

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

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

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование организационной культуры на предприятии

Студент

Е.В. Мартьянов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.В. Мартьянов.

Тема «Совершенствование организационной культуры на предприятии».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

В российских организациях тема организационной культуры очень актуальна, поскольку современные экономические преобразования нуждаются в акцентах на ценностных приоритетах, на уровне организаций и общества.

Объект исследования – предприятие ООО «Старт».

Предмет исследования – организационная культура предприятия.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы – провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры предприятия.

Согласно выдвинутой цели предусматривается решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры на предприятии;
- провести анализ организационной культуры ООО «Старт».
- разработать рекомендаций совершенствования организационной культуры предприятия.

Новизна исследования заключается в разработке новой программы по повышению организационной культуры, с учетом интересов и потребностей сотрудников и руководства. В работе применяется обоснование методологического подхода к формированию эффективной организационной культуры.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованной литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организационной культуры предприятия.....	7
1.1 Понятие и структура организационной культуры.....	7
1.2 Процесс развития и формирования организационной культуры.....	15
2 Анализ организационной культуры ООО «Старт» .....	21
2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО «Старт» ....	21
2.2 Анализ управления персоналом и организационной культуры в ООО «Старт» .....	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия ООО «Старт» .....	46
3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Старт» .....	46
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий .....	50
Заключение .....	56
Список используемой литературы и список используемых источников.....	60
Приложение А SWOT–анализ ООО «Старт».....	63
Приложение Б Уровень организационной культуры .....	65

## Введение

Социальное партнерство в наше время становится важным принципом в формировании организационной культуры, что и составляет основу для системы взаимоотношений между работодателем и персоналом.

Перед руководством любой организации стоят задачи требующие решения: установление высокой планки моральных норм поведения в трудовом коллективе; создание нормального психологического климата; поддержание социально психологического взаимодействия.

Организационная культура оказывает большое влияние на внутреннее устройство предприятия, а также на его положение, и ее место во внешней среде. Фактически позитивное или негативное влияние культуры на персонал зависит от того, насколько сильны традиции этой организационной культуры на предприятии. От того насколько хороша или плоха организационная культура, зависит примет ее коллектив или отторгнет. Если культура состоит из не нужных и не интересных идей, то она превращается в рутинный процесс, вызывающий неприятие и отторжение у персонала. Организационная культура должна быть всегда под пристальным вниманием у руководства организации.

Персонал есть основной носитель организационной культуры.

Отталкиваясь от того, что коллектив является основным носителем организационной культуры, в компаниях с устоявшимися традициями организационная культура становится частью предприятия, и оказывает активное воздействие на персонал предприятия.

Организационная культура является своеобразной «душой» компании, поэтому позитивное влияние на персонал может оказывать только сильная культура, идею которой приемлют все сотрудники в организации.

В современной действительности не многие компании используют организационную культуру, как один из главных прогрессивных инструментов управления функциями сотрудников, поведением и

выполнением их непосредственных обязанностей. Большую роль в выборе форм организационной культуры руководством играет то, к какой отрасли производства принадлежит компания, какие используются технологии, какие факторы воздействуют на организацию с точки зрения динамичности внешней среды.

Вопросы психологии управления, способность руководства понимать причины и факторы человеческого поведения, использование социально – психологических методов руководства и многое другое, на чем должна быть основана организационная культура предприятия.

«Культура часто рассматривается как детерминанта социальной жизни, отражающаяся в языке, поведении, ритуалах и мифах той или иной группы людей. Такое понимание зародилось в рамках антропологии, изучающей исторически возникшие особенности народов, отличающие их от других, в первую очередь образ мышления и ценностные ориентации, системы символов, традиции и ритуалы» [1, с. 11].

В российских организациях тема организационной культуры очень актуальна, поскольку современные экономические преобразования нуждаются в акцентах на ценностных приоритетах, на уровне организаций и общества.

Этим обуславливается потребность в углублении исследований в области теории и методологии организационной культуры, и определении подхода к их применению на практике.

Объект исследования – предприятие ООО «Старт».

Предмет исследования – организационная культура предприятия.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы – провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры предприятия.

Согласно выдвинутой цели предусматривается решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры на

предприятию;

- провести анализ организационной культуры ООО «Старт».
- разработать рекомендаций совершенствования организационной культуры предприятия.

Для написания данной работы были использованы литературно – справочные источники, финансовые справочники, монографии, литература, учебники и т. д.

Методы исследования: анализ теоретических источников, конкретизация, синтез, моделирование, изучение интерактивного способа мотивирования персонала, методы финансового, экономического анализа, изучение текучести кадров, наблюдение за трудовым поведением персонала и руководителей, а также анкетирование и опрос сотрудников.

Новизна исследования заключается в разработке новой программы по повышению организационной культуры, с учетом интересов и потребностей сотрудников и руководства. В работе применяется обоснование методологического подхода к формированию эффективной организационной культуры.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, выводов и списка используемой литературы.

# **1 Теоретические аспекты организационной культуры предприятия**

## **1.1 Понятие и структура организационной культуры**

В современных изданиях определение понятия организационной культуры имеет множество вариантов, как и многие другие понятия организационно–управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единого толкования [2, с. 89].

Основными элементами организационной культуры являются: определенный набор традиций, которые должны быть направлены на укрепление внутренней структуры организации, человеческий фактор, преданность сотрудника предприятию.

В большинстве случаев сходятся на том, что культура на предприятии представляет собой сложную композицию важных толкований, заключений, безусловно принимаемых членами данного предприятия. Организационная культура проявляется во взаимоотношениях между членами предприятия, поэтому люди на предприятии склонны описывать культуру в одинаковых терминах. Ценностные ориентации являются второй общей категорией, включаемой в понятие организационной культуры. Ценности ориентируют члена организации на то, какие формы поведения следует считать допустимыми, а какие нет «на некоторых предприятиях считается, что «клиент всегда прав», поэтому недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов предприятия.

Совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется всеми сотрудниками организации, позволяет идентифицировать организацию во внешней среде и добиться ее внутренней интеграции» [3, с. 87].

И все наоборот может быть в других компаниях. Однако в обоих случаях принятые сотрудником ценности помогают ему понять, то, как он должен действовать в сложившейся ситуации.

К третьему общему критерию организационной культуры принадлежит

«символика», посредством которой сотрудникам предприятия передаются ценностные ориентации. Обобщить все вышеописанное можно в единое определение: «Организационная культура» – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами предприятия и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.» [4, с.108].

Выпуск первого изделия предприятием также может стать предметом носительства ценностей, с которым компания вышла на рынок и достигла успеха. Всевозможные музейные экспонаты истории организации.

Все что сможет укрепить веру в свое дело, сформировать чувство гордости, сопричастности с великой компанией, ощущение преемственности в поколениях, работающих в фирме людей, должно быть зафиксировано в «своде ценностей» фирмы.

Решение задач распространения, передачи, хранения ценностей организации среди работников фирмы осуществляется за счет проведения различных мероприятий, дающих работникам возможность, независимо от занимаемых должностей в фирме, знакомиться с ее ценностями, понимать и принимать эти ценности, а также путем создания этического кодекса фирмы.

Важны мероприятия, способствующие закреплению ценностей организации и различные семинары для сотрудников фирмы в подразделениях, или в рамках целой организации, на которых объясняются ценности организации и возможность их изменения.

Вновь поступившие сотрудники обязаны ознакомиться с этическим кодексом фирмы, непосредственный начальник новичка может закрепить за ним наставника из сослуживцев, который в течении некоторого времени объяснит ему смысл ценностей фирмы и будет следить за их исполнением.

Все эти ценностные ориентации передаются персоналу предприятия через «символические» средства духовного, не материального восприятия внутриорганизационного окружения.

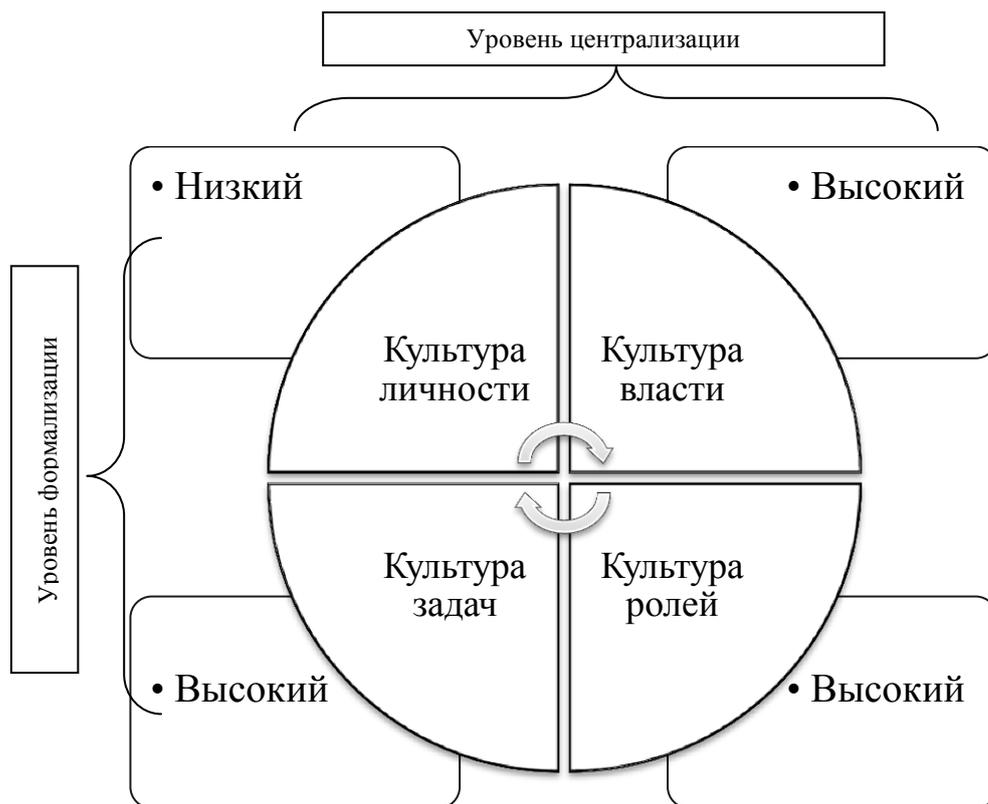


Рисунок 1 – Классификация по Ч. Хэнди [12, с. 144]

Наиболее распространена в использовании описания организационной культуры – классификация, предложенная Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.

Работающие сотрудники «в организации, всецело принимая ожидания и веру, конструируют свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, проделывают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют эмоции и чувства понятные всем. Поведение персонала внутри предприятия тесно связано с нормами поведения, вытекающими из разделяемых персоналом действий, ожиданий, верований» [9, с. 105].

Для выведения более точного определения понятия организационной культуры была предпринята попытка сравнения между собой всех вариантов его толкования. Для этого был проведен контент–анализ, т.е. были выделены самые часто встречающиеся понятия, употребляемые обычно

исследователями, которые работают в данной области.

Большая часть авторов ссылается на некоторые основные предположения, которых придерживаются сотрудники компаний в своей деятельности. В основном эти предположения связаны с восприятием окружающей среды (мира, общества, группы, организации). А также предположения включают регулирующие переменные (время, природа, пространство, работа, отношения и т.д.) окружающей среды. Зачастую бывает сложно дать точную формулировку этого видения применительно к предприятию.

Организационная культура оказывает большое влияние на внутренне устройство фирмы, а также на положение организации, и ее место во внешней среде. Фактически позитивное или негативное влияние культуры на персонал зависит от того, насколько сильны традиции этой организационной культуры на предприятии. От того насколько хороша или плоха организационная культура, зависит примет ее коллектив или отторгнет. Если культура состоит из не нужных и не интересных идей, в которых никто не нуждается, то она превращается в рутинный процесс, вызывающий неприятие и отторжение у персонала. Организационная культура должна быть всегда под пристальным вниманием у руководства организации.

Персонал есть основной носитель организационной культуры. Отталкиваясь от того что коллектив является основным носителем организационной культуры, в компаниях с устоявшимися традициями организационная культура становится частью предприятия, и оказывает активное воздействие на персонал фирмы.

Организационная культура является своеобразной «душой» компании, поэтому позитивное влияние на персонал может оказывать только сильная культура, идею которой приемлют все работники в организации.

Отметим тот факт, что в современной действительности не многие компании используют организационную культуру, как один из главных прогрессивных инструментов управления функциями работников,

поведением и выполнением их непосредственных обязанностей. Большую роль в выборе форм организационной культуры руководством играет то, к какой отрасли производства принадлежит компания, какие используются технологии, какие факторы воздействуют на организацию с точки зрения динамичности внешней среды.

«Содержание организационной культуры непосредственным образом влияет на поведение персонала и определяется тем, как они взаимосвязаны и какие они создают образцы поведения.

Отличает ту или иную организационную культуру порядок, в котором находятся создающие ее базовые предположения. У двух предприятий в равной доле может декларироваться развитие кооперации и внутренняя конкуренция в процессе работы. Однако на одном предприятии кооперация будет иметь отношение в большей степени к процессу принятия решений, а внутренняя конкуренция – к планированию и развитию карьеры. На другом предприятии акценты могут быть расставлены в противоположном порядке. Культуры этих двух предприятий будут различны по смысловому содержанию несмотря на то, что набор предположений, в сущности, один и тот же.

Изложенное выше наглядно показывает, что утверждать об организационной культуре, как о монолитном феномене, не совсем правильно. Это только одна культура на организацию. Хотя необходимо понимать, что на одном предприятии может сосуществовать множество «локальных» культур. Притом будет иметься в виду одна, преобладающая во всей организации культура и другая, культура ее частей (уровней, подразделений, профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп)» [10, с. 12].

Работающие сотрудники в организации, всецело принимая ожидания и веру, конструируют свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, проделывают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют эмоции и чувства понятные всем. Поведение персонала внутри

фирмы тесно связано с нормами поведения, вытекающими из разделяемых работниками действий, ожиданий, верований.

Одна или несколько субкультур на предприятии могут по своей природе существовать в том же измерении, что и преобладающая на предприятии культура, или создавать как бы второе измерение в ней.

«В первом случае это будет некий анклав, в котором приверженность основным ценностям доминирующей культуры выражается в большей степени, чем в других частях предприятия. Обычно так бывает с субкультурой центрального аппарата какого-либо предприятия или системы органов управления.

Во втором случае ключевые ценности доминирующей на предприятии культуры принимаются членами какой-нибудь из его групп совместно с отдельным набором других, как правило, не входящих в конфликт со своими ценностями. Такие процессы можно наблюдать на периферии предприятий или в отдаленных территориальных органах управления. Таким путем может идти групповое приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения)» [8, с. 11].

Так же, как и в обществе, на предприятии возможно существование третьих типов субкультур, которые достаточно целенаправленно отвергают то, что организация, в общем, желает достичь.

Среди таких представителей организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- прямая оппозиция к ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция к структуре власти в рамках доминирующей культуры предприятия;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры на предприятии появляются обычно тогда, когда люди или группы существуют в условиях, которые, как они чувствуют, не

обеспечивают им привычного или желаемого удовлетворения. В каком-то смысле, организационные контркультуры становятся инструментом призыва о помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда имеющаяся система поддержки разрушилась, и люди пытаются наладить хоть какой-то контроль, за своей жизнью в организации. Отдельные «контркультурные» группы могут стать весьма влиятельными в процессе крупномасштабных трансформаций, объединенных со значительными переменами в природе, конструкции и характере предприятия.

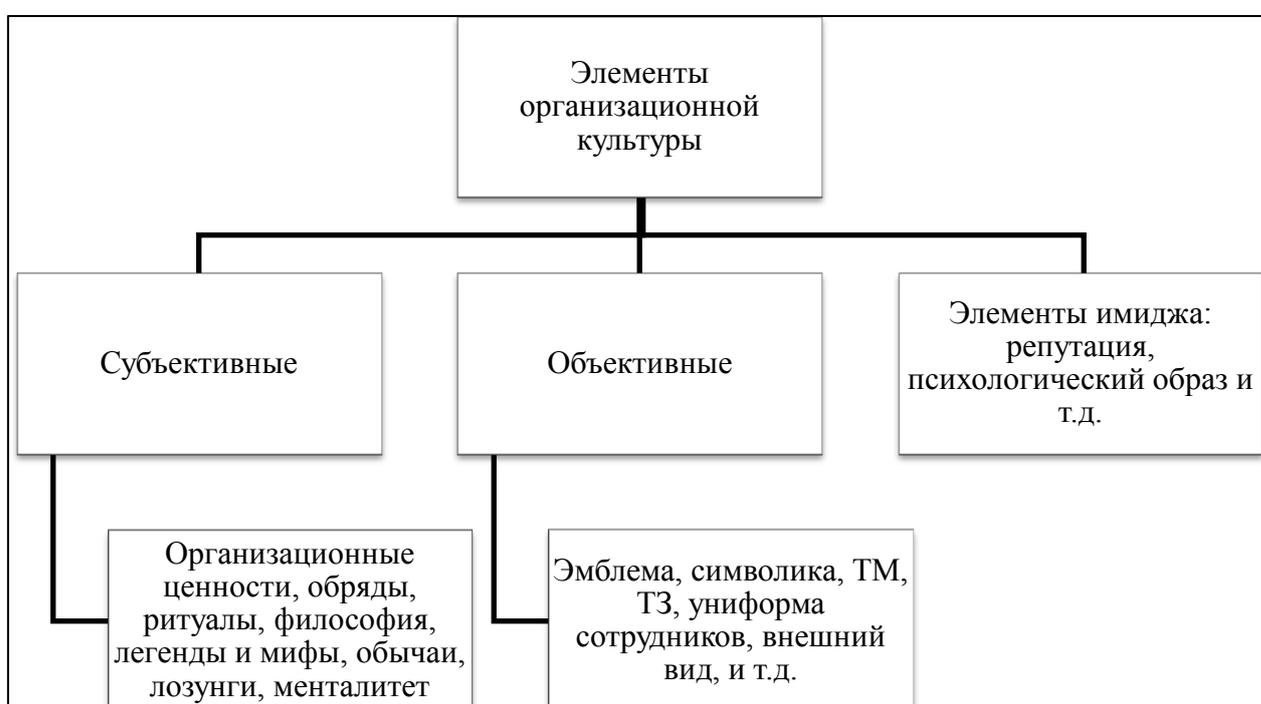


Рисунок 2 – Элементы организационной культуры предприятия

Наглядными образцами таких групп, являлись всеильные в свое время, советы трудовых коллективов, появляющиеся сейчас в ходе приватизации группой собственников контрольного пакета акций предприятий, и коммерческие подразделения бюджетных организаций» [8, с. 12].

Одним из ярких представителей и основателей единой организационной культуры своего предприятия был Генри Форд.

Форд писал: «... что на его фабрике каждый, в конце концов, попадал туда, куда заслуживал, таким образом, один человек становился душой, жизненным ядром всего предприятия» [7, с. 150].

Такое отношение не только укрепляло понимание сотрудником важности того, что он делает, но и стимулировало желание каждого, быть неделимой частью организационно–культурного процесса, созданного Генри Фордом.

В процессе осознания сотрудником предприятия содержания организационной культуры немалая роль принадлежит лозунгам.

В своей книге Форд описывал лозунги своего предприятия: «Работу на общую пользу ставь выше своей выгоды» [8, с. 12].

Лозунги, обладая изысканной примитивностью, зачастую помогают персоналу составить довольно полное представление о том, какие приоритетные культурные ценности выдвигаются на первый план предприятием. Но важное в этих лозунгах, то, что в первую очередь они рассчитаны на людей и их доверие к тому, что в них декларируется. Как известно, у каждой медали есть две стороны.

Нужно дистанцироваться от таких лозунгов, которые полностью будут противоречить личному восприятию сотрудников. Так, к примеру, один немецкий банк, трудился под рекламным лозунгом: «Мы банк, который заслужил ваше доверие». А вот внутренний вариант этого же лозунга гласил: «Банк, который заработал на вашем доверии». Так что перед тем, как определиться со своим лозунгом, предприятию следует внимательно изучить среду, в которой он будет функционировать.

Следующим важным звеном организационной культуры, нужно назвать легенды и мифы. Легенды предприятия, как правило, правдивые повествования о людях и о группах людей, в той или иной степени, связанных с процессом формирования организации.

Они отражают историю, включают в себя изменения, происходящие на предприятии, в закодированной форме передают унаследованные ценности

предприятия, способствуют так же процессу создания новых культур. В основе своей они содержат факты или эмоционально истолкованные факты.

Вывод.

Таким образом, мифы организации основаны на объяснении прошлых событий, культурное содержание которых будет иметь для предприятия большое значение. Мифы разделяются на те, которые основаны на реальных событиях, и те, которые полностью выдуманы. Миф имеет наглядную идеологию. Все истории направлены на то, чтобы приукрасить восприятие «героев» предприятия, являющихся для остальных сотрудников примером успешной работы. Изучая структуру организационной культуры предприятия, необходимо также отметить положительную функцию ритуалов. Ритуал – это процесс регулярно повторяющихся действий, с оказанием на участвующих в нем членов предприятия, психологическое воздействие, с целью закрепления преданности делу.

## **1.2 Процесс развития и формирования организационной культуры**

Рассматривая процесс развития и формирования организационной культуры с позиции группы, организационная культура формируется за счет совместного преодоления сотрудниками предприятия трудностей внешней адаптации и внешней интеграции, как показано в модели Эдгара Шейна.

Организационная культура формируется искусственно в момент, когда создается предприятие, и оно должно стать управляемым процессом, его нужно планировать, развивать и формировать согласно требованиям предприятия.

«Внешняя адаптация – это реакция предприятия на вызовы внешней среды. Трудности внешней адаптации – проблемы выживания предприятия на рынке, нахождения своей рыночной ниши, формирование взаимоотношений с деловыми партнерами, потребителями, конкурентами и тому подобное» [12, с. 152].

<p>Видимы, но часто не интерпретируются</p> <p>↑</p> <p>Требуют более глубокого познания и знакомства</p> <p>↑</p> <p>Принимаются бессознательно и бездоказательно</p>	<p><b>I ВНЕШНИЕ ФАКТЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Технологии.</li> <li>– Архитектура.</li> <li>– Наблюдаемые образцы поведения.</li> </ul>	<p>Изучение организационной культуры начинается с поверхности</p> <p>↓</p> <p>А, затем, затрагивает более глубокие ценности</p> <p>↓</p> <p>И скрытые предположения</p>
	<p><b>II ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проверяемые в физическом окружении</li> <li>– Проверяемые только через социальный консенсус</li> </ul>	
	<p><b>III БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отношения с природой.</li> <li>– Понимание реальности, времени и пространства.</li> <li>– Отношение к человеку.</li> </ul>	

Рисунок 3 – Модель Эдгара Шейна [12, с. 149]

В процессе внешней адаптации определяется миссия и стратегия предприятия, устанавливаются цели, средства достижения целей и исправления ошибок, определяются критерии оценки результатов деятельности персонала. Внутренняя адаптация – это становление коллектива, формирование единой команды из отдельных сотрудников. Процесс внутренней интеграции происходит за счет совместного решения членами предприятия задач, достижения общих целей, устранения основных внутренних проблем» [12, с. 153].

«Формирование организационной культуры – это комплексный процесс, который выполняется в определенной последовательности и связан с тремя аспектами системного подхода, с учетом воздействия внешней среды» [28, с. 63]. Первый аспект системного подхода – функционального построения системы управления формированием и развитием организационной культуры. Перечень и приоритет в решении функций – задач организационной культуры обусловлен сферой деятельности предприятия, спецификой отрасли в которой она задействована, целями, которые предприятие ставит перед собой, формируя организационную культуру.

Функции формирования, накопления, хранения, передачи ценностей организации осуществляются через четкое формулирование ценностей в

вербальной форме (к примеру, ценностями предприятия могут быть отменное качество продукции, выполнение обязательств перед обществом, удовлетворение потребителей). В таблице 1 представлено содержание функций и задач организационной культуры.

Таблица 1 – Функции и задачи организационной культуры предприятия

№	Функция	Задачи
1.	Формирование ценностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Точная формулировка с фиксированием в письменном виде ценностей предприятия</li> <li>– Четкое формирование ценностного субъектного отношения</li> </ul>
2.	Функция формирования системы знаний.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание условий для внедрения инноваций, научных исследований и разработок.</li> <li>– Создание условий для профессионального роста работающих, повышения квалификационного уровня сотрудников предприятия.</li> <li>– Стимулирование творческой активности сотрудников предприятия.</li> </ul>
3.	Формирование системы внутренних коммуникаций и связей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание связей внутри предприятия по вертикали и горизонтали.</li> <li>Обеспечение связи (по вертикали) сотрудников любого уровня с вышестоящим руководящим составом (открытый диалог).</li> <li>Обеспечение связи (по горизонтали) происходит за счет разработки кодекса поведения, содержащего правила поведения, внешнего вида, оформления помещений и офисов.</li> <li>– Разработку системы игр (обычаев, традиций, ритуалов, обрядов, памятных дат, легенд).</li> <li>– Адаптацию культурного уровня персонала.</li> </ul> <p>В процессе культурной адаптации работающих на предприятии человек превращается из постороннего, в полноправного.</p>
4.	Формирование связей предприятия и системы внешних коммуникаций.	<p>Связь с государственными органами и правительством.</p> <p>Взаимодействие с правительственными и государственными структурами путем реагирования на ключевые события политической жизни государства (через высказывания в прессе). Иметь своих представителей в правительстве, выдвижение своих кандидатов на выборах.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Связь с обществом.</li> </ul> <p>Необходимое сотрудничество со средствами массовой информации, с выполнением задач по положительному освещению предприятия.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Фирменный стиль предприятия. [12, с. 144].</li> <li>– Взаимосвязь с инвесторами, деловыми партнерами, инвесторами.</li> </ul>

Продолжение таблицы 1

5.	Целеполагание – постановка целей организации.	<p>– Формирование древа целей организации.          Определение единой общей цели предприятия, глобальной цели взаимосвязанной с внутренней и внешней средой организации. Миссия – это смысл ее деятельности, определяющий стратегию на десятилетия.          – Формирование древа целей, критериев достижения целей.          Разработка конкретных критериев поставленных перед сотрудниками целей.          – Организация управления системой целей предприятия. Важно, чтобы частные цели сотрудников и общие цели предприятия совпадали. Проведение совместных совещаний для достижения целей, выявления и решения проблем, определения роли каждого для достижения общих целей.</p>
6.	Формирование культуры производственного, трудового и материальных процессов.	<p>– Формирование культуры организации трудового процесса. Руководство предприятия должно изучать принадлежность сотрудников к той или иной культуре, религии, и предоставлять им, согласно их предпочтениям условий – организовать места питания, отдыха.          – Формирование культуры труда сотрудников.          Нужно разработать требования к организации рабочего места (цветовая гамма, чистота, порядок). Сформировать требования к распорядку рабочего дня, сформировать культуру труда руководителя, сформировать требования отношений начальник – подчиненный (правила обращения, субординация).          – Организация совместимости культуры сотрудников и организационной культуры.          Проводить собеседования и консультации с претендентами на получение рабочего места на предприятии. К примеру, требование руководства предприятия, нанимать персонал только с высшим образованием и с подтвержденной квалификацией в нужной области [17, с. 177].          – Организация культуры производства услуг и товаров.          Создание благоприятных условий для сотрудников, занятых в производстве продукции, повышающих производительность труда.</p>

После сформулированные ценности фиксируются в письменной форме, в форме «свода ценностей» предприятия. Вновь прибывшие сотрудники предприятия обязаны иметь возможность ознакомиться с ценностями предприятия.

Отдельно стоит рассмотреть такие функции, как формирование ценностей, которые идут путем точной формулировки с фиксированием в

письменном виде ценностей предприятия, и четкого формирования ценностного субъектного отношения.

Формулировка ценностей – ясное определение ценностей, сформированное в вербальной форме.

«Этический кодекс предприятия – это документ, зафиксированный и оформленный в письменном виде, некий свод форм недопустимого и допустимого поведения служащих предприятия, моральных принципов ведения бизнеса, этических норм поведения по отношению к своим контрагентам и персоналу» [18, с. 213].

«Этический кодекс должен быть доступен и понятен всем сотрудникам предприятия, что может быть достигнуто за счет простоты, четкости и ясной формулировки ценностей предприятия, что даст возможность избежать их двусмысленного толкования или непонимания.

Способы хранения ценностей: электронные документы, содержащие формулировку ценностей; этические кодексы; истории.

Ценности являются центральной составляющей организационной культуры и через систему ценностей регулируются человеческие отношения» [15, с. 166]. Многие функции организационной культуры взаимосвязаны и тесно соприкасаются с функциями управления персоналом.

Поэтому для эффективной реализации функций организационной культуры необходима поддержка системы управления персоналом.

Необходимо сделать выводы по первой главе:

Организационная культура является важным инструментом в ведении хозяйственной деятельности предприятия, с широкими перспективами изучения и совершенствования.

Поведение сотрудника организации всегда обусловлено социальными нормами [12, с. 146].

Люди и группы, по-разному могут специализироваться, в зависимости от выполняемых функций, возложенных на них, от поставленных целей и задач, и отличать себя от других сотрудников организации, исходя из своего

ранга или статуса в организации.

Вывод.

Таким образом, на одном и том же предприятии сотрудники могут ставить перед собой разные цели, однако все должны совместно трудиться для достижения общей стратегической цели компании, согласующейся с ее миссией и финансовыми возможностями.

Организационная культура организации позволяет эффективно объединить разнородный по социальному статусу персонал организации для достижения общей цели. Мной были рассмотрены важные понятия организационной культуры, ее структура, функции.

С позиции системного подхода организационную культуру следует рассматривать как социально–духовное действо, формирующееся под воздействием нематериальных и материальных, неосознанных и осознанных явлений и процессов, взаимодействие работающих людей в которых происходит на основе общей философии, ценностях и норм поведения персонала [23, с. 127].

Это позволяет организации двигаться к успеху и сохранять свою индивидуальность. Такой принцип подхода к организационной культуре помогает анализировать понимать и определять ее, как динамичный, многогранный, многоуровневый и многоаспектный феномен.

Основные функции организационной культуры:

- формирует свой имидж организации, отличный от других.
- стимулирует вовлеченность в дело организации и верность ей.
- средство формирования и контроля форм поведения организации.
- усиление социальной стабильности организации.

Для целей дальнейшего исследования необходимо рассмотреть все элементы организационной культуры на практике.

## **2 Анализ организационной культуры ООО «Старт»**

### **2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО «Старт»**

ООО «Старт» является фирмой (агентством) по оказанию юридических услуг населению. Компания осуществляет деятельность как очно, так и заочно (он–лайн). Компания имеет пять офисов в Самарской области.

Деятельность компании не противоречит ни одной отрасли права Российской Федерации, а также благоприятно воздействует на повышение востребованности молодых специалистов, которые получают возможность получить реальные практические навыки без снижения качества оказываемой юридической услуги.

Был проведен SWOT–анализ предприятия, представленный в таблице А1 (Приложение А).

Для такой компании значительную роль играет управленческая сфера компании, которая должна учитывать определенные условия взаимодействия с молодыми специалистами, что обуславливает обязательное наличие у сотрудников компании коммуникативных навыков, а также благоприятного восприятия профессиональной коммуникации как сегмента успешной работы.

В рамках анализа компании также стоит отметить ее стремление к повышению собственного уровня, что одновременно является и угрозой, и возможностью для компании. Это связано с тем, что агентство высокого класса будет нацелено на сложные и хорошо оплачиваемые юридические дела, что может привести к значительному сокращению взаимодействия со студентами, которые в силу отсутствия профессиональных навыков не смогут оказывать юридические услуги.

В целом, стоит отметить благоприятную ситуацию для развития компании, которая при применении грамотных управленческих методов будет способна на стабильное развитие. Начиная со стадии укрепления, не

будет значительно подвергаться рискам, которые также могут быть устранены с учетом использования текущей ресурсной базы компании.

Организационная структура, изображенная на рисунке 4.

Расшифровка обозначений на рисунке:

1. Менеджер по персоналу.
2. Бухгалтер.
3. Секретарь.
4. Специалист по документообеспечению.
5. Консультанты первой категории.
6. Консультанты второй категории.
7. Юрист по гражданским делам.
8. Юрист по административным делам.
9. Отдел по уголовным делам.
10. Юристы по уголовным делам.
11. Юристы по исполнительному праву.
12. Отдел по работе с физическими и юридическими лицами.
13. Юрист по работе с физическими лицами.
14. Юрист по работе с юридическими лицами.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Старт»

В ООО «Старт» линейно–функциональная структура, что оптимально для предприятия данного масштаба.

В компании имеется следующая документация, которая относится к персоналу компании: должностные инструкции, штатное расписание, инструктажи, табели учета рабочего времени, личные дела и карточки сотрудников и другую документацию.

Анализ показателей, характеризующих основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Старт», представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Старт» за 2017–2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи услуг, т. р.	22542	22978	23075	436	97	1,93	0,42
2. Полная себестоимость услуг, т. р.	20360	19334	21580	-1026	2246	-5,04	11,62
3. Валовой доход, т. р.	2182	3644	1495	1462	-2149	67,00	-58,97
4. Прибыль от продаж, т. р.	1487	1512	1538	25	26	1,68	1,72
5. Чистая прибыль, т. р.	350	560	1020	210	460	60,00	82,14
6. Основные средства, т. р.	4800	6500	6900	1700	400	35,42	6,15
7. Оборотные активы, т. р.	13400	19200	23100	5800	3900	43,28	20,31
8. Фондоотдача, руб./руб.	4,70	3,54	3,34	-1,16	-0,19	-24,73	-5,40
9. Оборачиваемость активов, раз	1,68	1,20	1,00	-0,49	-0,20	-28,86	-16,53
10. Среднесписочная численность, чел.	15	19	20	4	1	26,67	5,26
11. Фонд оплаты труда, т. р.	7896	7903	7973	7	70	0,09	0,89

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
12. Выработка на 1 работающего, т. р.	1502,8	1209,37	1153,75	-293,43	-55,61	-19,53	-4,60
13. Среднегодовая заработная плата, т. р.	526,4	415,95	398,65	-110,45	-17,297	-20,98	-4,16
14. Уровень валового дохода, %	9,68	15,86	6,48	6,18	-9,38	63,83	-59,15
15. Рентабельность продаж, %	6,60	6,58	6,67	-0,02	0,09	-0,25	1,29
16. Затраты на рубль выручки, коп.	90	84	94	-6	9	-6,84	11,15

Данные таблицы 2 позволяют сделать следующие выводы.

Рост выручки характеризуется повышением, что представляет собой рост на 30,42% за 2019 г., себестоимость выросла в 2019 г. на 2246 т. р. или на 11,62%, что является негативным фактором, а валовой доход за рассматриваемый снизился на 2149 т. р. или на 58,97%. Наглядно динамика основных показателей представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Динамика экономических показателей ООО «Старт» за 2017-2019 гг.

Что касается показателей прибыли, то можно оценить динамику неоднозначно, если показатели прибыли от продаж стабильны в течение всех трех лет, то чистая прибыль растет, так в 2017 г. она составляла 350 т. р., то к 2019 г. выросла до 1020 т. р. (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Динамика экономических показателей ООО «Старт» за 2017-2019 гг.

Показатели, характеризующие кадровый потенциал представлены на рисунке 77. Их анализ позволяет говорить о росте численности персонала за 2018 г. принято в штат четыре человека и за 2019 г. один сотрудник.

Заработная плата выплачивается стабильно и регулярно, однако рост фонда оплаты труда связан только с ростом численности сотрудников, фактически средняя заработная плата за период, приходящаяся на одного работника снизилась с 526,4 т. р. в 2017 г. до 398,65 т. р. в 2019 г., снижение составило 20,98% в 2018 г. и 4,16% в 2019 г.

Выработка (производительность труда) в ООО «Старт» стабильна в течение всего рассматриваемого периода.

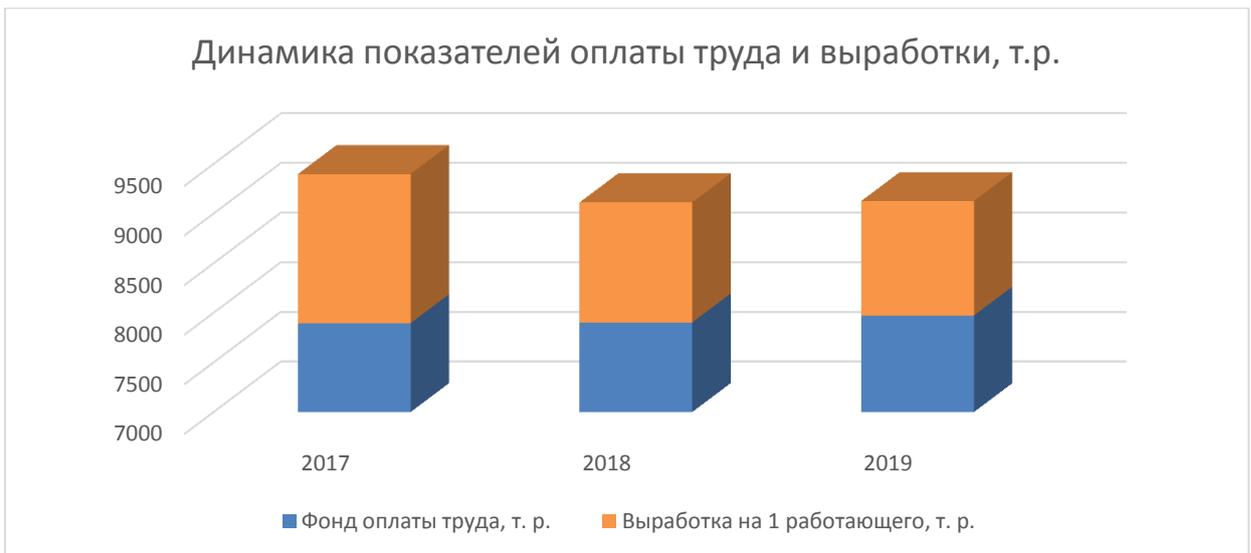


Рисунок 7 – Динамика показателей по труду ООО «Старт» за 2017-2019 гг.

Показатели эффективности деятельности находятся на достаточно высоком уровне (Рисунок 8).

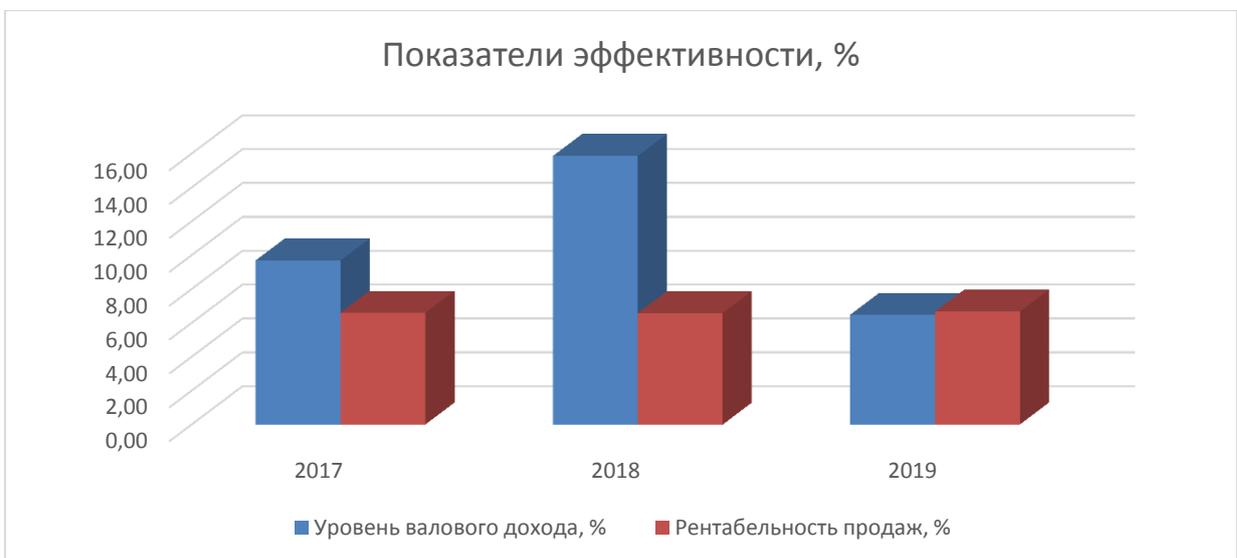


Рисунок 8 – Динамика показателей эффективности ООО «Старт» за 2017-2019 гг.

Вывод. Таким образом, экономические показатели ООО «Старт» находятся на среднем уровне, рентабельность достаточно высока, динамика положительна.

## 2.2 Анализ управления персоналом и организационной культуры в ООО «Старт»

Управление персоналом в компании включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности, представленных на рисунке 8.



Рисунок 8 – Компоненты управления персоналом в ООО «Старт»

В настоящее время планирование в агентстве применяется только к пяти ключевым сотрудникам, которые принимали участие в основании компании и являются самыми опытными специалистами в компании.

В свою очередь, весь маркетинг свелся в компании к тому, чтобы работники сами проявляли инициативу для карьерного роста и расширения своих знаний, полномочий, функционала технических задач и ответственности, что не подразумевает наличие каких-либо программ для персонала.

Методы подбора и отбора используются самые современные, так как один из HR–менеджеров в настоящее время обучается на специальности «Управление персоналом», что позволяет одним из первых узнавать о новинках в управленческой сфере, а именно в сфере рекрутинга.

При этом данные усилия в основном направлены на внешний рынок труда, так как считается, что внутренний рынок, состоящий из студентов, функционирует самостоятельно, то есть студенты, находясь в компании должны проявлять к ней заинтересованность.

Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие – обучение и повышение квалификации ключевых работников находится на высшем уровне, так как при планировании обучения учитываются интересы сотрудника и руководства.

Высвобождение персонала включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям агентства. Это ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и прочее – в данный момент на предприятии высвобождение персонала неактуально.

У компании партнерские отношения с профсоюзами, поэтому все трудовые споры решаются ими совместно и направлены на извлечение максимальной пользы, как компании, так и сотрудника.

Такая выгодная ситуация сложилась в результате контроля за ситуацией на рабочих местах, а также учета индивидуальных запросов и пожеланий ключевых работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни; социальное обеспечение сотрудников.

В компании соблюдается социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание медицинского

обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и прочего.

Часть штатного расписания представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Штатное расписание компании ООО «Старт»

Наименование должности	Количество штатных единиц, ед.	Должностные оклады, руб.
Генеральный директор	1	53 700
Руководитель общего отдела	1	41 400
Менеджер по персоналу	1	20 600
Бухгалтер	1	20 500
Секретарь	1	20 500
Специалист по документообеспечению	1	18 300
Руководитель отдела консультационной работы	1	27 000
Консультанты первой категории	1	25 000
Консультанты второй категории	1	25 000
Руководитель отдела по гражданским делам	1	27 000
Юрист по гражданским делам	1	25 500
Юрист по административным делам	1	25 000
Руководитель отдела по уголовным делам	1	27 000
Юристы по уголовным делам	2	25 800
Юристы по исполнительному праву	1	25 300
Руководитель отдела по работе с физическими и юридическими лицами	1	27 000
Юрист по работе с физическими лицами	1	25 240
Юрист по работе с юридическими лицами	2	25 240
Итого	20	–

Так же, у компании благоприятная репутация, которая позволяет иметь выгодные партнерские отношения, как с работниками, так и с внешней средой. В компании в рамках проектных команд «домашняя» обстановка, что заметно помогает в работе, поэтому даже сами сотрудники являются положительным пиаром для компании, что естественно может привести к привлечению дополнительных ресурсов».

В компании наблюдается значительное функциональное разделение, что позволяет адресно направлять клиентов по отраслям права.

Все вышеизложенное дает понимание того, что отдел персонала и руководство очень заботится о своих сотрудниках, старается максимально облегчить процессы их работ за счет учета их мнений и требований, а также инноваций, что, безусловно, дает свои положительные результаты в ходе наблюдения за трудовой деятельностью. В ходе прохождения практики и работы на фирме, стали видны минусы в управлении персоналом, поэтому можно сделать вывод о том, что компания обеспечила себя хорошим персоналом, который дает отдачу в виде высокой работоспособности и большой прибыли. Основные затруднения встречаются с вспомогательным персоналом, но данная тенденция следствие специфики работы компании, поэтому устранить данное явление непросто.

В рамках анализа компании был проведен анализ персонала в динамике за три года. По категориям персонала наблюдается следующее распределение, представленное в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели персонала по категориям персонала ООО «Старт»

Категория персонала	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %			2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
	2017г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.			
Ключевые сотрудники	11	13	14	86	83	80	1,01	1,11	1,12
Специалисты	2	2	2	16	10	12	1,75	1,28	2,25
Руководители	2	2	2	8	7	8	1	1,12	1,12
Всего	15	19	20	100	100	100	1,06	1,12	1,2

По категории ключевые сотрудники структура менялась незначительно в 2019 году, произошел рост на 10%, что за рассматриваемый период дало увеличение на 12% в целом по категории.

По категории руководители и специалисты значительных изменений отмечено не было. В 2019 году образовалось подразделение – общий отдел. Однако имели место перестановки и ротация.

Также была рассмотрена структура работников по уровню образования, представленного в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели персонала по уровню образования персонала в ООО «Старт»

Уровень образования персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.			
ВПО	3	5	4	23	26	22	1,2	0,94	1,14
СПО	12	14	16	77	74	78	1,02	1,19	1,21
Всего	15	19	20	100	100	100	1,06	1,12	1,2

По категории высшее образование произошли незначительные изменения, которые снизились на 6%, что в общей сложности за рассматриваемый период дало рост в 14%.

При этом увеличение данной группы не связано с деятельностью управленческого звена и приобретение высшего образования не есть факт обучения сотрудников – это лишь изменения при смене кадрового состава. По показателю среднее образование показатель стабильно растет – в 2018 году был рост на 2%, в 2019 году уже на 19%.

Данные стоит сравнивать со стажем работы с целью дальнейшей проработки ситуации с развитием сотрудников.

Данные о стаже персонала представлены в таблице 6.

Категория от 1 года до 3 лет существенных изменений не наблюдалось, но произошел рост на 20% в 2018 году и остался неизменным в 2019 году. В категории от 3 лет до 5 лет наблюдается стабильный рост – в 2018 году на 6%, а в 2019 уже на 30%, что свидетельствует о пополнении кадрового состава более опытными сотрудниками. В категории от 5 до 8 лет также

произошел рост на 20%, который остался неизменным к концу рассматриваемого периода.

Таблица 6 – Показатели персонала по величине стажа в юриспруденции в ООО «Старт»

Стаж	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %			2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.			
До 1 года	3	2	3	0,13	0,04	0,08	0,25	2,5	0,62
От 1 года до 3 лет	3	3	3	0,16	0,18	0,16	1,2	1	1,2
От 3 лет до 5 лет	3	6	6	0,25	0,25	0,29	1,06	1,3	1,4
От 5 до 8 лет	6	8	8	0,46	0,53	0,47	1,2	1	1,2

В рамках анализа данного показателя стоит отметить, что в компании не меняется структура опытных юристов в негативную сторону – по ней наблюдается рост, что позволяет свидетельствовать о некоторой гарантии качества оказываемых услуг и позитивного профессионального влияния на студентов.

Также для развития персонала очень важен показатель возраста, так как именно он определяет возможности компании к долгосрочности кадровых программ, а также позволяет определить приоритеты функционирования в рамках трудовой деятельности, что позволяет оказывать влияние на другие кадровые процессы и процедуры, которые позволяют повысить коммерческий успех компании даже в условиях ограниченности ресурсов.

На основании проведенного анализа стоит отметить значительную смену кадрового состава в 2017 г., которая довольно легко перенеслась коллективом. Она была связана с реорганизацией некоторых структур компании, которые были ликвидированы из организационной структуры, так как компания прекратила деятельность в неперспективном для нее направлении. Данный аспект благоприятно сказался, в последующем, на

кадровой ситуации, коммерческой эффективности компании и в настоящее время привело к притоку прибыли к предприятию.

В рамках анализа компании также было выявлено, что компания имеет достаточно ресурсной базы для исследования и совершенствования организационной культуры и других сфер управления, и кадровых мероприятий, что делает актуальными последующие разработки.

Проведем анализ организационной культуры ООО «Старт».

В настоящее время в компании полностью сформированная организационная культура, так как компания функционирует на протяжении 8 лет и не имела значительных стратегических или кадровых изменений, которые могли бы привести к кардинальной смене управленческих методов или ценностей в компании. Компания также не меняла сферы деятельности и отрасли, что также не могло повлиять на ее текущее состояние и привести к смене организационной культуры.

Для того чтобы понять, как усовершенствовать недостатки, необходимо диагностировать организационную культуру, ее уровень, оценку и типы присущие ей.

Для определения процентного соотношения типов организационной культуры была использована анкета – «Оценка организационной культуры» К. Камерона и Р. Куинна. Анкета заполнялась генеральным директором компании – обработка анкеты выявила следующее соотношение оценки силы организационной культуры компании, представленной в таблице 7.

Управление организационной культурой достаточно сложный процесс, который может быть осуществлен путем применения социально–психологических методов, при грамотном внедрении данных управленческих методов.

По данным исследования можно сделать вывод о том, что в компании сотрудники разделяют организационную культуру, то есть влияют на ее формирование, соблюдают ее, что позволяет прогнозировать трудовое поведение.

Таблица 7 – Оценка организационной культуры ООО «Старт»

№	Критерий	Настоящий показатель критерия	Предпочтительно
1	Важнейшие характеристики		
A	Организация уникальна по своим особенностям, подобна большой семье, люди имеют много общего	69%	58%
B	Организация динамична и проникнута предпринимательством, люди готовы жертвовать собой идти на риск	10%	14%
C	Организация ориентирована на результат, на выполнение задания, люди ориентированы на соперничество	11%	9%
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется, действия людей определяются правилами, инструкциями, процедурами	10%	19%
	Всего	100%	100%
2	Общий стиль лидерства в организации		
A	Пример мониторинга, стремления помочь и научить	90%	60%
B	Служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску	7%	15%
C	Служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат	0%	10%
D	Является примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле стабильности	3%	15%
	Всего	100%	100%
3	Управление наемными работниками		
A	Поощрение командной работы, единодушие и участие в принятии решений	70%	65%
B	Поощрение индивидуального риска, новаторства и свободы	3%	15%
C	Высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентоспособности, поощрение достижений	0%	15%
D	Гарантия занятости, требования подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях	27%	5%
	Всего	100%	100%
4	Связующая сущность организации		
A	Организацию связывают во едино преданность делу и доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	65%	60%
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах	20%	25%
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задач. Общепринятые темы для обсуждений – агрессивность и победа	17%	2%
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Плановый ход деятельности компании	0%	13%
	Всего	100%	100%
	Стратегические цели		
A	Гуманное развитие, высокое доверие. Открытость и соучастие	70%	60%

Продолжение Таблицы 7

<i>B</i>	Обретение новых ресурсов, апробация всего нового	3%	20%
<i>C</i>	Конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевая концентрация сил	10%	15%
<i>D</i>	Неизменность, стабильность рентабельность, контроль, плавность всех операций	17%	5%
	Всего	100%	100%
<b>6</b>	<b>Критерий успеха</b>		
<i>A</i>	Развитие человеческих ресурсов, бригадная работа, увлеченность работников делом, забота о людях	85%	60%
<i>B</i>	Обладание уникальной продукцией, лидерство, новаторство	5%	17%
<i>C</i>	Победа на рынке, опережение конкурентов, лидерство	5%	5%
<i>D</i>	Рентабельность, плавные планы–графики, низкие производственные затраты	0%	13%
	Всего	100%	100%

Компании необходимы элементы присущие клановой организационной культуре, в которой в большей степени преобладают характеристики наставничества и стремление к коммуникации.

При этом должно быть высокое стремление к взаимодействию с внешней средой и готовность к постоянному притоку и оттоку рабочей силы – то есть постоянной смене определенной части кадрового состава.

По сфере деятельности компании она должна относиться в преобладающей фазе к бюрократической организационной культуре, что предопределяет юридическую деятельность, знание и следование формализованным процедурам.

Но оказывать на нее влияние в коммерческих или иных целях организации необходимо для сохранения актуальности миссии компании, как для сотрудников, так и для руководства.

Для совершенствования культуры необходимо понимание ее силы для построения эффективной карты управления и совершенствования.

Для определения силы организационной культуры применялась методика опросника «Оценка силы организационной культуры» Р. Ф. Дафта

(2001) – опросный лист также заполнял руководитель общего отдела как сотрудник, взаимодействующий со всеми сотрудниками компании.

Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка силы организационной культуры ООО «Старт»

	Утверждения	Степень согласия				
		1	2	3	4	5
1	Практически все менеджеры и большинство сотрудников могут описать ценности компании, ее цели, осознают важность клиентов			3		
2	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации				4	
3	Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями				4	
4	Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству				4	
5	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные нежели краткосрочные перспективы					5
6	Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных				4	
7	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании					5
8	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании, они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	1				
9	Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства			3		
10	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде				4	
11	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды					5
12	Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании					5
13	В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании				4	
	Общая сумма баллов	51				

На основании обработки и интерпретации результатов использования методики можно говорить о том, что в компании «мощная» организационная культура, так как по результатам методики получился 51 балл, что

свидетельствует о высоком проникновении организационной культуры в социальную среду компании.

В настоящее время культура компании также имеет значительное отклонение в сторону адхократической культуры, что не совсем актуально для компании, а значит должно быть изменено для повышения бюрократизации компании, что позволит ей более эффективно влиять на собственный коммерческий успех.

Стоит отметить, что данная ситуация не отразится негативно на социальной функции компании, так как при взаимодействии с органами власти и системой образования бюрократизация также повышена.

С учетом текущего эффективного финансового управления, благоприятного социально–психологического климата и тенденции роста в компании значительных изменений в культуре не требуется – ее смена или резкое обесценивание традиций приведет лишь к негативным последствиям.

Аналогичным компаниям юридической сферы деятельности более близки культуры рыночная – достижение максимального коммерческого успеха при решении «престижных» дел, оказании дорогостоящих услуг и прочего, и бюрократическая – полное формализованное управление без учета личных связей, новаторства и прочего.

Также необходимо выявить мнение всех членов коллектива, для этого было проведено анкетирование всей компании с помощью тестирования «Уровень организационной культуры» (Приложение Б).

В ходе исследования были выявлены недостатки организационной культуры, которые негативно влияют на трудовую деятельность сотрудников.

Исходя из составляющих организационной культуры к которым традиционно относят: философию, приоритетные ценности, организационные нормы поведения, социально–психологический климат, знаково–символическую систему, в ООО «Старт».

1 элемент – философия ООО «Старт», включающая миссию и стратегические цели.

К сожалению, стратегические цели ООО «Старт» не отражены в каком–либо конкретном нормативном акте, и четко не сформулированы, но принципиально существуют, что показал опрос и исследование устава предприятия.

Второй элемент – приоритетные ценности ООО «Старт», которые включают в себя:

- внимательное отношение к пожеланиям клиентов;
- забота о сотрудниках, условиях их труда и безопасности;
- прочная деловая репутация на рынке;
- уважение к индивидуальным правам;
- активная жизненная позиция;
- результативность;
- сотрудничество;
- следование норме закона.

Ценности ООО «Старт», также, как и философия четко не сформулированы и не отражены в каком – либо нормативном акте.

Осуществление профессиональной деятельности ООО «Старт» ведется только в соответствии с действующими законами и установленными правилами и стандартами. Здесь следует отметить, что профессиональные права и обязанности (относительно организационной культуры) четко отражены только в двух нормативных актах: должностной инструкции для каждого сотрудника и положении о Дресс–коде.

В частности, в должностных инструкции, например, юриста по гражданским делам, отмечены не только требования к профессиональным навыкам, но и следующие культурологические навыки:

- Уметь отстаивать интересы компании, добиваться наиболее выгодных условий договора.
- Уметь оформлять отчетную и договорную нормативного актацию.

- Уметь эффективно контактировать с клиентами (личная встреча, телефонные переговоры, деловая переписка).
- Уметь творчески мыслить и реагировать на быстроизменяющуюся ситуацию.
- Уметь планировать, организовать и оценивать возможность успеха судебного разбирательства.
- Уметь точно и понятно излагать свои мысли, аргументировать свою точку зрения.
- Знать и соблюдать правила этики делового общения

А также профессионально важные качества:

1. Ответственность.
2. Работоспособность.
3. Организаторские способности.
4. Организованность.
5. Дисциплинированность.
6. Коммуникабельность.
7. Стремление к самообразованию.
8. Целеустремленность.
9. Стрессоустойчивость.
10. Инициативность.
11. Адекватное восприятие критики.

В Положении о Дресс – коде отмечено следующее:

1. Сотрудники представляют образ Компании, поэтому от имиджа каждого конкретного сотрудника зависит имидж организации в целом.
2. Все сотрудники Компании должны приходить на работу, в соответствии с четко определенными требованиями к внешнему виду персонала организации.
3. Руководители подразделений несут ответственность за исполнение подчиненными требований Дресс–кода Компании.

4. Каждый новый работник Компании должен быть ознакомлен под роспись с Положением о Дресс-коде Компании. Ответственным за ознакомление является непосредственный руководитель сотрудника (руководитель подразделения).
5. Каждую пятницу для персонала организации офиса действует изменение в стиле одежды. Вместо делового и классического допускается неофициальный стиль в одежде, т.н. пятничный стандарт (Casual Friday). Одежда может быть повседневной, непринужденной, допускаются кроссовки, элементы спортивной одежды.

Третий элемент – организационные нормы поведения персонала.

Руководство ООО «Старт» демонстрирует приверженность улучшениям, внедряя новые услуги, применяя информационные технологии, а также поддерживая инновационные идеи со стороны персонала. Каждый сотрудник ООО «Старт» участвует в предоставлении услуг. Как показал анализ, руководство предприятия поддерживает командный дух сотрудничества и уважения ко всем сотрудникам, признаёт личный вклад каждого и не допускает конфликтов.

К негативным моментам можно отнести: отсутствие утвержденных правил корпоративного поведения персонала организации ООО «Старт», тренингов на стрессоустойчивость, стандарта информирования персонала, что влияет на предоставление услуг, особенно при спорных и конфликтных ситуациях.

Четвертый элемент – психологический климат предприятия. Организационная культура ООО «Старт» основана на ценности традиций компании. И в данном контексте важны результаты проведения тестирования, по которым представилось возможным сформулировать выводы по всем пунктам, которые могут быть выявлены в процессе анализа компании и рассмотрения ее культуры:

1.Общий результат – 215,9 балла – показатель характеризуется как «высокий», сотрудники достаточно активно используют коммуникативные каналы связи с ориентацией на ценности компании и ее традиции, что благоприятно для совершенствования организационной культуры (в случае понимания сотрудниками позитивности изменений). Оценка управленческого воздействия в данном случае определяется с трудом, так как организационная культура стихийное явление, которое не поддается прямому управленческому воздействию.

2.Работа – 52,3 балла – данный показатель характеризует некоторую повышенную степень позитивного отношения к работе, характеризует комфортность рабочей обстановки – по крайней мере отсутствия крайне негативных факторов. Данный показатель является основой для обучения персонала с проекцией на постоянство кадрового состава, обучив который компания не потеряет в ресурсах. Данный показатель также характеризует позитивное отношение сотрудников к работе со студентами, по крайней мере, отсутствуют выраженные негативные характеристики.

3. Коммуникации – 44,1 балла – показатель находится в незначительной степени уныния, так как сотрудники много общаются на работе, а также вне ее, вместе отдыхают в праздничные и выходные дни, занимаются хобби, также вместе собираются на обеденный перерыв, передают друг другу информацию по мере ее поступления.

Теснота данных связей оказывает значительное влияние на организационную культуру компании и ее позитивный эффект, к тому же сотрудникам приходится общаться хотя бы они того или нет при взаимодействии со студентами, что вызывает еще более активное сопротивление некоторым связям, так как не все сотрудники общительны. Отсутствие какой-либо мотивации при принудительном взаимодействии не всегда положительно сказывается на качестве данной связи, что снижает общую эффективность взаимодействия.

4.Управление – 53,2 балла – показатель «мажорный», так как сотрудники относительно удовлетворены управленческим воздействием, не противостоят ему и осознают необходимость и результат каких-либо изменений. Данный показатель благоприятен для внедрения рекомендаций, так как при влиянии на организационную культуру очень важно сохранять и укреплять поддержку коллектива.

5.Мотивация и мораль – 65,7 балла – показатель «великолепный», сотрудников устраивает их заработная плата, так как она немного выше, чем на аналогичных предприятиях, большое влияние на мотивацию трудовой деятельности оказывает благоприятный морально-психологический климат и эффективное командообразование – сотрудники позитивно воспринимают групповую работу и активно взаимодействуют друг с другом. Клановая культура подразумевает высокую степень моральности, так как организация воспринимается как семья.

На основании ответов респондентов, можно указать на то, что сотрудники и руководитель разделяют ценности организационной культуры предприятия и им комфортно работать в данных условиях – сотрудники реализуются как профессионалы на рабочих местах, руководитель является лидером среди сотрудников. Эффективное применение лидерства на предприятии усиливает организационную культуру – в настоящий момент нет предпосылок для прогноза кардинальной смены клановой культуры.

Высокий уровень оценки персонала организационной культуры и соответственно управленческий навыков руководителя свидетельствует об удовлетворенности персонала предоставляемой работой и возможностями. Сотрудникам предоставляются ресурсы и возможности для карьерного роста, упрощения процесса работы, удовлетворению материальных и других потребностей, что выражается в высокой степени лояльности и приверженности персонала.

Однако, руководством не введен «День компании» и не отмечается эта дата, хотя такой праздник мог стать еще одним поводом вспомнить историю

формирования, заслуги персонала организации его возводивших и проработавших в нем много лет, что поможет новым сотрудникам приобщиться к культуре ООО «Старт» и сплотится с коллективом.

Пятый элемент – знаково–символическая система включает в себя историю формирования и эволюции ООО «Старт», образы его «героев», а также эмблему компании.

На предприятии ООО «Старт» разработана и зарегистрирована в соответствующих органах печать, способствующая идентификации организации и принадлежности персонала к поддержанию организационной культуры. К сожалению, личная символика ООО «Старт» не разработана.

По характеру влияния на результаты деятельности предприятия – организационная культура ООО «Старт» является позитивной, оказывает стимулирующее воздействие на функционирование организации и ее эволюционирование. Культуру организации ООО «Старт» можно характеризовать как коллективно–ориентированную (стимулирующую раскрытие потенциала личности в рамках коллективных интересов), интегративную и стабильную (разделяемую всеми персоналом и на этой основе глубоко проникающую во все их действия, хотя и трансформирующуюся периодически под воздействием адаптации к внешней среде и новым задачам).

Следовательно, для любой компании, даже с сильной организационной культурой необходимо постоянное поддержание и эволюционирование своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых персонала организации, исключение персонала организации, выход на новые рынки, изменение статуса – все это способствует изменению организационной культуры.

Обобщим выявленные проблемы в таблицу 9.

Таблица 9 – Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению

Название проблемы	Обоснование проблем	Рекомендуемые мероприятия
<p>1.Отсутствие нормативных актов, отражающих философию и ценности предприятия в области организационной культуры.</p>	<p>Ценности ООО «Старт», также как и философия четко не сформулированы и не отражены в каком–либо нормативном акте. Отсутствие «узаконенных» правил корпоративного поведения персонала организации ООО «Старт», стандарта информирования персонала, влияет на предоставление услуг, особенно при спорных и конфликтных ситуациях (Результаты анкетирования, опрос).</p>	<p>Разработка корпоративного кодекса ООО «Старт» в виде комплекса нормативный актов</p>
<p>2. Не разработан личная символика и не введен «День компании» личная символика компании.</p>	<p>Отсутствие символики затрудняет идентификацию прежде всего персонала с компанией, отсутствие Дня компании, как элемента организационной культуры, такой праздник мог стать еще одним поводом вспомнить историю формирования, заслуги персонала организации его возводивших и проработавших в нем много лет, что поможет новым сотрудникам приобщится к культуре ООО «Старт» и сплотится с коллективом (Результаты анкетирования, опрос).</p>	<p>Разработать личную символику ООО «Старт», единый стиль, который может включать и единый стиль одежды, и единый корпоративный кодекс управления. Ввести «День рождения Старта» приурочив его ко дню формирования предприятия и ежегодно проводить корпоративный праздник</p>
<p>3. Отсутствие преемственности поколений. Особенно у молодых сотрудников, из–за специфики работы компании, что затрудняет передачу ценностей организационной культуры.</p>	<p>При прохождении практики было выявлено, что на предприятии основная часть квалифицированных опытных сотрудников, которые, которые выполняют, по большей части только крупные заказы не заинтересованы в передаче опыта. Также в последнее время, сокращен прием студентов на практику. Таблицы 5,6.</p>	<p>Стоит пересмотреть договора с вузами на прохождение практики студентами, возможность трудоустройства. Оплачиваемая практика студентов и расширение возможностей зачисления в официальный штат позволят приобщить новых сотрудников на первоначальном этапе к культуре фирмы и отобрать достойных и лояльных кандидатов.</p>

Продолжение Таблицы 9.

<p>4. Низкие затраты на поддержание лояльности, обучение и переквалификацию новых сотрудников, а также отрыв от выполнения работы основного персонала. Отсутствие наставничества, как элемента организационной культуры.</p>	<p>Несмотря на то, что организационная культура в компании достаточно высокая, по большей части она обеспечивается за счет осознания необходимости данного поведения. В сфере деятельности компании важное значение придается постоянному обучению, однако необходимо и обучение персонала с проекцией на постоянство кадрового состава, обучив который компания не потеряет в ресурсах. Таблицы 7,8.</p>	<p>Формальное закрепление наставников на всех этапах взаимодействия с вновь прибывшим персоналом, студентами. В данном случае будет реализовываться не только обучение новых сотрудников, но оттачивание мастерства основного персонала. Наставничество является важным компонентом повышения организационной культуры.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Вывод.**

Таким образом, в ООО «Старт» отсутствуют требования глубинных изменений организационной культуры, так как у коллектива присутствует единое видение целей организации, также выработана оптимальная организационная структура ООО «Старт»

Все это помогает эффективно функционировать по выбранным направлениям, но все же, некоторые вопросы требуют оптимизации, и главное четко сформировать миссию и стратегию деятельности организации.

В третьей главе рассмотрены подробнее предлагаемые мероприятия.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия ООО «Старт»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Старт»

Совершенствование организационной культуры необходимо осуществлять косвенно, что затрудняет подсчет социальной и экономической эффективности, но является действенным инструментом при совершенствовании управленческого воздействия. Для наглядности рекомендаций необходимо построение дерева целей.

Анализ дерева целей компании представлен на рисунке 9.

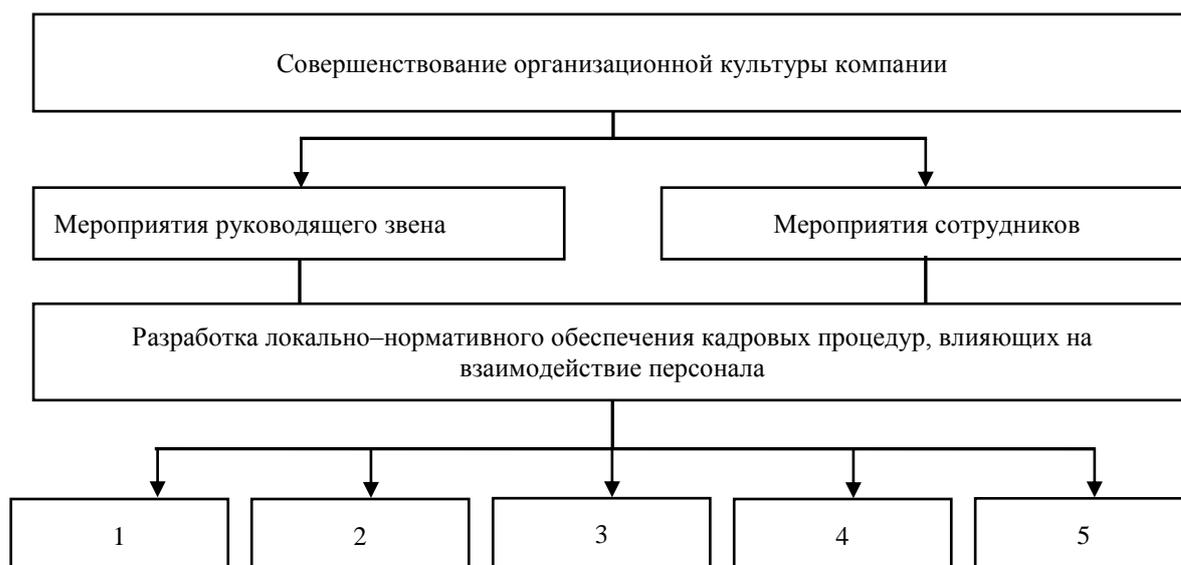


Рисунок 9 – Дерево целей по совершенствованию организационной культуры

Условные обозначения на рисунке 9:

1. Определение путей совершенствования организационной культуры при вынужденных коммуникациях.

2. Разработка и внедрение дополнительных элементов в нормативную базу организационной культуры.

3. Разработка дополнительных направлений на повышение уровня приверженности организационной культуре.

4. Определение ресурсной базы (ее объемов и качества) для обеспечения процессов включения в организационную культуру новых сотрудников (студентов–практикантов) в рамках наставничества.

Работу по совершенствованию корпоративной культуры ООО «КПК» предлагается проводить поэтапно (Таблица. 10).

Таблица 10 – Этапы работ по совершенствованию организационной культуры ООО «Старт»

№ п/п	Наименование этапа	Содержание	Длительность
1	Семинар–совещание «Организационная культура ООО «Старт»	<p>Основополагающие темы: сущность, цели, функции, виды, формы и разнообразие нормативный актов, компонентов корпоративный кодекс. Организационные формы внедрения в практику ООО «Старт» с целью совершенствования организационной культуры.</p> <p>Результат: общая стратегия, планы, программы и технологии работы по разработке нормативных актов корпоративного кодекса компании.</p> <p>Участники совещания ставят данные проблемы и формируют средства и способы их решения с помощью политик, процедур, правил, табу, законов организационной культуры.</p>	2 дня
2	Разработка корпоративного кодекса ООО «Старт» в виде комплекса нормативный актов	<p>Подготовка перечня и пожеланий к набору нормативных актов организационной культуры; разработка нормативных актов по данному перечню; корректировка нормативный актов с учетом пожеланий персонала организации.</p> <p>Результат этапа: корпоративный кодекс ООО «Старт» в виде пакета нормативный актов, отражающих ценности, философию, правила и табу.</p>	2 – 4 недели
3	Разработка символики ООО «Старт»	<p>Подготовка перечня и пожеланий к составляющим и символам предприятия; разработка макета эмблемы.</p> <p>Заказ дизайна символики ООО «Старт» в специализированных рекламных агентствах</p> <p>Результат этапа: символика ООО «Старт» в виде реальных образов, эмблем, лозунгов.</p>	1–2 недели

Продолжение Таблицы 10

3	<p>Двух–трехдневный семинар–совещание на тему: «Разработка организационных форм внедрения корпоративного кодекса ООО «Старт» в сознание персонала организации и практику деятельности».</p>	<p>Результаты семинара: программа внедрения организационной культуры в сознание персонала организации и практику повседневной деятельности: Виды и формы обучения персонала организации ООО «Старт» правилам, табу, ценностям, составляющим кодекс компании. Виды памяток, лозунгов, инструкций, плакатов, настольных тематических календарей, ежедневников и других носителей, отражающих ценности, правила в кратком и наглядном, эмоционально–возбуждающем виде, которые способны мотивировать персонала организации на неукоснительное исполнение. Виды и формы периодического контроля за соблюдением разработанных правил организационной культуры. Виды и формы символов, атрибутов, ритуалов, номинаций для награждения и наказания по параметрам организационной культуры. Каналы и носители информации о корпоративных ценностях, организационной философии, миссии, видении как формах внутрикорпоративного PR.</p>	2–3 дня
4	<p>Рабочий период по реализации разработанной программы силами ООО «Старт»</p>	<p>Утверждение Кодекса, Дня рождения «Старта», сметы расходов, заключение договоров с рекламными агентствами, изменение должностных инструкций сотрудников (внесения пункта о наставничестве). Ответственные: отдел кадров, маркетинг, участники по усмотрению + линейные менеджеры ООО «Старт».</p>	1–4 месяца
5	<p>Однодневные мотивирующие семинары для всех персонала организации ООО «Старт»</p>	<p>Цель семинара: мотивация всех персонала организации ООО «КПК» на сознательное стремление выполнять правила корпоративного кодекса, разделять его кредо, философию, миссию, видение, систему ценностей как средство и способы личной самореализации. Итог семинара: сотрудники, замотивированные на сознательное (а не по принуждению) исполнение ценностей организационной культуры как правил и табу, формирующих личную жизнь и работу эффективнее и качественнее.</p>	1 день
6	<p>Внедрение системы наставничества и обучения персонала</p>	<p>Разработка и внедрение программы наставничества на рабочих местах, внутрифирменного обучения.</p>	

На основании плана мероприятий составляется матрица ответственности с указанием функционала и конкретных элементов кадрового состава – исполнителей–реализаторов, представленных в таблице 11.

Таблица 11 – Матрица ответственности по мероприятиям

№	Этапы процесса	Руководитель компании	Руководитель общего отдела	Менеджер по персоналу
1	2	3	4	5
1	Определение ресурсной базы (ее объемов и качества) для обеспечения процессов совершенствования организационной культуры	Принимает решение, утверждает, подписывает, исполняет	Исполняет	Участствует во сборе данных об имеющихся ресурсах
2	Разработка системы наставничества, которая позволит улучшить лояльность новых сотрудников	Принимает решение, утверждает, подписывает	Контролирует отвечает за выполнение данной функции	Исполняет
3	Подготовка нормативной базы, регламентация системы наставничества, пилотное внедрение системы наставничества, локально–нормативное закрепление кадровых изменений	Принимает решение, утверждает, подписывает, исполняет	Исполняет, контролирует	Исполняет
4	Оценка осуществления работы и корректировка ошибок, мониторинг организационной культуры при внедрении мероприятий	Принимает решение, утверждает, подписывает	Контролирует	Отвечает за выполнение данной функции, исполняет
5	Утверждение процедур на постоянной основе, внедрение в текущую кадровую работу, планирование будущих затрат на организационную культуру	Принимает решение, утверждает, подписывает	Исполняет	Исполняет

Конечно, при практическом внедрении можно не заострять внимание на жестком временном делении этапов. Некоторые из них, возможно, займут значительно ощутимый период времени.

После того, как будут определены базовые ценностные ориентиры, которые содействуют эволюционированию ООО «Старт» и в наивысшей

степени соответствуют интересам персонала организации и окружению организации (клиентам, потребителям, конкурентам, иным компаниям, с которыми коммуницирует ООО «Старт», от которых зависит, на которых влияет), приступают к завершающему этапу: культуру формализуют в виде нормативного акта.

Конечно, данная модель и рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны всего лишь на базе наблюдений, исследования нормативной нормативного актации, опросов персонала организации ООО «Старт», а также данных настоящего исследования. Но если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций – это будет один из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию организационной культуры и использованию ее для дальнейшего роста эффективности деятельности ООО «Старт».

Также исполнители получают конкретную информацию о том, какие этапы включает в себя проект и какое время займет его реализация – при наличии данного плана в компании появляется и закрепляется документально деятельность сотрудников по реализации проекта к той деятельности, которую они осуществляют ежедневно, что очень значимо для компании где достижение производственных показателей и их превышение является источником дохода для сотрудника.

### **3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий**

Далее доказана экономическая эффективность проекта совершенствования организационной культуры компании, которая представлена рядом кадровых мероприятий.

Расчет результативности от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры представлен в таблице 12.

Годовой объем выручки до проведения проектных мероприятий

составляет 23,075 млн. руб., прибыль от продаж 15,386, что свидетельствует о реальной возможности финансирования предлагаемых мероприятий.

Таблица 12 – Общие затраты на внедрение проекта совершенствования организационной культуры ООО «Старт»

Перечень мероприятий	Решения по реализации мероприятий	Затраты, т. р. в год
Совершенствование организационной культуры	Расходы на проведение Дня компании «День рождения «Старта»	40
	Разработка стандартов корпоративной культуры и регламентирующих нормативных нормативный актов	25
	Расходы на юридическое оформление бренда (эмблемы)	135
	Расходы на доплату наставникам 5 чел.* 10 т.р. в год	50
ИТОГО:		250

Экономический эффект от внедрения проектных мероприятий – это разница между планируемым доходом, вызванным мероприятиями, и расходами на проект.

$$\mathcal{E} = (Pв - Зр) - Врп, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

$Pв$  – планируемый показатель объема продаж после реализации мероприятий и только под их воздействием, руб.;

$Зр$  – затраты на внедрение проектных мероприятий, руб.;

$Врп$  – выручка от продаж за 2019 г., руб.

Для расчета планового показателя объема продаж используется

формула 2.

$$Пв = (Врп + \left( Врп \times \left( \frac{Прв}{100} \right) \right)), \quad (2)$$

где Врп – выручка от продаж за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост объема продаж вследствие реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от продаж после реализации мероприятий и только под их воздействием по формуле (формула 2):

$$Пв = \left( 23075 + \left( 23075 \times \left( \frac{5}{100} \right) \right) \right) = 24228,75 \text{ т. р.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения проектных мероприятий по совершенствованию организационной культуры по формуле 1.

$$Э = (24228,75 - 250) - 23075 = 903,75 \text{ т. р.}$$

Уровень прибыли от продаж 2019 г.:

$$Уп = \frac{15386}{123075} \times 100 = 66,68\%$$

Прирост прибыли плановый в 2020г.:

$$П пл = 903,75 \times 66,68\% = 602,62 \text{ т. р.}$$

Экономический эффект от внедрения проектных мероприятий может быть: положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной

прибыли; отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия в сумме 250 т. р. увеличат объем продаж на 903,75 т. р., сумма дополнительной прибыли составит 602,62 т. р.

Расчет рентабельности предлагаемых проектных мероприятий может быть проведен с помощью показателя окупаемости:

$$P = \frac{\Pi_{п}}{З_{р}}, \quad (3)$$

где  $P$  – коэффициент окупаемости мероприятий.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых проектных мероприятий по совершенствованию мотивационной системы по формуле 3.

$$P = \frac{602,62}{250} = 2,41$$

Следовательно, каждый рубль вложенный в совершенствование организационной культуры принесет 2,4 р прибыли.

Подсчитаем, срок окупаемости предлагаемых проектных мероприятий, за счет вызванного ими прироста прибыли (самоокупаемость).

$$B = \frac{З_{р}}{\Delta}, \quad (4)$$

где  $B$  – срок окупаемости затрат на за счет вызванного ими прироста прибыли, лет.

$$B = \frac{250}{602,65} = 0,4 \text{ г.}$$

Следовательно, затраты на совершенствование окупятся быстро, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий будет очевиден в краткосрочной перспективе. Предполагаемые затраты окупятся чуть менее чем за полгода и на один вложенный рубль в проведение намеченных мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Старт» получит 2,4 руб. выручки.

Анализ социально–психологических эффектов от внедрения проектных мероприятий представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ социально – психологических эффектов от внедрения проектных мероприятий

Эффект	Очень плохо	Плохо	Удовлетво – рительно	хорошо
1. Конфликтность в коллективе				
2. Сплоченность коллектива				
3. Лояльность к компании				
4. Социально–психологический климат				
5. Формирование творческих групп				
6. Обратная связь				

— было;

— стало.

Результаты оценки проектирования помогли оценить социальные эффекты осуществленного и планируемых мероприятий. Таким образом, разработанные мероприятия нацелены на поддержание «здорового» корпоративного климата в коллективе, повышение лояльности, формированию сплоченности коллектива, налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными.

Вывод.

Таким образом, при изучении организации воздействия на организационную культуру стало понятно насколько действительно сложен, научно–организован и важен этот процесс. В компании, которая стремится к исполнению социальной функции, всегда будут учитывать, и совершенствовать организацию социальной сферы компании, так как от нее напрямую зависит рентабельность предприятия, пусть это и не явно выражено на первый взгляд.

Генеральное руководство стратегически направленной компании не пожалеет малой части финансовых и человеческих ресурсов, для того чтобы убрать препятствия развития организации социальной сферы компании, а также ускорить ее приближение к совершенству. К тому руководство, которое заботится о коллективе, работающим на предприятии, никогда не допустит к руководству сотрудников, человека, не умеющего принимать управленческие решения на благо производства, а также решения, которые негативно влияют на производственный процесс в целом и на эффективность каждого сотрудника.

## Заключение

Актуальность темы подтвердилась в том, что методы управления в компании должны соответствовать организационной культуре, которая сформировалась и характеризуется устойчивыми элементами, которые разделяются сотрудниками компании.

При исследовании стало понятно, что компания нуждается в приведении к соответствию методов управления и характеристик организационной культуры, которые должны совпадать и быть достаточно актуальными для юридического рынка.

Специфические компании определенных отраслей нуждаются в особом управленческом подходе для увеличения влияния на развитие потенциала компании и его выращиванию. При исследовании стало понятно, что персонал разделяет ценности нынешней организационной культуры и успешно функционирует в ее условиях, так как сотрудники комфортно себя чувствуют, о них максимально заботятся, и они не боятся остаться без работы или административных методов порицания.

В то же время руководитель знает, что сотрудники не покинут организацию в сложные экономические моменты, но от такого стиля управления зачастую срываются сроки выполнения заказов, что портит имидж компании. Поэтому организационную культуру необходимо модернизировать и внести в нее регламентационные корректировки и элементы культуры бюрократической.

Цель выпускной квалификационной работы была достигнута, а именно была усовершенствована организационная культура компании в ООО «Старт».

Задачи исследования были реализованы, а именно:

1. Была проведена систематизация теоретических основ специфических особенностей организационной культуры.

2. Был проведен анализ функций, цели и задач косвенного воздействия на организационную культуру компании.
3. Был сформулирован ряд проблем в существующих системах при несоответствии управленческих методов и типа организационной культуры компании.
4. Была проведена диагностика организационной культуры в ООО «Старт».
5. Были разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «Старт».

В первой части исследования была проведена систематизация теоретических и методологических основ организационной культуры и ее особенностей для современных организаций.

Во втором разделе выполнен анализ компании, ее кадрового состава, особенностей организационной культуры в ООО «Старт», что позволило выявить актуальные управленческие методы для данной компании.

По характеру влияния на результаты деятельности предприятия – организационная культура ООО «Старт» является позитивной, оказывает стимулирующее воздействие на функционирование организации и ее эволюционирование. Культуру организации ООО «Старт» можно характеризовать как коллективно–ориентированную (стимулирующую раскрытие потенциала личности в рамках коллективных интересов), интегративную и стабильную (разделяемую всеми персоналом и на этой основе глубоко проникающую во все их действия, хотя и трансформирующуюся периодически под воздействием адаптации к внешней среде и новым задачам).

Среди выявленных проблем выявлен ряд особенно актуальных с точки зрения влияния на организационную культуру:

1. Отсутствие нормативных актов, отражающих философию и ценности предприятия в области организационной культуры.
2. Не разработана личная символика и не введен «День компании».

3. Отсутствие преемственности поколений. Особенно у молодых сотрудников, из-за специфики работы компании, что затрудняет передачу ценностей организационной культуры.
4. Низкие затраты на поддержание лояльности, обучение и переквалификацию новых сотрудников, а также отрыв от выполнения работы основного персонала.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «Старт» конкретно предложено:

1. Разработать корпоративный кодекс ООО «Старт» в виде комплекса нормативных актов.
2. Разработать личную символику ООО «Старт», единый стиль, который может включать и единый стиль одежды, и единый корпоративный кодекс управления.
3. Ввести «День рождения Старта» приурочив его ко дню формирования предприятия и ежегодно проводить корпоративный праздник
4. Стоит пересмотреть договора с вузами на прохождение практики студентами, возможность трудоустройства. Оплачиваемая практика студентов и расширение возможностей зачисления в официальный штат позволят приобщить новых сотрудников на первоначальном этапе к культуре фирмы и отобрать достойных и лояльных кандидатов.
5. Формальное закрепление наставников на всех этапах взаимодействия с вновь прибывшим персоналом, студентами. В данном случае будет реализовываться не только обучение новых сотрудников, но оттачивание мастерства основного персонала. Наставничество является важным компонентом повышения организационной культуры.

Экономическая оценка предлагаемых мероприятий показала их высокую эффективность и социальную значимость.

Позитивная модель организационной культуры в ООО «Старт» найдет свое отражение в повышении лояльности персонала организации, заключающейся в последовательном прохождении трех этапов: благонадежность, лояльность и приверженность организации, таким образом должна сформироваться принципиально обновленная модель культуры ООО «Старт».

В заключении следует отметить, что интеграции культуры ООО «Старт» и культуры всего персонала организации жизненно необходима. Следует так организовать производственную и коммерческую деятельность организации, чтобы успехи в бизнесе сочетались с созданием условий, при которых сотрудники максимально удовлетворены трудом, а предложенные проектные мероприятия, безусловно, отразятся не только на имидже, но и на производительности труда персонала организации, что в перспективе отразится и на общеэкономических показателях деятельности ООО «Старт».

## Список используемой литературы и список используемых источников

1. Александров В. Корпоративная культура – не то, что нам, кажется / В. Александров // Норильский никель. 2019. №6. С. 11–14.
2. Андреева И. В. Организационное поведение. СПб. : Издательский дом «Нева», 2017. 290 с.
3. Бочаров С. А. Подходы к управлению организационной культурой и их основные противоречия / С. А. Бочаров // Экономические науки. 2018. № 1. С. 87–89.
4. Генкин Б. М. Основы управления персоналом / Б. М. Генкин. М : ЮНИТИ–ДАНА, 2019. 378 с.
5. Гончарук В. А. Организационное развитие и управление / В. А. Гончарук // Маркетинговое консультирование. 2018. №4. С. 11–16.
6. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. 409 с.
7. Захарова Т. И. «Культурная» корпоративная культура / Т. И. Захарова // Экономические науки. 2019. № 10. С. 150–153.
8. Карелина А. Ю. Совершенствование кадровой политики как фактор повышения качества работы предприятия / А. Ю. Карелина, В. В. Самуйлов // Управление персоналом. 2018. № 4. С. 11–17.
9. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR. М. : Альфа–Пресс, 2017. 371 с.
10. Кирьянов А. В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации / А. В. Кирьянов // Корпоративный менеджмент. 2018. № 8. С. 12–18.
11. Комаров Е. Состав организационных методов / Е. Комаров // Управление персоналом. 2019. № 11. С. 11–24.
12. Лукичева Л. И. Управление персоналом: Курс лекций. Практические занятия / Л.И. Лукичева. М. : ОМЕГА–Л, 2018. 211 с.

13. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. 2017. №1. С. 40–47.
14. Маренков Н. Л. Управление трудовыми ресурсами / Н.Л. Маренков. Ростов–на–Дону: Издательство «Феникс», 2019. 290 с.
15. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М. : ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2017. 388 с.
16. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. М. : ИНФРА–М, 2016. 512 с.
17. Митин А. Н. Культура управления персоналом / А. Н. Митин. Екатеринбург. Уралвнешторгиздат, 2018. 330 с.
18. Первакова Е. Модель влияния организационной культуры на финансовые результаты компании / Е. Первакова // Экономические науки. – 2011. № 10. С. 213–217
19. Плотников М. В. Аспекты деструктивности в современных организационных культурах / М. В. Плотников // Общественные науки и современность. 2018. № 3. С. 132–148.
20. Пономарева, Н. Г. Современные требования к кадровой службе / Н. Г. Пономарева. М. : Инфра, 2017. 139 с.
21. Рогожин М. Ю. Организация кадровой работы предприятия: Учебно–практическое пособие / М. Ю. Рогожин. М. : Эксмо, 2018. 398 с.
22. Сидорина Т. Ю. Человек и его работа / Т. Ю. Сидорина // Общественные науки и современность. 2019. № 3. С. 32–43.
23. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ, 2019. 486 с.
24. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. СПб. : ЛитСПб, 2017. 368 с.
25. Теория организации: учебник для вузов. / Под ред. В. Г. Алиева. – М. : Экономика, 2018. 509 с.

26. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин. М. : Дашко и Ко, 2017. 402 с.
27. Управление персоналом / Под. ред. А. В. Мощенко. М. : Комус, 2019. 378 с.
28. Филиппов А. В. Кадры: психологический аспект / А.В. Филлипов. М. : Экономика, 2017. 267 с.
29. Фролов С. С. Социология организаций / С. С. Фролов. М. : Гардарики, 2018. 364 с.
30. Челнокова Т. Е. Управление персоналом / Т. Е. Челнокова. М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2017. 298 с.
31. Шекшня С. В. Управление персоналом современных организаций / С. В. Шекшня. – М. : Просвещение, 2016. 110 с.
32. Ярцева С. И. Управление персоналом / С. И. Ярцева. М. : Государственный университет управления, 2018. 243 с.

## Приложение А

### SWOT–анализ ООО «Старт»

Таблица А.1 – Матрица SWOT–анализа ООО «Старт»

Сильные стороны	Возможности	Угрозы
<p>1. Исполнение социальной функции</p> <p>2. Наличие собственных каналов пополнения персонала</p> <p>3. Тесные коммуникации с органами власти и другими юридическими организациями</p> <p>4. Наличие большого количества дел, решенных в пользу клиента</p> <p>5. Отсутствие судебных и юридических нареканий при осуществлении юридической деятельности</p>	<p>1. Участие в получении грантов и прочей финансовой помощи по содействию социальным целям</p> <p>2. Расширение компании посредством увеличения штата или открытия филиала</p> <p>3. Возможность продвижения на рынке юридических услуг до компаний международного уровня</p> <p>4. Получение льгот от органов власти за взаимодействие с ВУЗами</p> <p>5. Влияние на образовательную систему – занятие ниши юридических тренеров</p>	<p>1. Недостаточный контроль качества, оказываемых услуг студентами</p> <p>2. Нежелание населения взаимодействовать с сотрудником без юридического опыта</p> <p>3. Недостаточность финансирования – перевес бесплатных консультационных услуг</p> <p>4. Снижение качества контингента обучающихся</p> <p>5. Отсутствие коммуникации между опытными сотрудниками и студентами</p>
	<p>1 / 1, 5. Социальная функция поддерживается государством, что позволит компании для собственного расширения использовать бюджетные средства, повышая доступность населения к юридическим услугам, а также</p> <p>2 / 3, 5. Постоянно функционирующий источник пополнения персонала позволит компании не иметь кадровых проблем нехватки кадровых ресурсов, что является условием обеспечения расширения компании</p> <p>3 / 4. Получение льгот является актуальным для любой компании, особенно если ее функционирование и взаимодействие с другими государственными органами основано на документах</p> <p>4 / 2, 3. Успешная юридическая практика позволяет компании расширяться и выходить на новые рынки без угрозы ликвидации</p> <p>5 / 1. Соблюдение норм будет служить преимуществом по сравнению с конкурентами при попытке претендовать на бюджетные средства.</p>	<p>1 / 1, 5. Социальная функция может иметь низкое качество при несовершенной системе контроля, особенно студенческих работ</p> <p>2 / 2, 4. Источник пополнения персонала может не соответствовать запросам населения, а также вообще не подходить по качеству компании, что может вызвать кадровый голод, особенно в ситуации расширения</p> <p>3 / 3, 5 Коммуникации с органами власти могут ликвидировать коммерческую составляющую компании, что не позволит ей функционировать в дальнейшем. Также коммуникация будет неэффективна в случае отказа юридического общения между сотрудниками и студентами</p> <p>4 / 1, 2 Снижение качества и количества решенных в пользу клиента дел может произойти в отсутствии контроля за студентами опытными коллегами, а также нежелание населения может количественно влиять на ситуацию</p> <p>5 / 1, 5. Отсутствие нареканий в настоящее время связана с наличием системы контроля, если она даст сбой компания уже не будет так эффективна.</p>

## Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

<p>1. Отсутствие программ обучения персонала с опытом работы</p> <p>2. Нет мониторинга соотношения опытных специалистов и студентов, особенно в периоды практики</p> <p>3. Нет отдельной системы оценки качества для студентов и опытных коллег</p> <p>4. Отсутствие программы формально закрепленного наставничества в компании</p> <p>5. Отсутствие дополнительной мотивации для высоко эффективных сотрудников, которые занимаются со студентами наиболее интенсивно</p>	<p>1. Участие в получении грантов и прочей финансовой помощи по содействию некоммерческим целям</p> <p>2. Расширение компании посредством увеличения штата или открытия филиала</p> <p>3. Возможность продвижения на рынке юридических услуг до компаний международного уровня</p> <p>4. Получение льгот от органов власти за взаимодействие с ВУЗами</p> <p>5. Влияние на образовательную систему – занятие ниши юридических тренеров</p> <p>1 / 1, 5. Отсутствие программ обучения персонала, локально разработанных в компании может быть нивелировано программами обучения персонала предоставляемых государством, собственное влияние на образовательную систему могло бы мотивировать сотрудников к самообучению</p> <p>2 / 2. Без системы мониторинга компания будет развиваться без научного обоснования решений, принятых в рамках развития персонала и увеличения штата</p> <p>3 / 3. Без системы оценки качества работы персонала по категориям выход на международный уровень будет затруднен так как не будет научного обоснования определения качества работы персонала – нет возможности определить в какой момент персонал готов к функционированию в делах</p> <p>4 / 5 Сотрудники не знакомы с наставничеством как с методом управления персоналом, хотя на интуитивном уровне они его используют</p>	<p>1. Недостаточный контроль качества, оказываемых услуг студентами</p> <p>2. Нежелание населения взаимодействовать со специалистами без юридического опыта</p> <p>3. Недостаточность финансирования – перевес бесплатных консультационных услуг</p> <p>4. Снижение качества контингента обучающихся</p> <p>5. Отсутствие коммуникации между опытными сотрудниками и студентами</p> <p>1 / 5. При неумении персонала взаимодействовать со студентами эффективная работа ставится под угрозу, поэтому необходимо обучать персонал при расширении социального уклона компании.</p> <p>2 / 2. При неудовлетворении населения, компания потеряет свою высокую репутацию и не сможет осуществлять коммерческую деятельность – это произойдет, если количество студентов будет слишком велико при соотношении с опытным персоналом.</p> <p>3 / 4. Без системы оценки качества работы всего персонала компания не сможет выявить снижение качества контингента, которое в свою очередь будет значительно негативно влиять на качество работы компании.</p>
	<p>5 / 4 Отсутствие мотивации персонала может быть нивелировано использованием льгот от органов власти, но при этом, может испортить социально–психологический климат, так как сотрудники не будут иметь возможности пользоваться благами компании</p>	<p>4 / 1, 4. Сотрудники могут не иметь достаточно опыта наставничества, чтобы определить качество контингента, поступающего в компанию, что не позволит им эффективно проводить контрольные мероприятия и своевременно вмешиваться в ситуацию, решая ее на основании собственной юридической подготовки,</p> <p>5 / 2, 5. При отсутствии дополнительной мотивации сотрудники могут не захотеть взаимодействовать с молодыми специалистами в силу личных предпочтений или недостаточности знаний и навыков, что будет влиять на их отношение при взаимодействии молодых коллег и населения.</p>

## Приложение Б

### Уровень организационной культуры

Таблица Б.1 – Оценка уровня организационной культуры ООО «Старт»

№	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б.1

21	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1. Общий балл – сумма показателей всех ответов.

2. Средний балл по секциям: работа (1, 5, 9, 13, 17, 21, 25), коммуникации (2, 6, 10, 14, 18, 22), управление (3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28), мотивация и мораль (4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29).

Интерпретация: индекс определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне:

- 261–290 – очень высокий;
- 175–260 – высокий;
- 115–174 – средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места культуры определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии:

- 9–10 – великолепное;
- 6–8 – мажорное;
- 4–5 – заметное уныние;
- 1–3 – упадочное