.

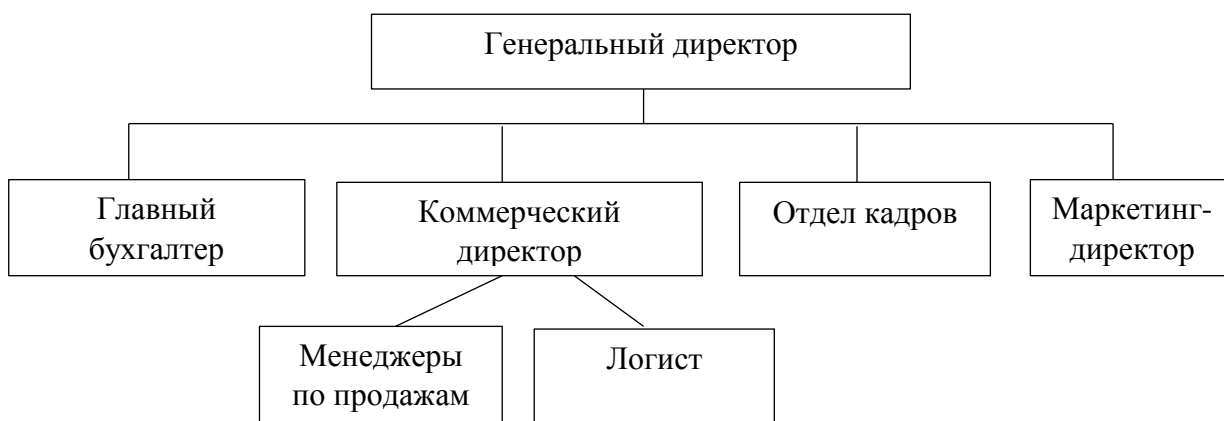


Рисунок 2 - Организационно-управленческая структура ООО «Феникс»

Организационная структура управления компанией ООО «Феникс» является линейно-функциональной. Организационная структура управления персоналом в компании ООО «Феникс» является не простой схемой, на которой указаны категории персонала и взаимосвязь между ними. Она в полной мере отражает логику функционирования компании и соответствует стратегическим направлениям ее развития.

В целом, данная организационная структура является логичной и оправданной, учитывая специфику деятельности. Функционирование структурных подразделений возглавляется соответствующим специалистом, непосредственно подчиняющимся генеральному директору.

Анализ эффективности использования ресурсов ООО «Феникс» проведем на основании данных табл. 2.

Таблица 2– Динамика показателей эффективности использования ресурсов ООО «Феникс» за 2016 -2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1. Выручка, тыс. руб.	30 516	34 372	37 825	3 856	3 453	12,64	10,05
2. Себестоимость, тыс. руб.	27 844	28 625	29 175	781	550	2,80	1,92
3. Активы, тыс. руб.	14 782	16 964	21 598	2 182	4 634	14,76	27,32
4. Основные средства, тыс. руб.	1 772	5 117	9 157	3 345	4 040	188,77	78,95
5. Материальные ресурсы, тыс. руб.	1 210	870	1 655	-340	785	-28,10	90,23
6. Среднесписочная численность персонала, чел	18	23	22	5	-1	27,78	-4,35
7. Фонд заработной платы, тыс. руб.	5471	8128	9475	2 657	1 347	48,57	16,57
8. Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	25330	29450	35890	4 120	6 440	16,27	21,87
9. Фондоотдача, тыс. руб./ тыс. руб.	17,221	6,717	4,131	-10,504	-2,586	-60,99	-38,51
10. Фондоёмкость, тыс. руб./ тыс. руб.	0,058	0,149	0,242	0,091	0,093	156,37	62,62
11. Материалоотдача, тыс. руб./ тыс. руб.	25,220	39,508	22,855	14,288	-16,653	56,65	-42,15

12. Материалоемкость, тыс. руб./ тыс. руб.	0,040	0,025	0,044	-0,014	0,018	-36,17	72,86
--	-------	-------	-------	--------	-------	--------	-------

Продолжение таблицы 2

13. Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1695,330	1494,430	1719,320	-200,900	224,890	-11,85	15,05
14. Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	98,444	222,478	416,227	124,034	193,749	125,99	87,09
15. Оборотность активов, тыс. руб. / тыс. руб.	2,064	2,026	1,751	-0,038	-0,275	-1,85	-13,57

В результате превышения темпов роста величины основных фондов (416,76%) над темпами роста выручки (23,95%) наблюдается сокращение эффективности использования основных средств. Так на 1 руб. основных средств было получено в 2016 г. 17,22 руб. выручки от реализации, что на 13,09 руб. больше, чем в 2018 г., т.е. показатель фондоотдачи сократился на 76,01%. В тоже время, за период 2016-2017 гг. фондоотдача сократилась на 10,50 или на 60,98%, за период 2017-2018 гг. фондоотдача сократилась на 2,59 или на 38,54%. При этом показатель фондоемкости, который характеризует величину основных средств, необходимую для производства единицы продукции увеличился на 0,184 или в три раза (рис. 3).

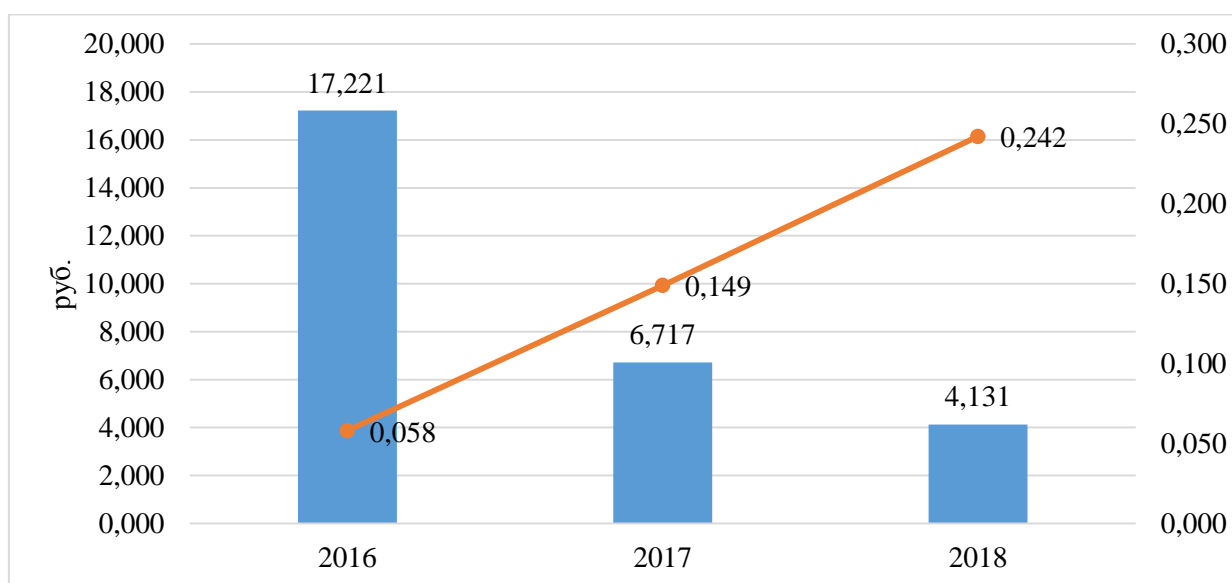


Рисунок 3 - Динамика фондоотдачи и фондоемкости ООО «Феникс»

В результате роста среднесписочной численности персонала и выручки от реализации, производительность труда одного работника в 2018 г. составила 1719,32 тыс. руб., что на 1,41% больше, чем в 2016 г., в том числе за период 2016-2017 гг. производительность труда сократилась на 200,90 тыс. руб./чел. или на 11,85%, за период 2017-2018 гг., наоборот, производительность труда возросла на 224,89 тыс. руб. /чел. или на 15,05%.

При этом, среднесписочная численность персонала возросла на 4 чел. или на 22,22%, и в 2018 г. составила 22 чел., фонд заработной платы увеличился за период 2016-2018 гг. на 73,18%, в том числе, за период 2016-2017 гг. фонд заработной платы возрос на 2657 тыс. руб. или на 48,57%, а за период 2017-2018 гг. возрос на 1347 тыс. руб. или на 16,57%. Такое изменение сопровождается увеличением среднемесячной заработной платы на 41,69%, которая в 2018 г. составила 35890 руб.

Соотношение динамики производительности труда и среднемесячной заработной платы отображено на рис. 4.

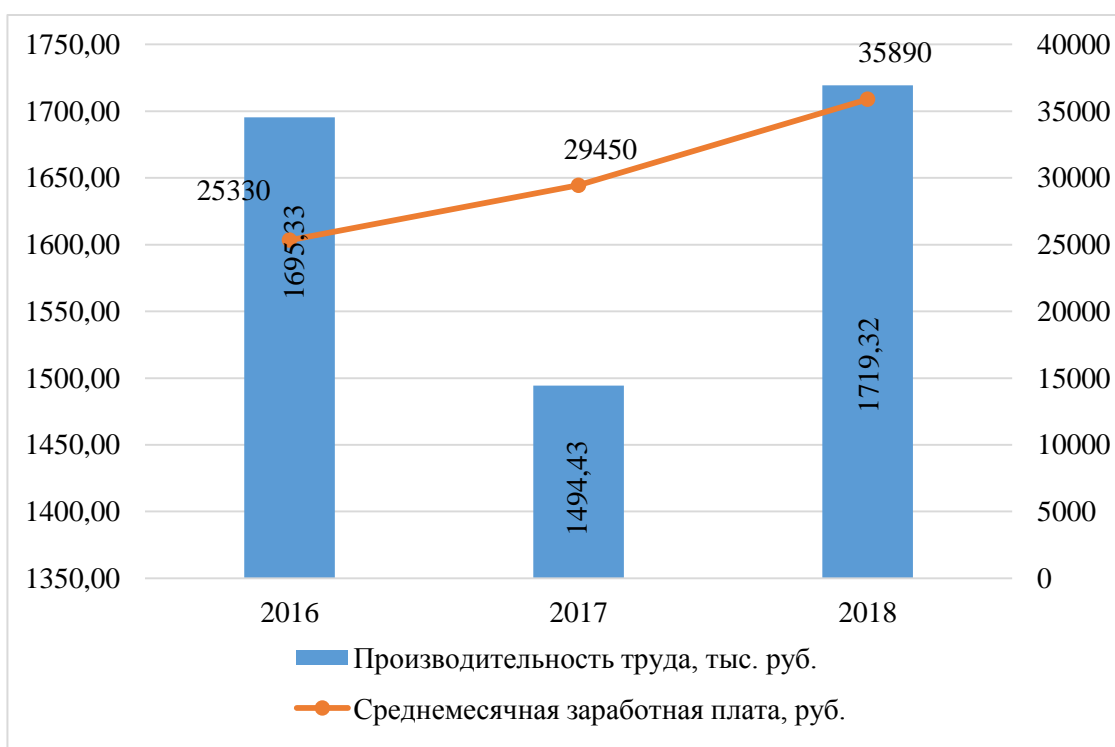


Рисунок 4 - Динамика соотношения динамики производительности труда и среднемесячной заработной платы ООО «Феникс»

Что касается эффективности использования материальных ресурсов, то наблюдается сокращение эффективности использования материальных оборотных средств. Так на 1 руб. материальных средств было получено в 2016 г. 25,22 руб. выручки от реализации, что на 2,365 руб. больше, чем в 2018 г., т.е. показатель материалоотдачи сократился на 9,38%. В тоже время, за период 2016-2017 гг. материалоотдача возросла на 14,29 или на 56,65%, за период 2017-2018 гг. материалоотдача сократилась на 16,65 или на 42,15%. При этом показатель материалоемкости, который характеризует величину материальных оборотных средств, необходимую для производства единицы продукции увеличился на 10,35% и составила в 2018 г. 0,044 (рис. 5).

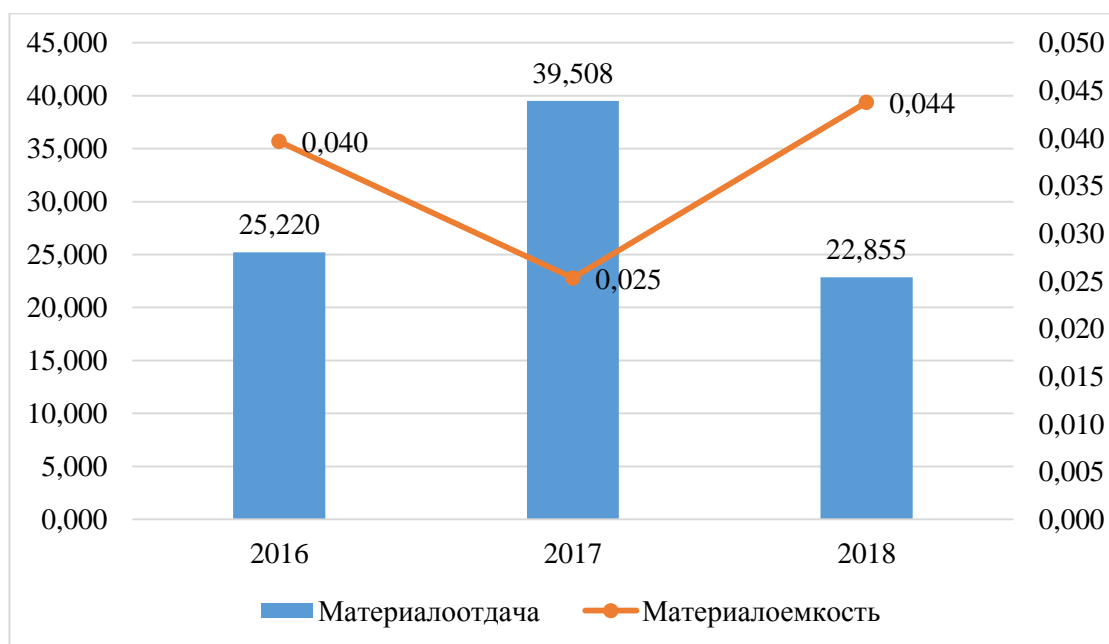


Рисунок 5 - Динамика материалоотдачи и материалоемкости ООО «Феникс»

Что касается показателя эффективности использования активов ООО «Феникс», то полученные результаты свидетельствуют о его ухудшении, т.е. данный показатель сократился с 2,064 в 2016 г. до 1,751 в 2018 г., т.е. на 0,313 или на 15,17% (рис. 6).

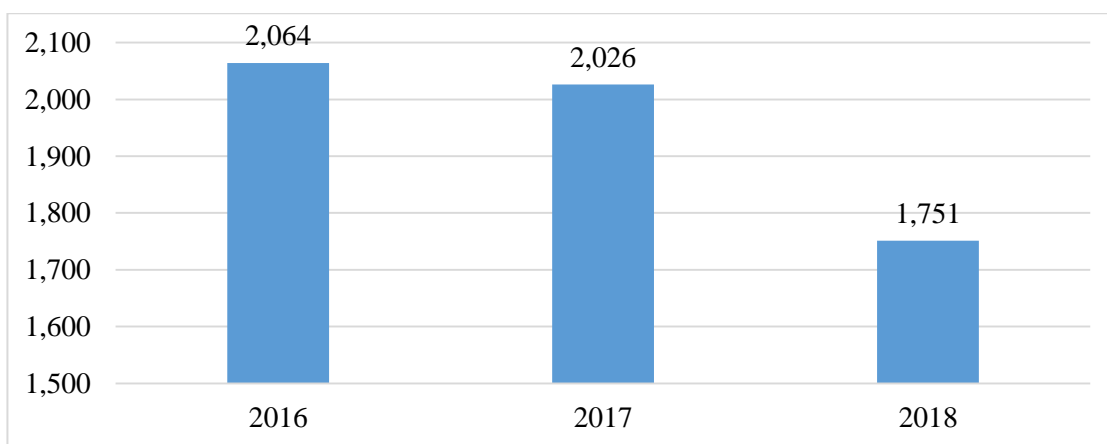


Рисунок 6 – Динамика показателя оборотности активов ООО «Феникс»

Обобщая результаты анализа, отметим, что, не смотря на рост выручки от реализации, показатели эффективности использования основных средств и материальных оборотных средств ухудшились.

2.2 Управления персоналом ООО «Феникс»

Прежде всего, следует отметить, что функции по управлению персоналом в компании возложены на менеджера по работе с персоналом. В обязанности данного специалиста входит:

- проведение совместно с другими подразделениями компании разъяснения трудовых задач, поставленных руководством компании перед работающими;
- разработка совместно с причастными службами системы материального и морального стимулирования работников, способствующей достижению экономических, технических и социальных целей, повышению благосостояния работников компании;
- формирование единой экономической политики предприятия на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли;
- разработка планов повышения производительности труда и совершенствования его организации;

- расчет фонда заработной платы и численности работающих с учетом необходимости наиболее рационального использования трудовых ресурсов;
- разработка положений об оплате труда и премировании рабочих и специалистов, условий материального стимулирования;
- организация процесса подбора, отбора, найма, адаптации и высвобождения персонала, ведение кадрового документооборота.

Таким образом, менеджер по работе с персоналом все стандартные функции, свойственные службе управления персоналом.

В компании ООО «Феникс» имеет место пассивная кадровая политика. Данная политика заключается в том, что у руководства организации нет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для торговой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия. Данный фактор, возможно, связан с малой численностью службы управления персоналом (один специалист), который не способен исполнять весь функционал службы управления персоналом организации.

Проведем оценку системы управления персоналом компании ООО «Феникс» методом оценки кадрового потенциала – количественной и качественной структуры сотрудников. Базой исследования стали личные дела персонала организации. Результаты исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Количественная и качественная структура персонала ООО «Феникс»

Показатель	Величина показателя					
	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал, всего	49	100	50	100	52	100
1	2	3	4	5	6	7
Общая структура персонала						
руководители	1	5,56	1	4,35	1	4,55
специалисты	4	22,22	5	21,74	5	22,73
рабочие	13	72,22	18	78,26	16	72,73
Структура персонала по категориям						
персонал управления	5	27,78	6	26,09	6	27,27
торгово-оперативный персонал	12	66,67	15	65,22	14	63,64
вспомогательный персонал	1	5,56	2	8,70	2	9,09
Гендерная структура персонала						
мужчины	5	27,78	4	17,39	4	18,18
женщины	13	72,22	19	82,61	18	81,82
Возрастная структура персонала						
до 25 лет	8	44,44	7	30,43	7	31,82
от 26 до 35 лет	4	22,22	8	34,78	8	36,36
от 36 до 45 лет	4	22,22	6	26,09	5	22,73
от 46 до 55 лет	1	5,56	1	4,35	1	4,55
старше 56 лет	1	5,56	1	4,35	1	4,55
Образовательная структура персонала						
высшее образование	4	22,22	5	21,74	5	22,73
среднее-специальное образование	12	66,67	16	69,57	16	72,73
другие виды образования	2	11,11	2	8,70	1	4,55
Структура персонала по стажу работы в торговой организации						

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
менее 5 лет	5	27,78	2	8,70	2	9,09
от 5 до 10 лет	11	61,11	16	69,57	15	68,18
свыше 10 лет	2	11,11	5	21,74	5	22,73
Структура персонала по общему стажу						
менее 1 года	3	16,67	8	34,78	5	22,73
от 1 года до 5 лет	6	33,33	6	26,09	7	31,82
от 5 лет до 10 лет	6	33,33	6	26,09	6	27,27
от 10 лет до 15 лет	2	11,11	2	8,70	3	13,64
свыше 15 лет	1	5,56	1	4,35	1	4,55

Проанализируем данные, представленные в таблице 2.

1. Динамика общей структуры персонала компании ООО «Феникс» представлена на рисунке 7.

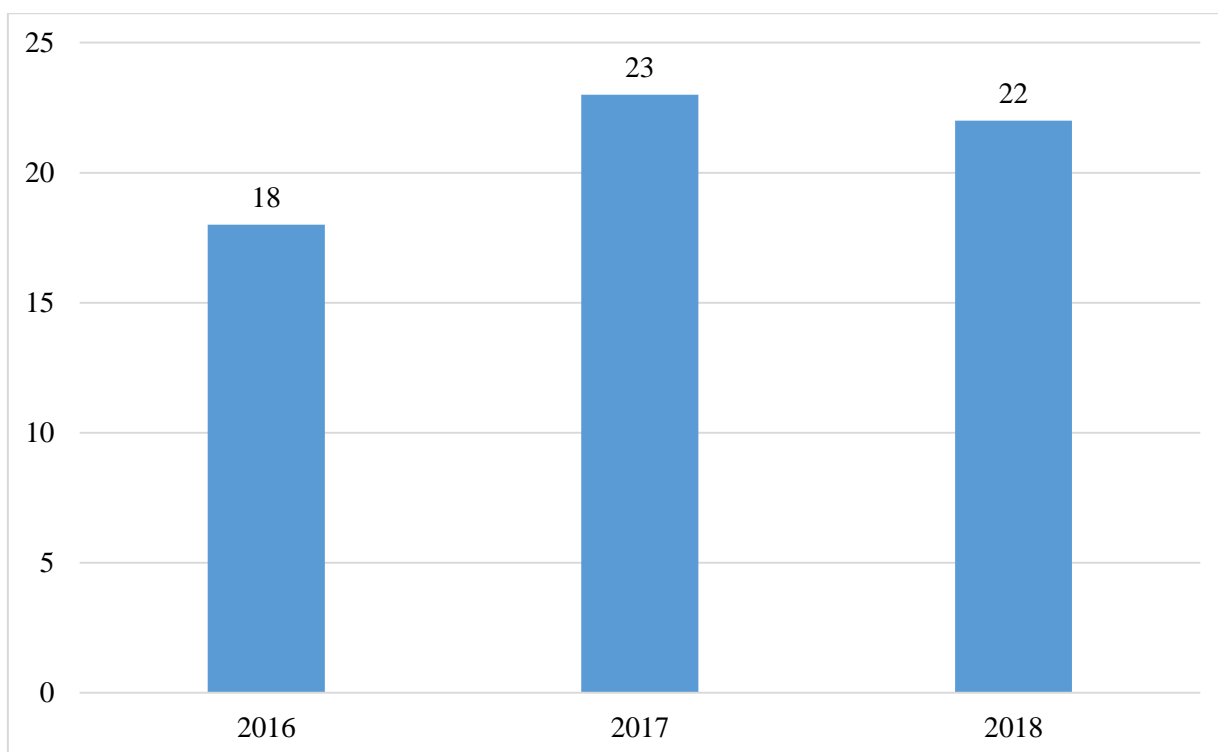


Рисунок 7 - Динамика общей структуры персонала компании ООО «Феникс», чел.

Таким образом, исходя из результатов исследования, ежегодно численность компании увеличивается – за исследуемый период рост численности сотрудников составил 22,22%. Данный показатель является позитивной тенденцией развития компании – требуется больше сотрудников для осуществления деятельности.

2. Динамика структуры персонала по занимаемому месту в структуре компании ООО «Феникс» представлена на рисунке 8.

Таким образом, исходя из представленного рисунка, наблюдаем:

- постоянство по численности руководителей за исследуемый период;
- численность специалистов в структуре компании в 2018 году увеличилась на 1 человека (или на 25%);
- численность рабочих за исследуемый период увеличилась на 3 человека (или на 23,08%).

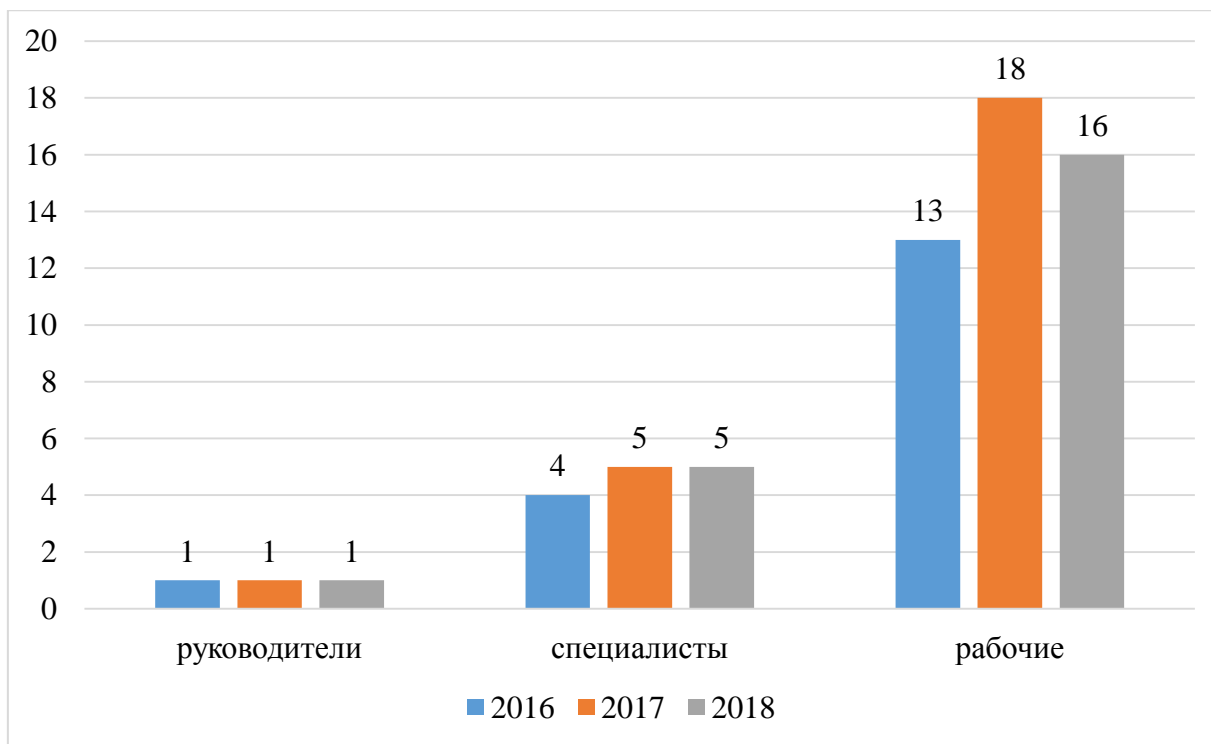


Рисунок 8 - Динамика структуры персонала по занимаемому месту в структуре компании ООО «Феникс», чел.

Данная тенденция за счет преимущественного расширения штата рабочих, непосредственно задействованных в процессе продаж, является позитивной тенденцией развития компании – необходимо большее количество сотрудников, участвующих в продажах.

3. Динамика структуры персонала ООО «Феникс» по категориям представлена на рисунке 9.

Таким образом, исходя из представленного рисунка, наблюдаем:

- большая часть сотрудников компании приходится на торгово-оперативный персонал (63,64% в 2018 г. от всей структуры), численность данной категории персонала за исследуемый период выросла – на 16,67%;
- наблюдаем постоянство в численности персонала управления (на них приходится 27,27% всей структуры персонала);
- численность вспомогательного персонала (5,56-9,09% всей структуры персонала) за исследуемый период увеличилась на 100%.



Рисунок 9 - Динамика структуры персонала ООО «Феникс» по категориям, чел.

Хотелось бы отметить, что увеличение торгово-оперативного персонала в численности торговой организации отражает позитивную тенденцию развития общества.

4. Динамика гендерной структуры персонала ООО «Феникс» представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Динамика гендерной структуры персонала ООО «Феникс», чел.

Таким образом, исходя из представленного рисунка, наблюдаем:

- преимущественно в компании работают женщины (72,22-81,82% всей структуры), их численность за исследуемый период увеличилась на 38,46%;

- на численность мужчин приходится всего 18-28%, ежегодно их количество в штате компании снижается (снижение составило 20,00%).

Хотелось бы отметить, что, такая структура является закономерной, так как в сфере торговли работают преимущественно женщины.

5. Динамика возрастной структуры персонала ООО «Феникс» представлена на рисунке 11.

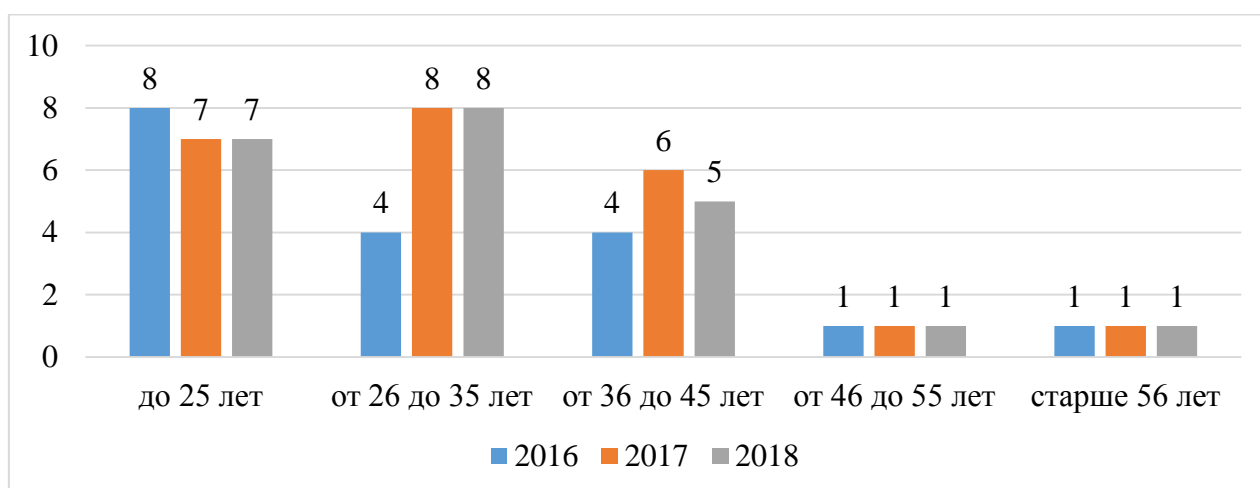


Рисунок 11 - Динамика возрастной структуры персонала ООО «Феникс», чел.

Таким образом, исходя из представленного рисунка, наблюдаем:

- преимущественно в компании работают сотрудники в возрасте от 26 до 35 лет (22,22-36,36%), численность данных сотрудников ежегодно возрастает – рост составил 100%;

- вторая по численности группа – это сотрудники в возрасте до 25 лет (на них приходится в 2018 г. 31,82% от всей структуры), численность данных сотрудников ежегодно сокращается – сокращение составило 12,50%;

- третья по численности сотрудников группа – то персонал в возрасте от 36 до 45 лет (22,73% от всей структуры), численность сотрудников данной возрастной группы ежегодно увеличивается – рост составил 25%;

- четвертую по численности группу разделили персонал в возрасте от 46 до 55 лет и старше 56 лет (4.55% всей структуры), численность сотрудников данных групп не изменилась.

Хотелось бы отметить позитивную тенденцию замены сотрудников старшего возраста на молодой персонал, но в то же время видим динамику по всем категориям персонала, которая отражает тенденцию текучести кадров.

6. Динамика образовательной структуры персонала ООО «Феникс» представлена на рисунке 12.

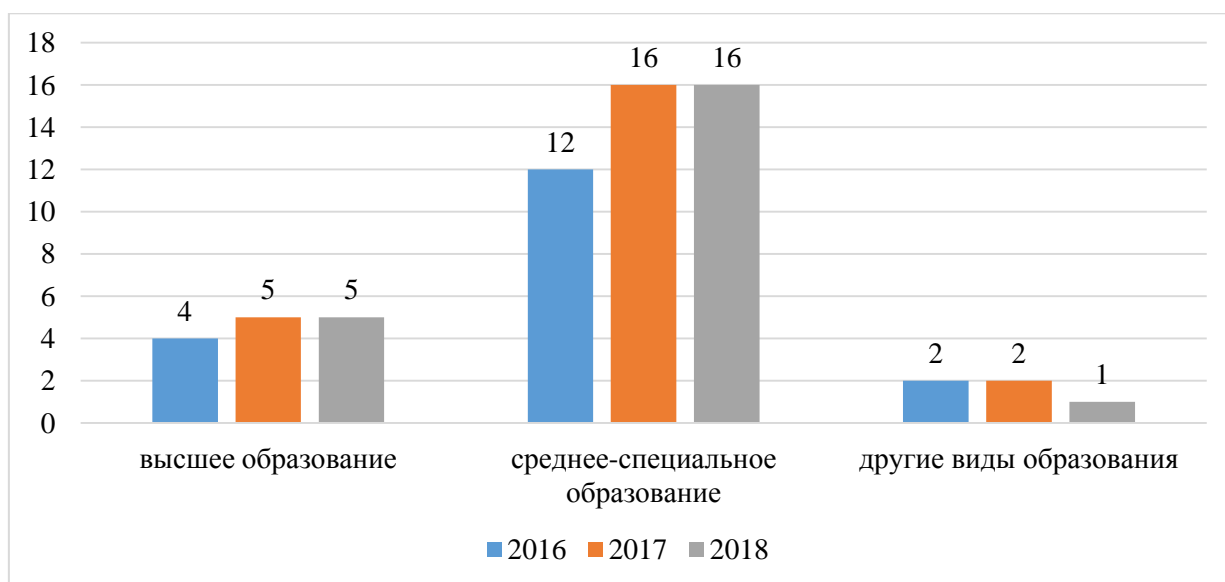


Рисунок 12 – Динамика образовательной структуры персонала ООО «Феникс», чел.

Таким образом, исходя из представленного рисунка:

- преимущественно сотрудники компании имеют среднее-специальное образование (66,67-72,73% всей структуры), численность данной группы ежегодно растет – на 33,33% за исследуемый период;

- численность сотрудников, имеющих высшее образование (22,22-22,73% всей структуры) ежегодно возрастает – рост составил 25,00%;

- численность сотрудников, имеющих другие виды образования (неоконченное высшее образование, среднее образование и т.д.), ежегодно снижается – снижение составило 50,00%.

Хотелось бы отметить, что сфере торговли свойственно превалирование сотрудников со средним специальным образованием в общей структуре, но снижение численности сотрудников с высшим образованием является негативной тенденцией.

7. Динамика структуры персонала компании ООО «Феникс» по общему стажу работы представлена на рисунке 13.

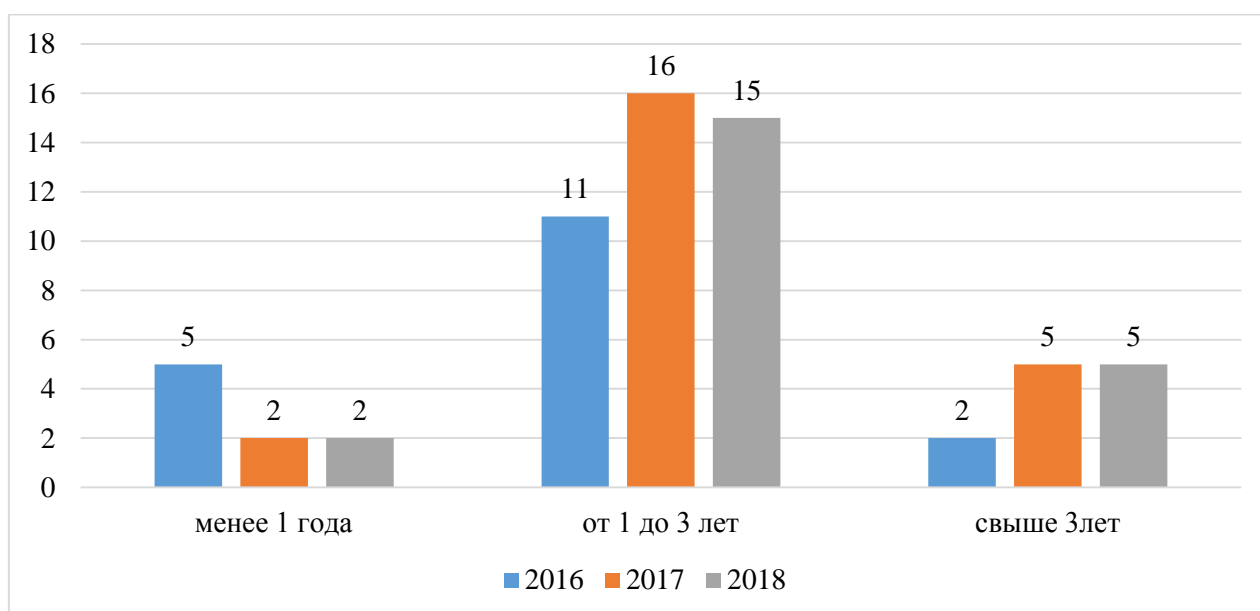


Рисунок 13 – Динамика структуры персонала компании по стажу работы в торговой организации ООО «Феникс», чел.

Таким образом, исходя из представленного рисунка:

- большая часть сотрудников компании имеет трудовой стаж в компании от 1 до 3 лет (61,11-68,18% всей структуры), численность данных сотрудников ежегодно увеличивается – на 36,36% за исследуемый период;

- наблюдается снижение в численности сотрудников, имеющих трудовой стаж менее года (9,09% в 2018 г. от всей структуры) за исследуемый период сокращение общей численности составило 60,00%;

- численность сотрудников, имеющих общий трудовой стаж более 3 лет (11,11-22,73%) возрастает – за исследуемый период увеличение составило 150,00%.

Хотелось бы отметить, позитивную тенденцию прироста штата молодых сотрудников – которые сформировали опыт продаж.

8. Динамика структуры персонала по стажу работы в торговой организации ООО «Феникс» представлена на рисунке 14.

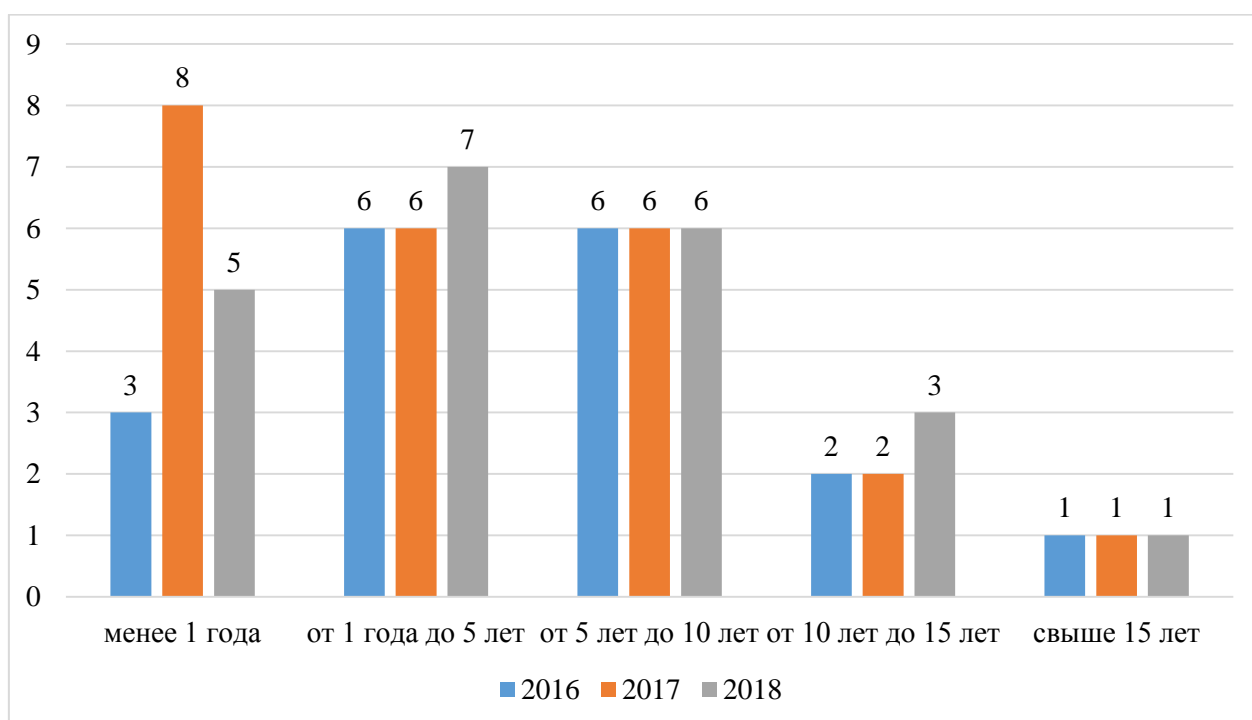


Рисунок 14 – Динамика структуры персонала по общему стажу работы в торговой организации ООО «Феникс», чел.

Таким образом, исходя из представленного рисунка, наблюдаем:

- преимущественно, персонал в организации имеет общий стаж от 1 до 5 лет (31,82% - на 31.12.2018 г.), численность данной категории персонала с 2016 года увеличилась на 16,67%;

- группа персонала, имеющие общий стаж от 5 года до 10 лет (27,27% на 31.12.2018 г.), численность сотрудников данной группы не изменилась;

- численность сотрудников, общий стаж менее года составляет 22,73% на 31.12.2018 г., также ежегодно возрастает – на 66,67% за исследуемый период;

- численность сотрудников, работающих в торговле свыше 15 лет, не изменилась и составляет 4,55% на 31.12.2018 г..

Таким образом, исходя из анализа количественной и качественной структуры, был выявлен портрет типичного ООО «Феникс» на 31.12.2018 год: это женщины, относящиеся к торгово-оперативному персоналу, в возрасте от 26 до 35 лет, имеющий среднее специальное образование, общий трудовой стаж от 1 до 5 лет и работающий в компании от 1 до 3 лет.

Для более полной оценки, проведем анализ организационной культуры.

2.3 Оценка организационной культуры ООО «Феникс»

Анализ корпоративной культуры предприятия проведем с использованием методики OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument), К. Камерона и Р. Куинна.

Основным инструментом методики OCAI является анкетирование. Анкета включает вопросы по шести ключевым направлениям (рис. 15).

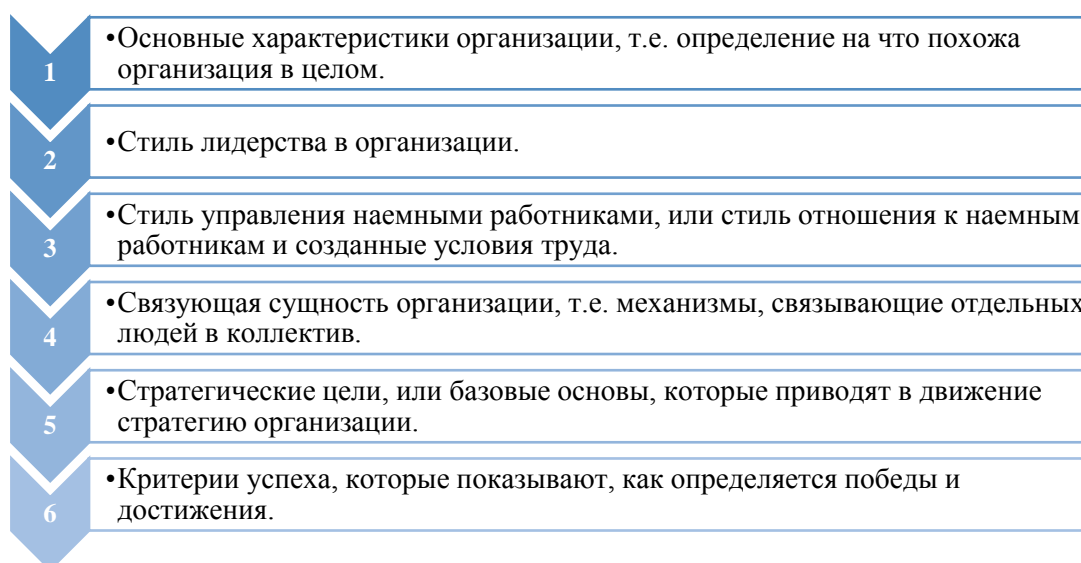


Рисунок 15 – Ключевые направления анкетирования

В каждом направлении имеется по четыре альтернативных утверждения, характерных для клановой культуры (А), адхократической (В), рыночной (С) и бюрократической (D).

Для определения типа корпоративной культуры была разработана анкета, состоящая из шести вопросов (Приложение 3).

Количество респондентов, принявших участие: 15 человек.

Результаты анкетирования сведены в табл. 3.

Таблица 3 - Результаты анкетирования сотрудников ООО «Феникс» по методике К. Камерона и Р. Куинна

№ сотрудника	% ответов по				Сумма, %
	Вариант ответа А	Вариант ответа В	Вариант ответа С	Вариант ответа D	
	Клановая культура	Адхократическая культура	Рыночная культура	Иерархическая культура	
1	15	12	28	45	100
2	10	15	15	60	100
3	5	15	30	50	100
4	15	10	30	45	100
5	20	15	30	35	100
6	20	10	30	40	100
1	2	3	4	5	6
7	15	20	35	30	100
8	10	15	30	45	100
9	15	20	40	25	100
10	15	10	30	45	100
11	10	20	50	20	100
12	15	10	30	45	100
13	20	15	30	35	100
14	15	10	30	45	100
15	5	15	30	50	100
Всего баллов	205	212	468	615	
Среднее количество баллов	13,7	14,1	31,2	41,0	

Данные проведенного исследования показывают, что в настоящее время в ООО «Феникс» имеются два доминирующих типа корпоративной культуры – иерархическая культура (41%) и рыночная культура (31,2%).

При этом, значимым различием Ким Камерон и Роберт Куинн считают разницу более чем в 10 пунктов. Далее оценки в порядке убывания следуют черты адхократической культуры (14,1%) и клановой культуры (13,7%).

Внутренний фокус ориентации корпоративной культуры обусловлен тем, что коллектив небольшой, предприятие существует с 2016 года, на предприятии высокий уровень текучести кадров, в связи с чем коллектив практически не имеет устоявшиеся межличностные отношения между сотрудниками. То, что безоговорочно лидируют иерархическая и рыночная культуры можно объяснить тем, что руководство компании проводит линию управления, ориентированного на результат, в то же время стиль управления - бюрократический. По результатам анкетирования построено графическое изображение профиля корпоративной культуры (рисунок 16).

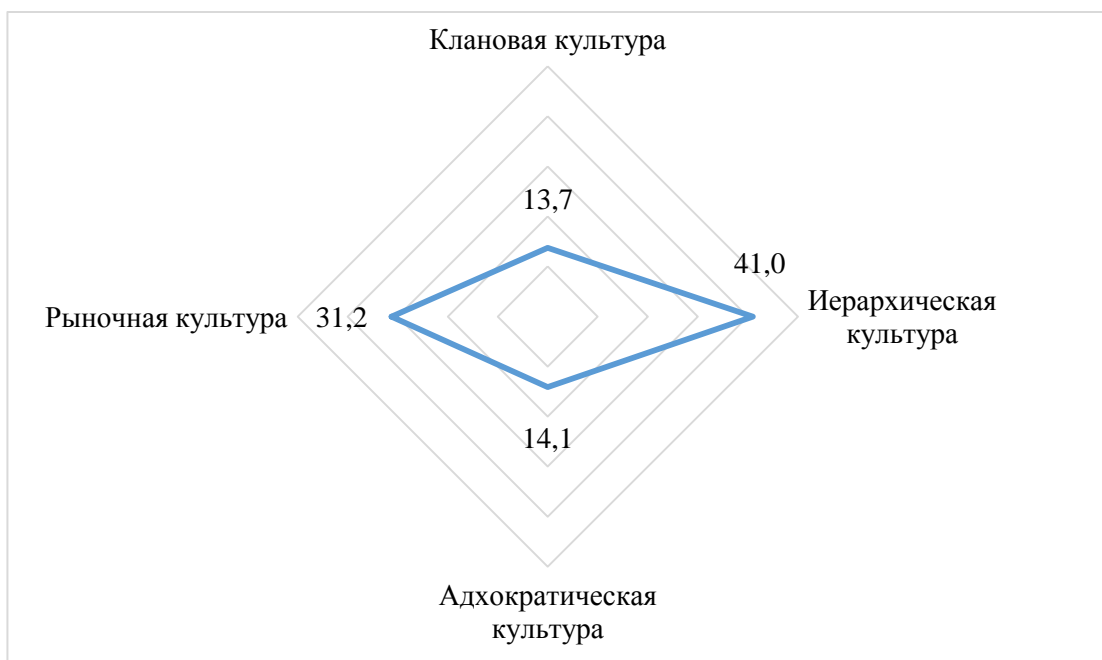


Рисунок 16 - Интерпретация существующего профиля корпоративной культуры ООО «Феникс»

Далее респондентам было предложено ответить на вопросы предложенной ранее анкеты о желаемом профиле предприятия. Данные анкетирования представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ желаемой корпоративной культуры ООО «Феникс»

№ сотрудника	% ответов по вариантам				Сумма, %
	Вариант ответа А	Вариант ответа В	Вариант ответа С	Вариант ответа D	
	Клановая культура	Адхократическая культура	Рыночная культура	Иерархическая культура	
1	10	20	70	0	100
2	25	10	55	10	100
3	10	30	50	10	100
4	30	10	60	0	100
5	10	45	35	10	100
6	40	10	40	10	100
7	35	30	15	20	100
8	30	10	45	15	100
9	40	0	60	0	100
10	30	15	45	10	100
11	20	40	20	20	100
12	30	20	40	10	100
13	30	20	45	5	100
14	30	15	45	10	100
15	20	30	50	0	100
Всего баллов	390	305	675	130	
Среднее кол-во баллов	26,0	20,3	45,0	8,7	

Как видно из таблицы, респонденты в своих ответах представляют организационную культуру иной. Интерпретация ответов респондентов позволяет сделать вывод, что в существующей корпоративной культуре необходимо усилить факторы рыночной культуры (увеличить с 31,2 % до 45%), так же усилить факторы клановой культуры (увеличить с 13,7% до 26%), увеличить факторы адхократической культуры (с 14,1% до 20,3%). И, что наиболее актуально, сократить факторы иерархической культуры с 41% до 8,7%.

Желаемый профиль корпоративной культуры графически представлен на рисунке 17.

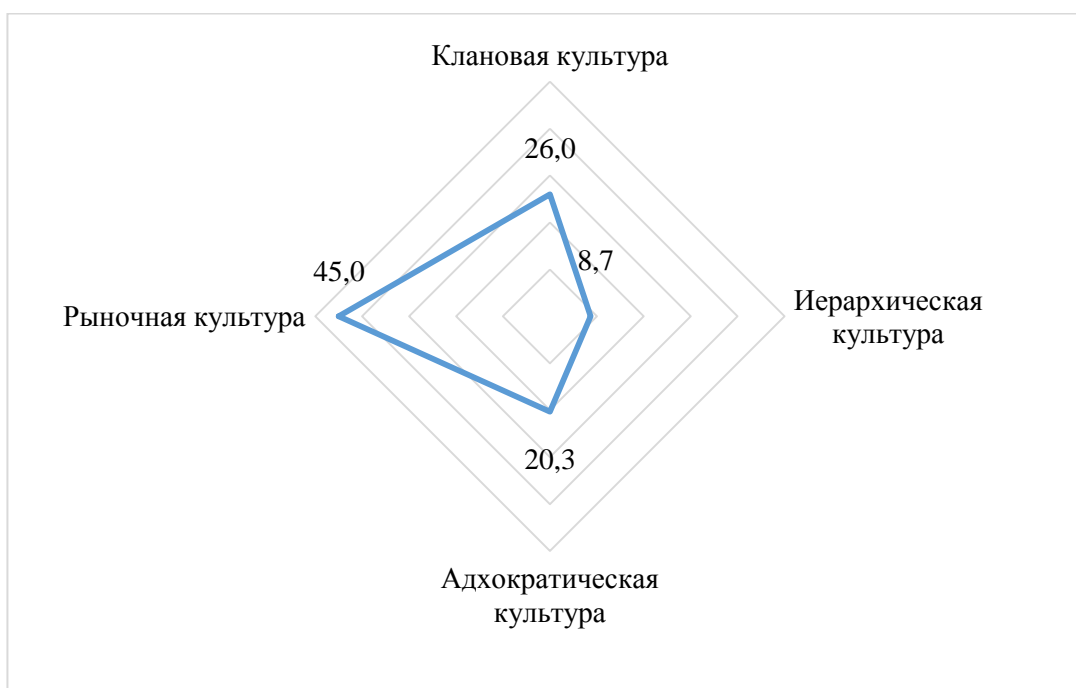


Рисунок 17- Желаемый профиль корпоративной культуры

Таким образом, результаты проведенного анкетирования можно интерпретировать следующим образом:

- 1) ООО «Феникс» характеризуется жестким иерархическим стилем управления, что отметило в своих ответах большинство респондентов;
- 2) на предприятии отмечается низкая сплоченность коллектива, недостаточно развита взаимовыручка, климат в коллективе не отличается дружелюбностью;
- 3) несмотря на то, что предприятие имеет факторы явно выраженной рыночной культуры, респонденты считают нужным усилить эту сторону корпоративной культуры, что вероятно указывает на необходимость улучшения методов персональной оценки эффективности сотрудников;
- 4) на предприятии не хватает динамики и новаторства в процессе осуществления деятельности, о чем свидетельствуют низкие показатели адхократичности существующей корпоративной культуры и тот факт, что

респонденты отметили необходимость улучшения этой стороны корпоративной культуры.

В связи с перечисленными факторами возникает необходимость совершенствования организационной культуры в ООО «Феникс».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Феникс»

3.1 Основные направления развития организационной культуры ООО «Феникс»

Проведенный в предыдущей главе анализ показал, что в ООО «Феникс» существуют следующие проблемы, влияющие на уровень организационной культуры: низкая информируемость, мало времени уделяется развитию работников, не все могут описать ценность компании, сотрудники не четко осознают свой вклад в достижение целей организации, мало кто знает о героях и лидерах компании, слабая мотивация сотрудников.

В связи с перечисленными факторами возникает необходимость совершенствования организационной культуры в ООО «Феникс».

Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры компании предполагает решение трёх основных задач (рис. 18).

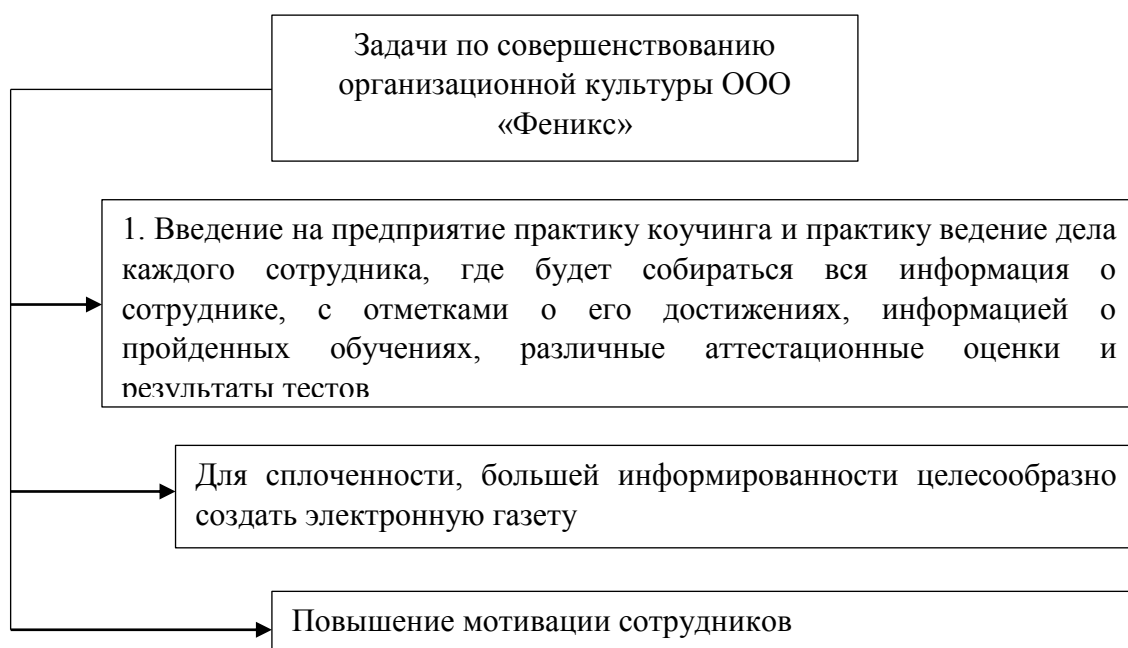


Рисунок 18 - Задачи по совершенствованию организационной культуры ООО

«Феникс»

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию организационной культуры компании:

1. Выше проведенный анализ показал, что в условиях ООО «Феникс» не уделяется внимание по развитию и повышению квалификации сотрудников. Учитывая это, целесообразно применить практику коучинга и формирование личного дела сотрудника, аккумулирующего данные о сотруднике, содержащие информацию о достижениях, пройденных обучениях, результаты пройденных аттестаций и тестирования.

Цель коучинга отражена на рис. 19.



Рисунок 19 - Цель коучинга

Успешность реализации программ коучинга зависит от соблюдения ряда условия, основные из которых приведены на рис 20.

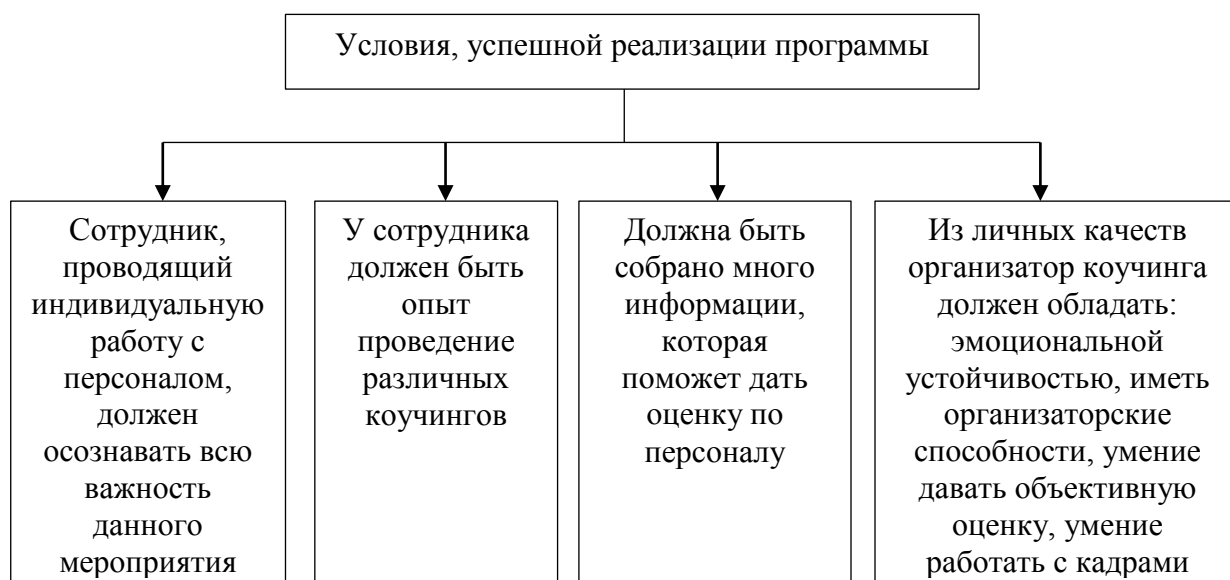


Рисунок 20 - Условия, успешной реализации программы

Основные этапы внедрения коучинга в условиях ООО «Феникс» приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Этапы внедрения коучинга в организацию

Этапы	Содержание этапа	Вовлечённые сотрудники	Затраты
Обучение коучеров	Повышение компетенций специалистов-коучеров, обучение, развитие организаторских способностей, объяснение сути индивидуальной работы со специалистами	Специалисты службы по производству; Специалисты по качеству; Служба главного инженера	Обучение в Академии коучинга 45 000*5=225000 руб.
Индивидуальная работа с персоналом	Ведение рабочей тетради специалистов, определение их квалификации и обязанностей	Молодые специалисты (проходят программу каждую неделю) Работники со стажем (один раз в полгода)	Ежемесячные поощрения коучеров 10% от оклада (средняя зарплата 40 000 рублей). 40 000*0,1=4000 руб. 4000*5=20 000 руб.
Обратная связь от сотрудников	Анкетирование, опросы, оформление отчетов от сотрудников	Молодые специалисты Работники со стажем	Доплата работнику отдела кадров 10 000 руб. Итого: 255 000 руб.

На основе таблицы 5 можно сделать вывод: ежемесячные расходы на коучинг составят в среднем 30 тыс. руб. Единовременные затраты организации, на внедрение программы коучинга составят 225 тыс. руб..

Поскольку работа с персоналом должна выполняться постоянно, поэтому использование других различных специалистов-коучеров со стороны не эффективно. Конечно, лучшим вариантом будет, если эту должность замет сотрудник из кадрового отдела организации.

Анализируя компании в выборе коучинга, была выбрана Академия Коучинга «Восток Запад», обладающая всеми сертификатами, стандартами и качествами. При прохождении коучинга в данной организации, выдается сертификат международного образца, а сама сертификация проводится Международной Федерацией Коучинга. Затраты на обучение одного тренинг-менеджера составят 45 000 рублей.

Обучение списка коучеров будет проходить в два этапа (рис.21).

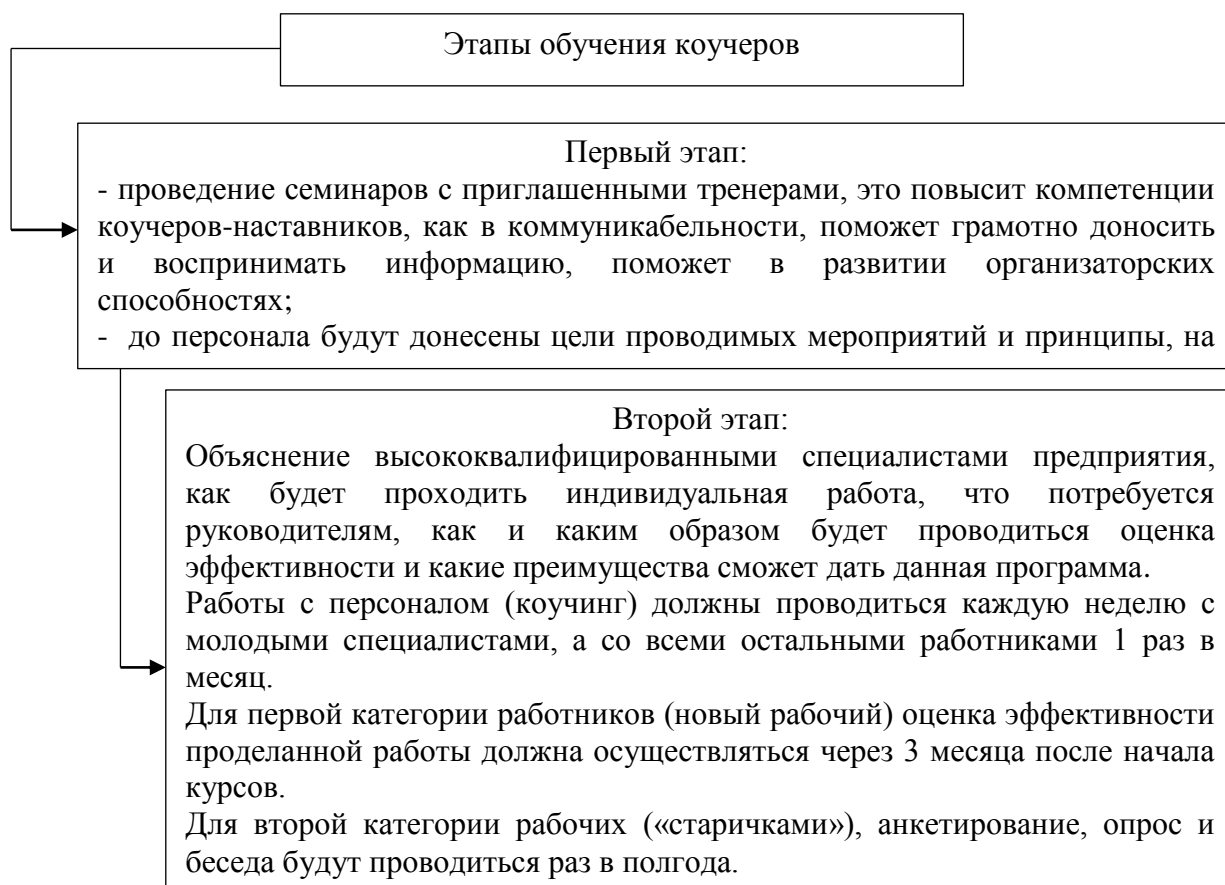


Рисунок 21 - Этапы обучения коучеров

Также, для элемента мотивации коучеров, создать день, в который будет объявлена номинация на «Лучшего коучера ООО «Феникс»», и проводить официальное награждение в день работника торговли.

Для достижения результативности в условиях ООО «Феникс» необходимо разработать индивидуальную программу, анкетирование по результатам работы, отчет для коучера, по которому, он сможет сделать вывод о проделанной работы.

2. Создание электронной газеты организации. На предприятии имеется достаточно документов и фотографий, из которых можно сформировать электронную газету организации. В нее войдет информация о важных событиях в истории завода с момента его основания, о выдающихся работниках и их достижениях. Предлагается разместить ее на корпоративном сайте организации, вести хронологию, регулярно менять страницы, предлагать дополнения может каждый из работников ООО «Феникс».

Для создания микроклимата и большего сближения можно создать информативный сайт на сервере локальной сети ООО «Феникс», на страничках которого будут освещаться основные моменты из жизни предприятия и членов его коллектива, и обсуждаться планы на будущее. Раз в неделю секретарем будет отслеживаться, и обновляться информация, а также помещаться заметки от имени руководителей предприятия.

Для создания сайта необходимо заключить договор со специализированной организацией, ориентировочные разовые затраты составят 25 тыс.руб.

Текущее обслуживание программы будет осуществлять секретарь-референт. Система навигации по сайту поможет новому сотруднику овладеть информацией по предприятию в целом, раскрыть подробности и особенности деятельности всего предприятия, так и отдельных подразделений.

Электронная газета поможет сотрудникам лучше усвоить ценности компании, ее миссию и цели, каждый сотрудник будет четко осознавать свой вклад в достижении целей организации.

3. Критерии оценки сотрудников организации ООО «Феникс», которые обобщены на рис. 22.

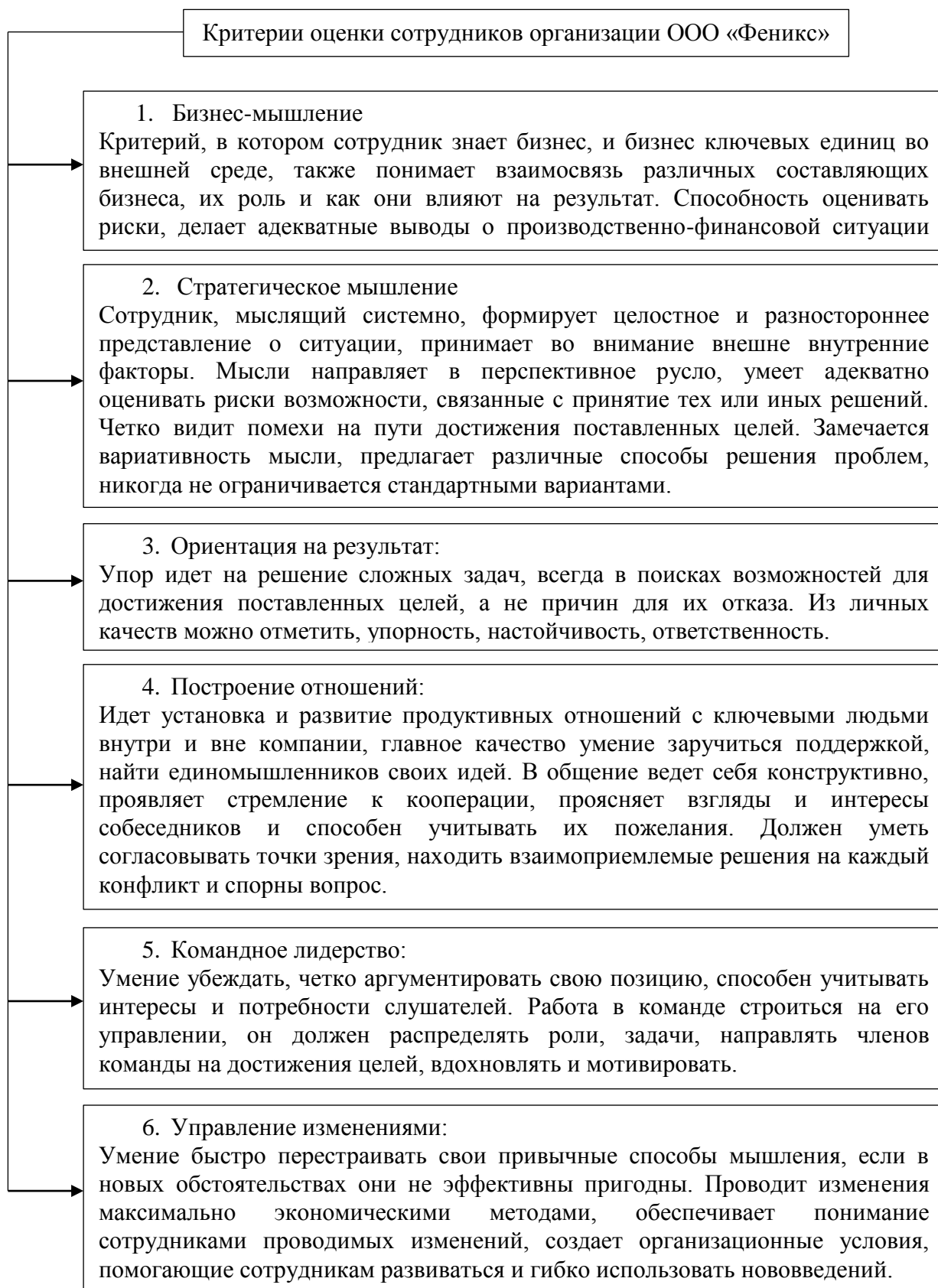


Рисунок 22 - Критерии оценки сотрудников организации ООО «Феникс»

Предлагаемая система мотивации разработана для материальной мотивации каждого сотрудника на основе его работы за месяц. Каждый сотрудник оценивается в отдельности, основываясь на системе оценки личной эффективности сотрудника «5+».

Составляющие оценивания сотрудников отображены на рис. 23.



Рисунок 23 - Составляющие оценивания сотрудников ООО «Феникс»

Для определения качеств сотрудников используется бальная оценка приведенная в Приложении 4.

Коучер оценивает каждого сотрудника по каждому показателю из таблицы соответствий и присевает определенные балы и заносит в индивидуальное дело обучаемого сотрудника. На основе набранных баллов в конце обучаемого периода, коучер принимает решение об индивидуальном развитии сотрудника - продвижение на вышестоящие должности, включение в кадровый резерв организации, индивидуальное премирование сотрудника.

3.2 Оценка социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий

Произведем расчет единовременных затрат, направленных на совершенствование организационной культуры (табл. 6).

Таблица 6 - Расчет единовременных затрат, направленных на усовершенствование организационной культуры

Наименование	Ответственный	Срок исполнения	Затраты
1. Внедрение системы коучинга	Начальник отдела кадров	III кв. 2019 г.	225 тыс. руб.
2. Создание электронной газеты	Начальник отдела кадров	III кв. 2019 г.	5 тыс. руб.
3. Создание информативного сайта	По договору со специализированной организацией	III кв. 2019 г.	25 тыс. руб.
4. Повышение мотивации работников	Начальник отдела кадров	В конце каждого года	
Итого			255 тыс. руб.

Определившись с мероприятиями и рассчитав основные статьи затрат по ним, следует определиться с источниками их финансирования. Как известно, основными источниками финансирования могут быть как собственные, так и привлеченные средства. Учитывая тот факт, что на конец анализируемого периода нераспределенная прибыль ООО «Феникс» составила 2365 тыс. руб., можно сделать вывод, что у организации нет необходимости прибегать к заемным средствам.

Далее осуществим их экономическое обоснование.

Прежде всего составим нормативный баланс рабочего времени. Для составления нормативного баланса рабочего дня используются следующие нормативы времени:

- подготовительно-заключительное время - 10 минут на смену;
- время на отдых и личные надобности - 7%;

Исходя из этого, вычислим нормативные данные и составим таблицу 7.

Таблица 7 - Нормативный баланс рабочего времени ООО «Феникс» на плановый период

Затраты времени	Продолжительность			
	2018 г.		Плановый период	
	мин	%	мин	%
Подготовительно-заключительное время	45	9,38	10	2,08
Оперативная работа	395	82,29	450	93,75
Потери по организационно-техническим причинам	40	8,33	20	4,17
Итого	480	100,00	480	100,00

Из рассчитанных данных получаем возможное повышение производительности труда за счет устранения потерь и нерациональных затрат рабочего времени: $450/395 \cdot 100\% = 113,92\%$.

В результате предложенных мероприятий, были сокращены потери рабочего времени. Это значит, что производительность труда увеличится на 13,92%.

Учитывая производительность труда 2018 г., экономический эффект от рекомендуемых мероприятий равен: $1719,32 \cdot 0,1392 = 239,33$ тыс. руб./чел.

Таким образом, при осуществлении мероприятий направленных на усовершенствование организационной культуры в размере 225 тыс. руб. годовой прирост производительности труда одного работника составит 239,33 тыс. руб. чел.

При этом, показатель эффективности использования рабочего времени увеличится с 82,29% до 93,75%, т.е. на 11,46%.

Итак, в результате внедрения рекомендуемых мероприятий производительность труда на ООО «Феникс» увеличится на 239,33 тыс. руб. и составит $1719,32+239,33=1958,65$ тыс. руб./чел., что положительно отразится на финансовом состоянии предприятия (рис. 24).

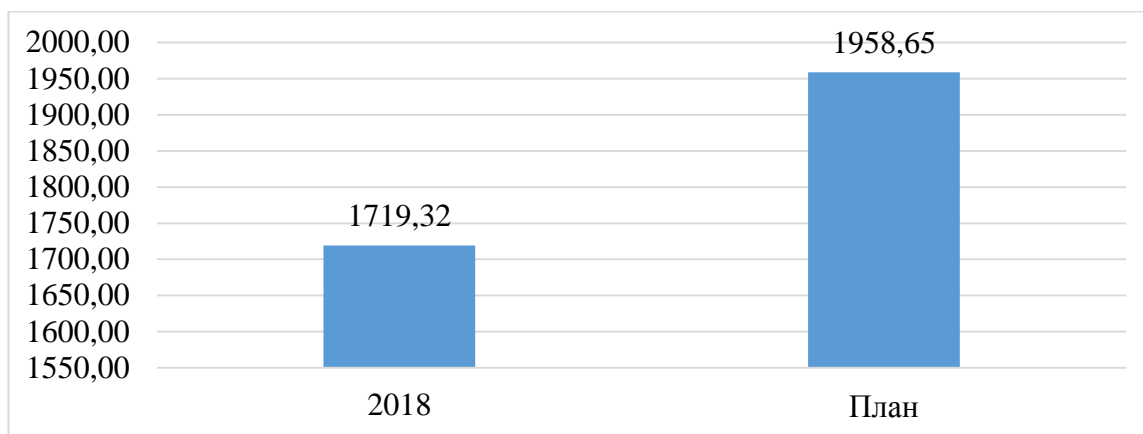


Рисунок 24 - Соотношение плановой и фактической производительности труда персонала ООО «Феникс», тыс. руб./чел.

Выше предложенные мероприятия будут способствовать получению следующих социальных эффектов:

1. Электронная газета поможет сотрудникам лучше усвоить ценности компании, ее миссию и цели, каждый сотрудник будет четко осознавать свой вклад в достижении целей организации.

2. Коучинг поможет эффективно способствовать развитию личности сотрудника, поможет отслеживать его карьерный рост, поможет закрепить отношения между управляющими сотрудниками организации.

3. Пути мотивации сотрудников по системе 5+ помогают обеспечивать связь усилий сотрудников, со стратегии компании, мотивирует сотрудников через ясность целей, обеспечивает связь результаты - вознаграждение, помогает оценивать потенциал сотрудника определять потребности в его развитии.

А также экономического эффекта в виде прироста производительности труда на 13,92%.

Заключение

В результате проведенного исследования, были сделаны следующие выводы:

Организационная культура включает систему ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.п., которые сложились в организации или ее подразделениях за время работы и которые разделяются большинством сотрудников.

Организационная культура стимулирует работников создавать положительный имидж корпорации, направляет ежедневную деятельность на достижение не только материальных, но и духовных целей, которые необходимы для функционирования во внешнем окружении.

Создание организационной культуры важно не только для поддержки командного духа - от нее во многом зависит будущее компании, и ее успех. Отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания ценностей. Поэтому важно, чтобы ценности компании и человека совпадали.

Результаты проведенного анализа организационной культуры показали, что:

- 1) ООО «Феникс» характеризуется жестким иерархическим стилем управления, что отметили в своих ответах большинство респондентов;
- 2) на предприятии отмечается низкая сплоченность коллектива, недостаточно развита взаимовыручка, климат в коллективе не отличается дружелюбностью;
- 3) несмотря на то, что предприятие имеет факторы явно выраженной рыночной культуры, респонденты считают нужным усилить эту сторону корпоративной культуры, что вероятно указывает на необходимость улучшения методов персональной оценки эффективности сотрудников;

4) на предприятии не хватает динамики и новаторства в процессе осуществления деятельности, о чем свидетельствуют низкие показатели адхократичности существующей корпоративной культуры и тот факт, что респонденты отметили необходимость улучшения этой стороны корпоративной культуры.

Для устранения данных недостатков, было предложено:

- 1) создание электронной газеты;
- 2) внедрение коучинга;
- 3) пути повышения мотивации.

При умелом использовании корпоративной культуры можно добиться успеха, процветания и стабильности, а также экономического эффекта в виде прироста производительности труда на 13,92%. Для этого необходимо изучать корпоративную культуру, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения.

Список используемой литературы

1. Андреева И.В. Корпоративная культура: учебное пособие / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. - СПб.: СПбГИЭУ, 2015. – 258 с.
2. Ахмадеев А.А., Рабцевич А.А. Профессиональное развитие персонала на примере Запада // Научный обозреватель. - 2015. - № 1. - С. 32-33.
3. Блинов О.А. Совершенствование системы управления персоналом. // Управление персонала / О.А. Блинов. – М.: Академия, 2014. – 302 с.
4. Буева И.И., Кирьякова А.В. Формирование корпоративной культуры образовательных сообществ: теория и методология: монография. - М.: издательство «Дом педагогики», 2013. – 378 с.
5. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 213 с.
6. Дмитриев М.Н. Управление персоналом: учебное пособие / М.Н. Дмитриев. - Н. Новгород: ННГАСУ, 2014. - 159 с.
7. Замедлина Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2017. - 265 с.
8. Козинец, А. А. Проблемы и перспективы управления персоналом на современном предприятии / А. Кознец // Менедж-мент: теория и практика. – 2014. – № 3. – С. 83–86.
9. Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика / Под ред. д. э. н. Резниковой О. С. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2018. – 296 с.
10. Мациевский С.В. Корпоративная культура. Игры. / С.В. Мациевский. - М.: Академия, 2017. - 807 с.
11. Метаева В.А. Имидж корпорации / В.А. Метаева // Имиджелогия. Как нравиться людям / под ред. В.М. Шепель. М., 2013. - 354 с.

12. Мизелева Г.С., Балакина И.В., Эйдельман Я.Л. Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 3. - С. 14-32.
13. Рогожин М. Ю. Управление персоналом : практическое пособие / М. Ю. Рогожин. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2014. – 309 с. : ил
14. Сабетова Т.В. Развитие компетенций и система вознаграждения за труд / Т.В. Сабетова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. - 2016. - № 1 (67).
15. Сагитдинов М.П. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2016. - №6. – с.27-33.
16. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин. - Ростов-на-Дону, - 2016. - 380 с.
17. Семенов А.К. Современный менеджмент / А.К. Семенов. - М.: Экономика. - 2017. - 123 с.
18. Спивак В.И. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Издательство «Питер», 2015. – 234 с.
19. Тевене М. Культура предприятия: Пер. с фр. / Под ред. В.А. Спивака. - 3-е изд. - СПб.: ИД «Нева», 2015. - 128 с.
20. Тихомирова О.Г. Корпоративная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 358 с.
21. Удальцова М.В. Социология управления: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. - 144 с.
22. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Ак-сенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др.;, 2015. – 561 с.
23. Цабиева З.С. Геймификация - новая эффективная бизнес-концепция в системе мотивации персонала // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. ХLI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4 (41).

24. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / О. Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 292 с.

25. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 122 с.

26. Шеметова Н. К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом / Н. К. Шеметова // ЭГО. – 2015. – № 1(1). – С. 13–17.

Приложение 1

Бухгалтерский баланс				
Все суммы указаны в тысячах рублей				
2016-2018				
Форма № 1	Код	2016	2017	2018
		нач. / кон.	нач. / кон.	нач. / кон.
БАЛАНС (актив)	1600	0	14 782	16 964
		14 782	16 964	21 598
БАЛАНС (пассив)	1700	0	14 782	16 964
		14 782	16 964	21 598
Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	0	0	0
		0	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
		0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
		0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
		0	0	0
Основные средства	1150	0	1 772	5 117
		1 772	5 117	9 157
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
		0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	7 950
		0	7 950	3 750
Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
		0	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
		0	0	0
Итого внеоборотных активов	1100	0	1 772	13 067
		1 772	13 067	12 907
Оборотные активы				
Запасы	1210	0	1 210	870
		1 210	870	1 655
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	0
		0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	0	11 704	2 952
		11 704	2 952	6 770
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
		0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	0	96	75
		96	75	266
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
		0	0	0
Итого оборотных активов	1200	0	13 010	3 897
		13 010	3 897	8 691

Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0	10	10
		10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
		0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
		0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
		0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0
		0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0	748	625
		748	625	2 365
ИТОГО капитал	1300	0	758	635
		758	635	2 375
Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные заемные средства	1410	0	3 698	9 589
		3 698	9 589	10 106
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
		0	0	0
Оценочные обязательства	1430	0	0	0
		0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0
		0	0	0
ИТОГО долгосрочных обязательств	1400	0	3 698	9 589
		3 698	9 589	10 106
Краткосрочные обязательства				
Краткосрочные заемные обязательства	1510	0	2 483	0
		2 483	0	4 726
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	0	7 843	6 740
		7 843	6 740	4 391
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
		0	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0	0
		0	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0
		0	0	0
ИТОГО краткосрочных обязательств	1500	0	10 326	6 740
		10 326	6 740	9 117

Отчет о финансовых результатах				
Все суммы указаны в тысячах рублей				
2016-2018				
Форма № 2	Код	2016	2017	2018
		нач. / кон.	нач. / кон.	нач. / кон.
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	2110	0	30 516	34 372
		30 516	34 372	37 825
Себестоимость продаж	2120	0	27 844	28 625
		27 844	28 625	29 175
Валовая прибыль (убыток)	2100	0	2 672	5 747
		2 672	5 747	8 650
Коммерческие расходы	2210	0	1 250	2 980
		1 250	2 980	3 750
Управленческие расходы	2220	0	325	1 565
		325	1 565	2 675
Прибыль (убыток) от продаж	2200	0	1 097	1 202
		1 097	1 202	2 225
Прочие доходы и расходы				
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
		0	0	0
Проценты к получению	2320	0	0	0
		0	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0	0
		0	0	0
Прочие доходы	2340	0	0	0
		0	0	0
Прочие расходы	2350	0	112	236
		112	236	475
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	0	985	966
		985	966	1 750
Текущий налог на прибыль	2410	0	306	344
		306	344	386
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	0
		0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
		0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
		0	0	0
Прочее	2460	0	0	0
		0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	0	679	622
		679	622	1 364
Совокупный финансовый результат				
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0
		0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0
		0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	679	622
		679	622	1 364

Приложение 3

Тест Квина и Камерона для оценки корпоративной культуры

Вам предложено десять вопросов касающиеся разных сторон деятельности организации. По каждому вопросу отметьте в бланке ответов тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего характеризует Вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

№ п/п	Показатели	Сейчас, %	Через год, %
1	Ключевые характеристики организации		
	а) Наша организация уникальна, подобна семье. Развита взаимопомощь и сопереживание.		
	б) Организация динамична, развит дух предпринимательства. Люди готовы идти на риск.		
	с) Организация ориентирована на результат. Организация имеет цели, задачи. Эффективность сотрудников оценивается по персональным достижениям.		
	д) Организация авторитарна. Действия сотрудников жестко контролируются. Действия сотрудников жестко контролируются и регламентированы.		
	Всего	100 %	100 %
2.	Стиль лидерства в организации		
	а) Стиль руководства - обучение и помощь		
	б) Стиль руководства - новаторство, разработка и реализация новых проектов		
	с) Стиль руководства - мотивирование на личные и групповые победы, развитие состязательности и соперничества в коллективе		
	д) Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
	Всего	100 %	100 %
3.	Управление наемными работниками		

Продолжение приложения 3

№ п/п	Показатели	Сейчас, %	Через год, %
	а) Стиль руководства поощряет сотрудничество, преданность организации, инициативность		
	б) Стиль руководства поощряет индивидуальный риск, новаторство, свободу в принятии решений		
	с) Стиль руководства организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и		
	д) Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
4.	Принципы объединения сотрудников в		
	Сотрудников объединяет преданность делу, взаимоуважение и доверие		
	Сотрудников объединяет приверженность делу, новаторство, возможность рисковать и реализовывать рискованные проекты		
	Сотрудников связывает стремление к достижению цели, результативности. Общепринятые темы - агрессивность и победа.		
	Сотрудников объединяют общие цели формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности		
5.	Принципы объединения сотрудников в		
	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию.		
	Акцентируется необходимость быть на передовых		
	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа		
	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности		
	Всего	100 %	100 %
6.	Стратегические цели		
	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание		

Продолжение приложения 3

№ п/п	Показатели	Сейчас, %	Через год, %
	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
7.	Критерии успеха		
	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, командной работы, увлеченности менеджеров делом и заботой о людях		
	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха - конкурентное лидерство на рынке		
	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы- графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100 %	100 %

Таблица соответствий

Наименование показателей	Расшифровка оценок				
	Е	Д	С	В	А
	Неудовлетворительно	Требует улучшения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания	Значительно превосходит ожидания
Личная Результативность	Не выполняет объем возложенных задач и функций; качество работы и производительность труда ниже, чем у других сотрудников подразделения, отказывается брать на себя дополнительный объем работ. нуждается в постоянной помощи и контроле со стороны руководителя и коллег.	между «Е» и «С»	В целом прикладывает усилия, решает задачи и функционал, предусмотренные должностной инструкцией и планом рабочей программы; демонстрирует средний по подразделению уровень Производительности труда и приемлемый уровень качества.	между «С» и «А»	Своевременно, качественно и в полном объеме выполняет собственные обязанности, в т.ч. в периоды крайней загруженности и стресса. Проявляет инициативу и берет на себя дополнительный объем работ (например, в отсутствие коллег). В высшей степени самоорганизован - самостоятельно.
Совершенствование профессиональных знаний	Не считает необходимым постоянное повышение уровня своих профессиональных знаний; не выражает стремления получать новые знания в своей и смежных областях; избегает участия в обучающих мероприятиях	между «Е» и «С»	Понимает важность повышения уровня профессиональных знаний для эффективного выполнения своих должностных обязанностей; профессионально развивается	между «С» и «А»	Совершенствует профессиональные знания; самостоятельно изучает лучшую практику и современные методы работы в своей области, с готовностью участвует в профессиональных семинарах и тренингах и активно использует полученные знания и опыт для повышения квалификации коллег