

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)

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

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование организационной культуры на предприятии

Обучающийся О.В. Кобыляцкая (личная подпись)
(Инициалы Фамилия)

Руководитель канд. пед. наук, доцент, доцент, А.Л. Никишина
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Кобыляцкая О. В. выполнила научно-исследовательскую работу в рамках бакалаврской программы.

Тема: Совершенствование организационной культуры на предприятии.

Научный руководитель: к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина

Цель бакалаврской работы заключается в разработке и обосновании мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии ООО МП «СОЮЗ». Предложенные меры помогут повысить эффективность его деятельности и сформируют благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Объект исследования – ООО МП «СОЮЗ»

Предметом изучения является корпоративная культура компании ООО МП «СОЮЗ». Методы исследования включают в себя сравнительный анализ, социологические и абстрактные подходы, метод системного анализа, экономической статистики и логического мышления, прием экспертной оценки.

Эта работа имеет практическую ценность, поскольку её отдельные аспекты могут быть применены специалистами компании для улучшения организационной культуры и повышения производительности бизнеса.

Структура и объем выпускной квалификационной работы включают в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организационной культуры в организации	7
1.1 Понятие и сущность организационной культуры на предприятии	7
1.2 Принципы и элементы организационной культуры предприятия, методы ее диагностики.....	10
1.3 Особенности организационной культуры российских и зарубежных компаний	17
2 Организационно-экономическая характеристика ООО МП «СОЮЗ».....	20
2.1 Сфера деятельности организации, ее организационная структура	20
2.2 Влияние организационной культуры на финансовые показатели	26
ООО МП «СОЮЗ	26
2.3 Анализ и оценка организационной культуры в ООО МП «СОЮЗ»	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО МП «СОЮЗ»	48
3.1 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО МП «СОЮЗ»	48
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	58
Заключение	66
Список используемой литературы	70
Приложение А Бухгалтерский баланс	73
Приложение Б Форма №2 «Отчет о финансовых результатах».....	74

Введение

Тема бакалаврской работы остается актуальной благодаря тому, что развитие организационной культуры и лидерства способствует раскрытию потенциала каждого сотрудника, а также содействует эффективной работе в команде и взаимопомощи, что является ключом к успеху любого предприятия.

Ценности компании - это ключевой фактор, который способствует постоянному улучшению различных аспектов бизнеса, таких как обслуживание клиентов, найм и адаптация персонала, внутренние процессы и другие организационные аспекты.

Эффективная корпоративная культура способствует активной участии персонала и увеличивает их приверженность, поскольку сотрудники ощущают поддержку и прилагают максимум усилий при выполнении своих обязанностей.

Обладая прочной культурой и ценностями, можно:

- внедрение рабочих процессов, нацеленных на совместную работу и способствующих эффективному выполнению задач вашей командой;
- избавляться от помех для облегчения реализации высокоэффективных проектов у участников команды;
- гарантировать признание важности каждого сотрудника компании независимо от его пола, внешности, расовой принадлежности и индивидуальных особенностей;
- привязать каждое действие к целям и задачам организации, чтобы сотрудники осознавали важность своего вклада в общее дело;
- устанавливать нормы сотрудничества, эффективного взаимодействия и укрепления единства в коллективе на всех уровнях организации.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке и обосновании мероприятий по совершенствованию организационной культуры на

предприятии ООО МП «СОЮЗ». Предложенные меры помогут повысить эффективность его деятельности и сформируют благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Цель бакалаврской работы предусматривает решение следующих задач:

- рассмотреть основные принципы и теории организационной культуры в рамках деятельности предприятия;
- оценить уровень организационной культуры в компании ООО МП «СОЮЗ»;
- предложить и обосновать шаги по улучшению корпоративной культуры в компании ООО МП «СОЮЗ».

Объект исследования - ООО МП «СОЮЗ».

Предметом изучения является корпоративная культура компании ООО МП «СОЮЗ».

Работа опирается на разнообразные методы, включая общенаучные и специализированные, такие как сравнительный, социологический, абстрактно-логический, экономико-статистический и системный анализ.

Исследование опирается на разнообразные источники информации, включая нормативные акты Российской Федерации, профессиональную литературу, финансовые отчеты, управлеченческую документацию и другие документы, связанные с деятельностью ООО МП «СОЮЗ».

Основой данного исследования являются работы как отечественных, так и зарубежных ученых в области менеджмента и управления человеческими ресурсами.

Авторы этих работ подробно описывают основные принципы культуры организации и то, как она влияет на эффективность ее деятельности в целом.

Например, в книге Тарасова В. К. представлены самые новые технологии и подходы к руководству [23].

В статье М. И. Бодровой «Человеческий капитал и социальная ответственность как факторы развития организационной культуры» исследуется влияние указанных в названии факторов на повышение

эффективности и результативности деятельности организации [4].

С. А. Шапиро анализирует теоретические аспекты, концепции, модели и разновидности организационной культуры, а также изучает проблемы ее формирования и развития на современных отечественных предприятиях, и как это влияет на повышение производительности труда [26].

Патрик Ленсиони считает, что культура компании не менее важно, чем стратегия, финансы и рынки, на которых компания действует. Он подробно описывает, какие стратегии следует применять руководству и как уйти от стереотипов в области организационной культуры. Именно благодаря усилиям собственников в сфере культуры предприятия, организация может стать лидером на рынке, имеет свой узнаваемый образ и стиль работы с клиентами [16].

Отдельные аспекты настоящей темы, в частности. упоминаются в работах: Бархатовой В. В [2], Головнина В.Н. [7], Фокиной Н. Ю. [25], которые уделяют внимание особенностям организационной культуры в России и за рубежом.

Данное исследование нацелено на создание стратегии улучшения организационной культуры ООО МП «СОЮЗ».

Структурно работа включает в себя введение, основную часть, состоящую из трёх разделов, список используемой литературы и приложений.

1 Теоретические аспекты организационной культуры в организации

1.1 Понятие и сущность организационной культуры на предприятии

Как показывает история, среди человеческой общности всегда поддерживались определенные социальные устои и порядок, которые опираются на определенные сложившиеся истерически образцы поведения.

Механизмом регуляции социального взаимодействия является культура, так как именно она организует жизнь общества с помощью своих элементов.

По мнению Козиловой Л. В., «применительно к организациям термин «культура» охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, такие как доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и т.д.» [13; с.7].

Поэтому, на наш взгляд, организационная культура включает в себя очень много факторов, которые затрагивают разные стороны жизни и функционирования предприятия: здесь важны и общекультурные ценности персонала, которые связаны национальной культурой, образованием и воспитанием.

Таким образом, формирование культуры организации требует четкого представления о ее составляющих и их влиянии на персонал.

Культура включает в себя множество различных элементов. Как правило, их делят на такие группы, как: символы, герои, ритуалы, ценности. Рассмотрим их более подробно на графике (Рис.1).

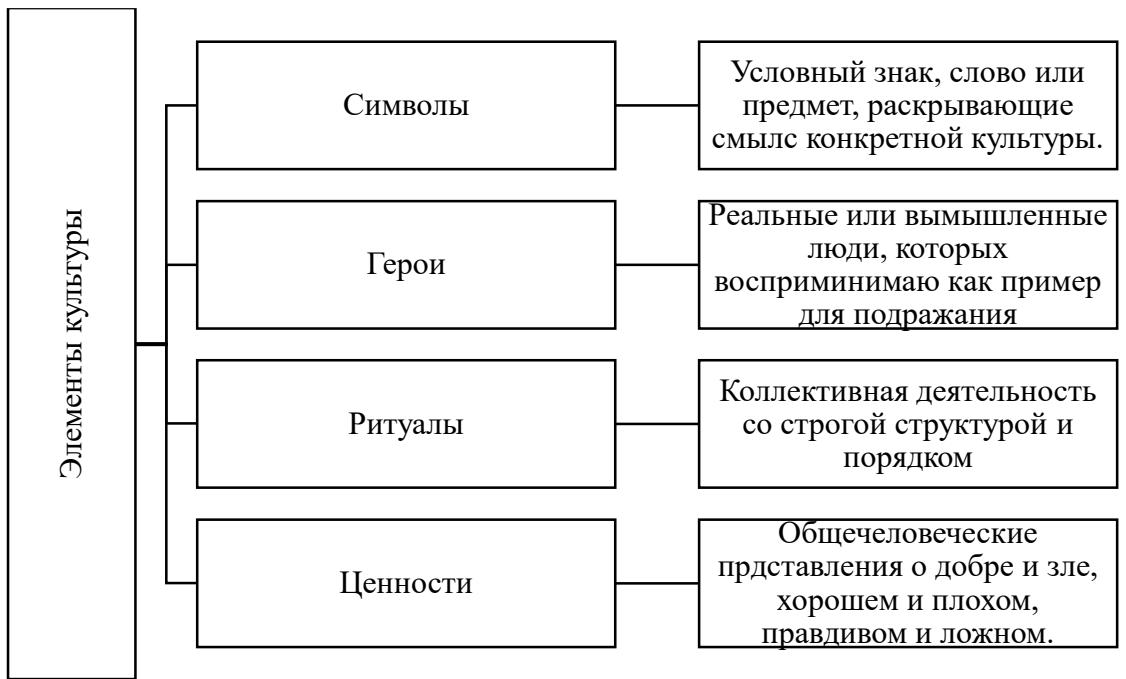


Рисунок 1 - Элементы культуры

Организационную культуру часто считают индивидуальной особенностью компании, которая влияет на скорость обработки данных, принятия решения и обеспечивает производительность. Также она влияет на инновационность компании и на ее способность адаптироваться к изменениям.

По мнению Г. Хофстеде, «понятие «организационная культура» в литературе стало популярным с начала 1980-х гг.» [18, с.54].

Инвестиции в понимание, развитие и развитие организационной культуры имеют решающее значение для долгосрочного успеха и устойчивости.

В. Красовский пишет: «организационная культура» является первичным, а термин «корпоративная культура» – производным, что характерно только для крупных предприятий - акционерных обществ [15, с.34].

Часть исследователей разграничивает эти понятия по масштабам бизнеса – корпорация или небольшая организация. Так, Ф.И. Шарков считает, что корпоративная культура в сравнении с организационной отличается «...значительно большей масштабностью, расширенностью, расширено-

зоной влияния, пронизывающую огромную общественную среду, а главное – корпоративным сознанием и действием» [27, с.36].

Джейблин Ф., Патнэм Л. считают, что организационная культура тесно связана со стилем руководства и иерархией власти, сот жесткого или мягкого стиля руководства зависят взаимоотношения сотрудников между собой и с руководством [10].

По мнению М. А. Колмыковой: «Организационная культура – это явление, которое обеспечивает упорядоченность и согласованность функционирования социальных организаций различного уровня и оказывает прямое воздействие на результативность функционирования любого хозяйствующего субъекта, влияет на конечные результаты деятельности предприятия, способствует формированию имиджа, оказывает влияние на повышение качества предоставляемых услуг, оказываемых работ и т.д.» [14, с.4].

Также этот автор относится к тем ученым, кто отождествляет организационную культуру и корпоративную.

Таким образом, исходя из анализа источников, можно выделить основные сходства и различия, которые выделяют авторы между организационной и корпоративной культурами (Рисунок 2).

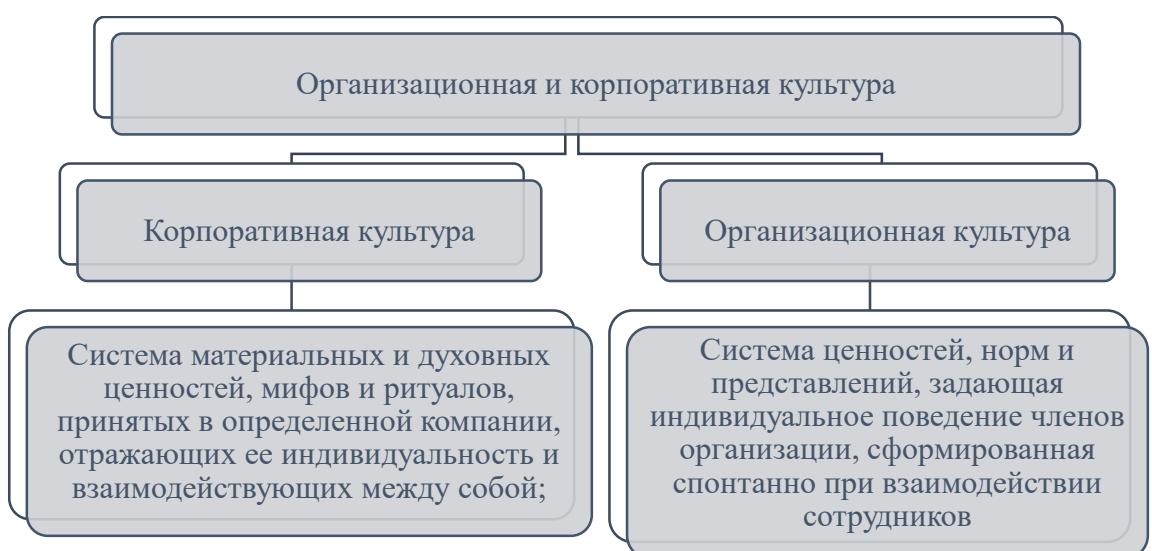


Рисунок 2 – Основные отличия между организационной и корпоративной культурами

В дальнейшем мы будем опираться на точку зрения М. А. Колмыковой, так как изучение последних статей по данной теме показало, что термины «организационная культура» и «корпоративная культура» используются в качестве синонимов.

Таким образом, организационная культура является важным элементом управления организацией и вплетена в систему его менеджмента, а формирование культуры организации требует от руководителя четкого представления о ее составляющих и их влиянии на персонал.

1.2 Принципы и элементы организационной культуры предприятия, методы ее диагностики

Организационная культура базируется на следующих основных принципах:

- уважение человеческого достоинства каждого сотрудника его профессиональных навыков;
- этого можно достичь через поощрение высокой производительности труда не только в виде достойной оплаты труда, но повышения по карьерной латинице, уважения со стороны сотрудников;
- организованная система обмена информацией. При которой сотрудники могут взаимодействовать друг с другом, демонстрировать свои профессиональные навыки и достижения;
- ответственность руководителя за карьерный рост и развитие сотрудников;
- поддержка рациональных новаторских предложений сотрудников и помочь в их реализации;
- обеспечение равных условий для работников предприятия. Это касается возможностей развития и карьерного роста, поощрений на основании объективных критериев. Руководитель должен понимать. Что несет ответственность за своих подчинённых и деятельность

компании в целом, а сотрудники должны осознавать, что результаты их деятельности влияют на все структуры и подразделения компании.

Уровень профессионализма сотрудников отражает общие принципы работы предприятия, поэтому руководитель должен быть заинтересован в профессиональном росте работников и найти возможности для их обучения и повышения квалификации.

Таким образом, через эти принципы в организационной культуре выделены такие важные сферы: как человеческие взаимоотношения в процессе совместной трудовой деятельности; человеческий фактор, который влияет на результаты деятельности; тенденции развития персонала и системы управления. Все указанные принципы должны соответствовать культурным и социальным измерениям, которые происходят в обществе.



Рисунок 3 - Принципы организационной культуры

Таким образом, через эти принципы в организационной культуре выделены такие важные сферы: как человеческие взаимоотношения в процессе совместной трудовой деятельности; человеческий фактор, который влияет на результаты деятельности; тенденции развития персонала и системы управления. Все указанные принципы должны соответствовать культурным и социальным измерениям, которые происходят в обществе.

Отдельно стоит сказать о таком понятии, как «репутация компании».

Как подчеркивает К. А. Мызрова: «Хорошая репутация помогает компании:

- придать дополнительную психологическую ценность продуктам и услугам;
- привлечь новых потребителей, если перед ними стоит выбор между функционально похожими товарами или услугами;
- привлечь в компанию более квалифицированных сотрудников и увеличить удовлетворенность работой уже имеющегося персонала;
- увеличить эффективность рекламы и продаж, обеспечить поддержку дистрибуторов, рекламных агентств, поставщиков и деловых партнеров; - собрать средства на фондовом рынке и выстоять в случае кризиса» [21, с. 54].

Можно сказать, что репутация организации, выступая в качестве элемента организационной культуры, выполняет функцию объединения частей организации в единое целое и дает ей возможность выступать в качестве единого субъекта социального действия.

Таким образом:

- руководитель должен понимать все составляющие культуры и их влияние на персонал;
- культура влияет на развитие и эффективность организации;
- сильная культура характеризуется высоким уровнем проявления элементов;
- слабая культура характеризуется низким уровнем проявления

элементов.

Объединим изложенную информацию на графике (рисунок 4).

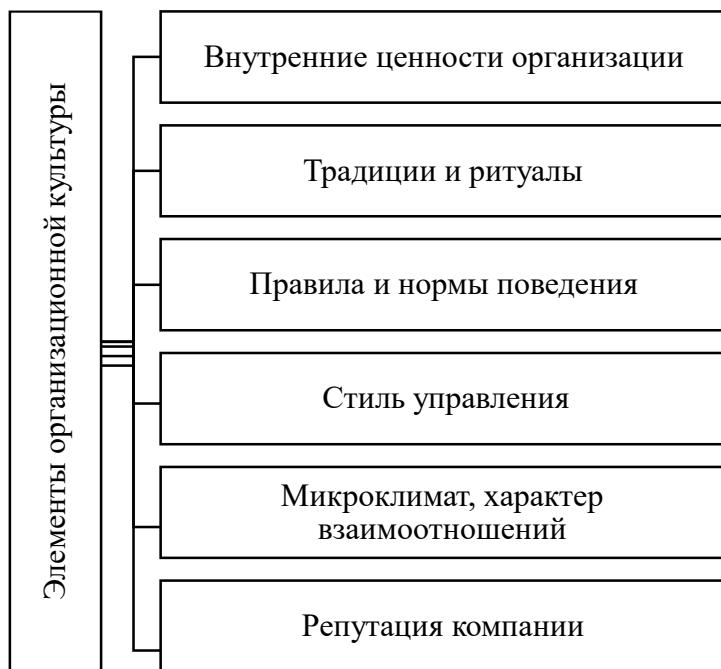


Рисунок 4 -Элементы организационной культуры

Важно понимать, что развитие организационной культуры зависит от баланса между инновациями и устаревшими подходами. Всегда стремясь к инновациям и новым возможностям. Например, возникновение сопротивления сотрудников перед передовыми технологиями (в некоторых компаниях работники не желают обучаться и приспособливаться, к примеру, к использованию системы электронного документооборота).

Исследование эффективности корпоративной культуры поможет выявить особенности и уникальные черты организации, что позволит получить более детальные данные. Эти данные будут полезны для разработки стратегии управления, которая поможет максимально эффективно использовать все имеющиеся ресурсы компании [1].

При изучении организационной культуры одной компании, обычно выделяются два вида: сильная и слабая. Это означает, что анализируются уровень проявления отдельных элементов организационной культуры и

соответствие мнений сотрудников компании.

При проведении анализа корпоративной культуры, руководителю необходимо не только понять суть этого понятия, но и оценить его влияние на уровень удовлетворенности сотрудников, их приверженность компании, эффективность работы и результативность бизнес-процессов.

Все руководителя стремятся повысить мотивацию персонала и производительность труда, которые в свою очередь, повлияют на эффективность деятельности предприятия.

Именно культура организации показывает, какие стимулирующие факторы использует руководитель: игру, цель, потенциал или давление (экономическое, эмоциональное) [23].

Хороший руководитель стремится усилить влияние хороших (продуктивных) факторов и уменьшить влияние негативных.

Таким образом, влияние организационной культуры на мотивацию персонала во многом зависит от действий руководителя, от организации рабочего времени и от качества общения с руководством.

То есть, сотрудник должен понимать цель деятельности предприятия, чувствовать свою ответственность перед общим делом, иметь возможность контактировать с руководителем предприятия.

Итак, сильная культура организации пытается увеличить влияние игры, цели и потенциала и ослабить влияния давления (асоциального и экономического) и инерции. Этот принцип касается всех отраслей экономики: от розничной торговли и общественного питания до авиаотрасли и телекоммуникаций.

Факторы, влияющие на производительность представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Факторы организационной культуры, влияющие на производительность труда

Таким образом, сильная организационная культура усиливает мотивацию сотрудников с помощью положительных факторов мотивации, что приводит к успеху и популярности компании среди клиентов и росту ее экономической эффективности.

Методами диагностики организационной культуры предприятия являются следующие: опрос, актирование, наблюдение, анализ документов и финансовых результатов. Именно финансовые результаты деятельности компании показывают ее успешность и эффективность. Документами, относящимися к управлению персоналом, являются внутренние документы компании, отражающие ее миссию, правила делового этикета, требования к дисциплине и другие [6].

При опросе или интервьюировании изучается мнение сотрудников о качестве руководства, об их участии в системе управления в жизни предприятия в целом.

Тестирование направлено, зачастую, на выявление психологических

особенностей сотрудников, на их межличностное взаимодействие или на определение лидерских и деловых качеств.

После проведения указанных мероприятий необходимо весь материал систематизировать и проанализировать, выявить ошибки и сделать выводы, направленные на улучшение организационной культуры организации.

Следует отметить, что зачастую при проведении анализа организационной культуры, циклы ее развития связывают с циклами жизнедеятельности предприятия.

Самые известные теории о жизненных циклах организации принадлежат Ларри Грейнеру и Ицхаку Адизесу.

Жизненный цикл по Адизесу – историческая эволюция организации в процессе её взаимодействия с внешней средой. Компания проходит этапы развития, решает проблемы, возникающие из-за конкуренции, преобразований рынка и возникновения новых технологий. В модели Адизеса выделено десять закономерных этапов от зарождения до смерти: зарождение, младенчество, высокая активность, юность, расцвет, стабильность, аристократия, ранняя бюрократия, бюрократизм, смерть [5].

Модель роста Грейнера описывает этапы, через которые проходят организации по мере своего роста. С этим сталкиваются все виды организаций, от дизайнерских мастерских до производителей, строительных компаний и профессиональных сервисных фирм. Каждая фаза роста состоит из периода относительно стабильного роста, за которым следует «кризис», когда для дальнейшего роста компании необходимы серьезные организационные изменения. Модель включает в себя 6 этапов: рост за счет творчества, рост за счет руководства, рост за счет делегирования полномочий, рост за счет координации и мониторинга, рост через сотрудничество и рост за счет внешних решений [5].

Следует отметить, что модель Грейнера подходит не всем предприятиям, так как не все проходят через кризисы в описанном порядке.

Таким образом, проанализировав организационную культуру, можно

понять на каком этапе своего жизненного цикла находится организация, и какие меры можно предпринять, чтобы не допустить ее смерти, а наоборот улучшить показатели и эффективность.

1.3 Особенности организационной культуры российских и зарубежных компаний

Следует отметить, в современных условиях хозяйствования организационная культуры российских предприятий подвержена значительным изменениям: зарубежные фирмы уходят, а их место занимают предприятия России и Азии.

В России сложилась уникальная ситуация, когда произошло слияние российской и западной культур. Но в то же время укрепилась и отечественная организационная культура, которая акцентирует внимание на авторитарное руководство и жесткую иерархию.

Таким образом, выделяются следующие особенности организационной культуры российских предприятий:



Рисунок 6 – Особенности организационной культуры российских предприятий

Особенностью китайских, японских и южнокорейских компаний, являются культурные коды, которые формировались веками.

К примеру, в японских компаниях действует концепция маленьких улучшений, исходящих снизу, – кайдзен. Данная концепция предполагает, что сотрудники всех уровней могут принимать активное участие в деятельности компании и влиять на принятие управленческих решений, могут вносить предложения руководству, чтобы работа предприятия стала более эффективной. Эта концепция очень отличается от российских компаний, когда активность сотрудников не всегда хорошо отражается на их карьере. В японских компаниях приветствуется эволюционный путь развития и постепенное совершенствование [7].

Для китайской организационной культуры свойственны: жесткая иерархия, быстрое принятие решений, четкое планирование, строгая дисциплина и соблюдение сроков работ.

Арабская организационная культура тесно связана с религией (исламом). Для них очень большое значение имеет семья и уважение к возрасту. Власть в организации предельно централизована, полномочия не

делегируются, инициатива подчиненных не приветствуется [25].

Для американской организационной культуры важен карьерный рост, который отталкивается от личных достижений, индивидуальной ответственности, делегирования полномочий и открытости информации. Также для организационной культуры США характерно наличие коммерческой тайны и строгой конфиденциальности, что создает интригу и делает работу в компании более привлекательной: каждый сотрудник чувствует себя причастным к секретам компании, это создает дополнительную мотивацию и вовлеченность в работу.

Для европейских руководителей важны такие качества, как усердие, стремление к карьерному росту, высокий интеллект в сфере ведения бизнеса.

Как видно, руководители разных стран по-разному относятся к компетенциям, навыкам и деловым качествам своих сотрудников.

Российским предприятиям стоит перенимать опыт зарубежных коллег в его самых передовых характеристиках, в то же время не копирую и не насаждая то, что не свойственно россиянам.

Таким образом, для успешного управления организационной культурой, необходимо учитывать все факторы (национальные, особенности деловой и управляемской культуры) и адаптировать подходы к управлению в соответствии с особенностями конкретной организации и её окружения.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО МП «СОЮЗ»

2.1 Сфера деятельности организации, ее организационная структура

Общество с ограниченной ответственностью многоотраслевое предприятие «Союз» (далее – ООО МП «Союз») находится по адресу: 344011, обл. Ростовская, г. Ростов-На-Дону, ул. Варфоломеева, 87-89.

Основой вид его деятельности - Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом (код по ОКВЭД 68.20.2).

Дополнительными ОКВЭД ООО МП «СОЮЗ» являются: строительство жилых и нежилых помещений; производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ; покупка и продажа собственных жилых и нежилых помещений; покупка и продажа земельных участков.

Предприятие относится к субъектам малого предпринимательства ООО МП «Союз» находится на общей системе налогообложения (ОСНО) и, руководствуясь Налоговым кодексом РФ, платит следующие налоги:

На рисунке 7 представлена организационная структура ООО МП «СОЮЗ».



Рисунок 7 - Организационная структура ООО МП «Союз»

Организационная структура исследуемого предприятия – ООО МП «СОЮЗ» - является линейно-функциональной. Эта структура предполагает наличие структурно-функциональных звеньев, которые выполняют определенные функции. Эти звенья возглавляются начальником, который подчиняется непосредственной руководителю.

Коммерческий директор возглавляет отдел продаж и маркетинга. В отделе числятся три сотрудника (один из них отвечает за коммуникацию с клиентами, второй сотрудник занимается анализом конкурентов и ценовой политики на рынке, третий - разработкой стратегии продвижения).

Главный бухгалтер подчиняется директору и возглавляет отдел бухгалтерии, в котором трудятся два работника, один человек ведет аналитический учет, другой - синтетический. Начальник отдела по правоте с персоналом возглавляет соответствующий отдел (Приложение А, таблица А.1).

На рисунке 8 отражены структура и функции отдела по работе с персоналом.

Деятельность отдела по работе с персоналом осуществляется в соответствии с требованиями законодательства.

Деятельность отдела по работе с персоналом в организации, занимающейся арендой коммерческой недвижимости, играет ключевую роль в обеспечении эффективной работы компании, поддержании высокой заполняемости объектов и обеспечении качественного обслуживания арендаторов. Отдел отвечает за все аспекты управления человеческими ресурсами, начиная от подбора и адаптации персонала до развития, мотивации и удержания сотрудников.

В ООО МП «СОЮЗ» управление персоналом регулируется Положением по работе с персоналом.

Структура отдела по работе с персоналом ООО МП «Союз» и функции сотрудников отображена на рисунке 8. (Рисунок 8).



Рисунок 8 - Структура и функции сотрудников отдела по работе с персоналом в ООО МП «Союз»

Все сотрудники ООО МП «СОЮЗ» работают в соответствии с должностными инструкциями, утвержденными директором предприятия.

Менеджер по развитию персонала ООО МП «СОЮЗ» отвечает за разработку процедур и регламентов по корпоративному обучению; оценивает результаты развивающих мероприятий.

Также он:

- участие в процессе адаптации персонала;
- передача корпоративной культуры сотрудникам;
- оценка компетенций и профессионального уровня работников компании;
- помочь в формировании новых профессиональных навыков.

Кроме того, в обязанности специалиста может входить управление системой наставничества, создание проверочных тестирований и участие в формировании кадрового резерва организации.

Менеджер по кадровому учету в ООО МП «СОЮЗ» в первую очередь занимается ведением документации, в которую входят: приказы, трудовые договоры, положения, заявления сотрудников, ведение воинского учета, пенсионного, льготного и т. д.

Наймом сотрудников, собеседованием с ними, а также адаптацией персонала в ООО МП «СОЮЗ» занимается HR-менеджер.

В его обязанности входит:

- подбирать необходимые программы тестирование кандидатов на вакантную должность;
- проводить собеседование и анализировать результаты;
- анализировать уровень заработной платы в регионе и в конкурирующих организациях.

Таким образом, специалистом отдела по работе с персоналом может быть человек с хорошим знанием делопроизводства и управления, умением ориентироваться в современном трудовом законодательстве.

По результатам исследования можно сделать вывод: отдел по работе с персоналом играет стратегическую роль в успехе организации, занимающейся арендой коммерческой недвижимости.

Эффективная деятельность отдела обеспечивает компанию квалифицированными, мотивированными и лояльными сотрудниками, что напрямую влияет на качество обслуживания арендаторов, заполняемость объектов и, в конечном итоге, на прибыльность бизнеса.

Далее в таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели ООО МП «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО МП «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022.	2023	2024	Абс. изм. 2023-2022	Темп прироста, % 2023-2022	Абс. изм. 2024-2023	Темп прироста, % 2024-2023
Выручка, тыс. руб.	4 899	4 407	4 737	-492	-10,04	+330	+7,49
Себестоимость, тыс. руб.	4 440	4 319	4 713	-121	-2,72	+394	+9,12

Продолжение таблицы 1

Показатель	2022.	2023	2024	Абс. изм. 2023-2022	Темп прироста, % 2023-2022	Абс. изм. 2024-2023	Темп прироста, % 2024-2023
Валовая прибыль, тыс. руб.	459	88	24	-371	-80,83	-64	-72,73
Управленческие расходы, тыс. руб.	91	191	191	+100	+109,89	0	0,00
Комм. расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Прибыль от продаж, тыс. руб.	368	-103	-167	-471	-127,99	-64	-62,14
Чистая прибыль, тыс. руб.	63	-343	-422	-406	-645,24	-79	-23,03
Основные средства, тыс. руб.	256	238	226	-18	-7,03	-12	-5,04
Оборотные активы, тыс. руб.	1 172	832	599	-340	-29,01	-233	-28,01
Численность ППП, чел.	13	11	12	-2	-15,38	+1	+9,09
Производительность труда, тыс. руб.	376,85	400,64	394,75	+23,79	+6,32	-5,89	-1,47
Фондоотдача	19,14	18,51	20,96	-0,63	-3,29	+2,45	+13,24
Оборачиваемость активов	4,18	5,30	7,91	+1,12	+26,79	+2,61	+49,25
Рентабельность продаж, %	7,51	-2,34	-3,53	-9,85	-131,19	-1,19	-50,87
Рентабельность производства, %	7,78	-2,36	-3,58	-10,14	-130,21	-1,22	-51,69
Затраты на рубль выручки, коп.	92,2	102,7	102,16	+10,5	+11,39	-0,54	-0,53

На основании данных Таблицы 1 можно сделать следующие выводы:

- 2022: Компания работала стабильно и прибыльно;
- 2023: Крупное снижение эффективности, убытки. Причины – падение выручки, рост затрат на управление, уменьшение оборотных активов;
- 2024: Часть показателей растёт (выручка, фондоотдача, оборачиваемость), но затраты и убытки остаются высокими.

На рисунке 9 представлена графическая интерпретация данных таблицы 1.

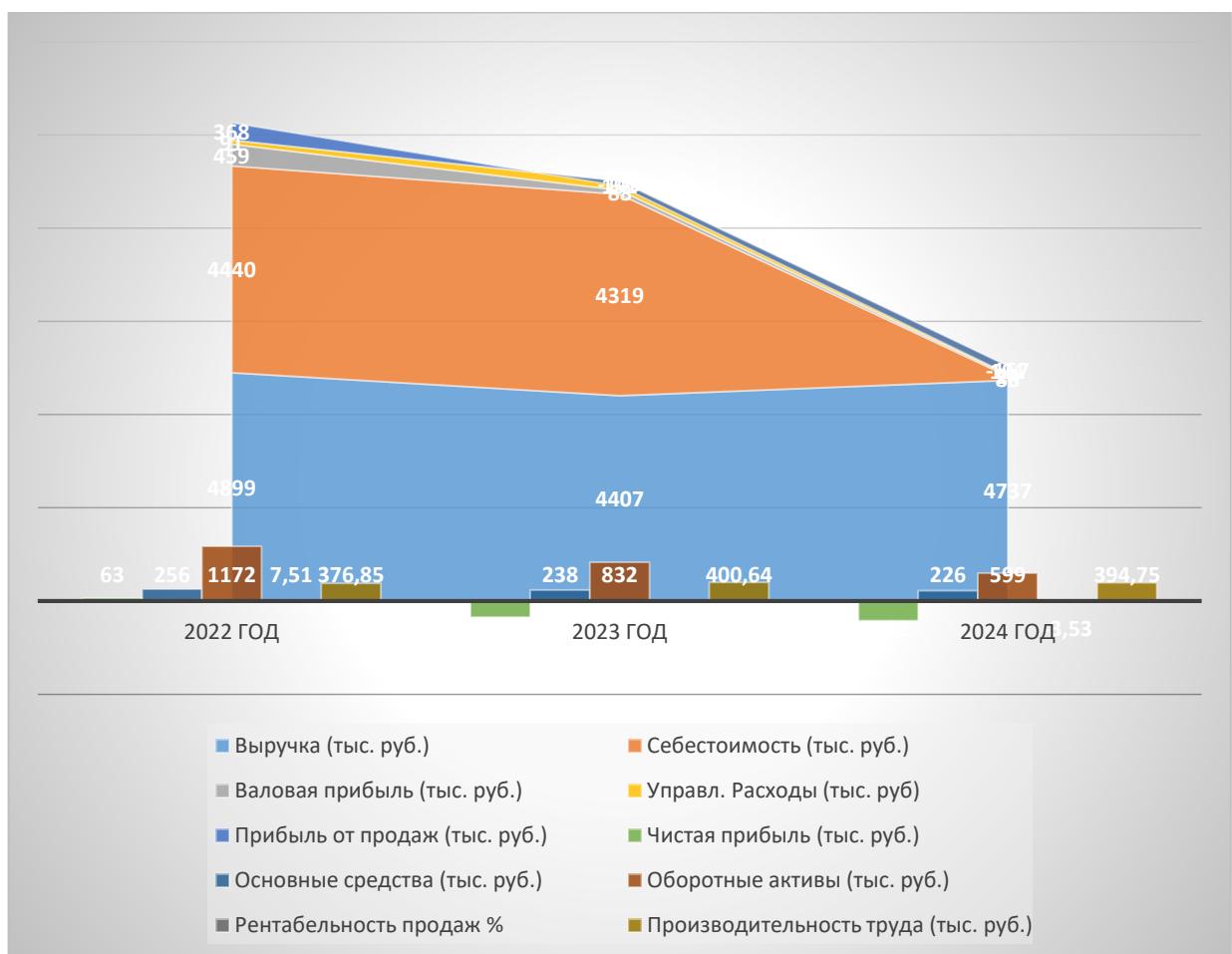


Рисунок 9 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО МП «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

Таким образом, снижение основной финансовых показателей свидетельствует о падении деловой активности или уменьшении объемов реализации.

Рентабельность продаж также падает – предприятие получает меньше прибыли с каждого рубля выручки. Снижение производительности труда говорит о недостаточной эффективности использования рабочей силы.

Управленческие расходы чрезмерно выросли, что усугубляет финансовое положение.

Даже активы предприятия уменьшаются – это может быть признаком

сокращения инвестиций или продажи имущества.

ООО МП «СОЮЗ» необходим срочный аудит расходов, пересмотр структуры затрат и комплексная программа повышения эффективности бизнеса. Требуются поиск новых источников доходов и оптимизация расходов, чтобы вернуть компанию к нормальному финансированию и положительному финансовому результату.

Также стоит отметить, что улучшение финансовых показателей тесно связано с изменением организационной культуры предприятия. Необходимо создавать культуру, ориентированную на эффективность, инновации, открытость, клиенториентированность и развитие персонала.

2.2 Влияние организационной культуры на финансовые показатели ООО МП «СОЮЗ

Для того, чтобы оценить уровень работы с персоналом и общую организационную культуру предприятия, необходимо оценить финансовые показатели организации и их динамику, так все управленческие решения принимаются с целью повысить эффективность деятельности предприятия.

Финансовые результаты деятельности предприятия и уровень его организационной культуры связаны тесной и комплексной зависимостью.

Организационная культура, по сути, формирует «правила игры» внутри компании, влияя на поведение сотрудников, их мотивацию, взаимодействие, и, в конечном итоге, на эффективность работы.

Рассмотрим в таблице 1, как финансовые результаты деятельности организации могут отражать уровень ее организационной культуры.

Таблица 2 - Влияние организационной культуры на финансовые результаты

Организационная культура (Характеристики)	Финансовые результаты (Индикаторы)	Пояснения
1. Ориентированная на Инновации и Обучение	Рост выручки от новых продуктов/услуг	Культура, поощряющая эксперименты, новые идеи и обучение, приводит к инновациям, которые генерируют новые источники дохода.
-	Увеличение инвестиций в НИОКР	Компании с такой культурой, как правило, выделяют больше ресурсов на исследования и разработки, что свидетельствует об их готовности инвестировать в будущее.
-	Высокая рентабельность новых проектов	Иновации, порожденные благоприятной культурой, чаще оказываются успешными и прибыльными.
2. Ориентированная на Клиента (Customer-Centric)	Увеличение показателя удержания клиентов (Customer Retention)	Культура, ставящая потребности клиента на первое место, приводит к высокой лояльности и долгосрочным отношениям с клиентами, что снижает затраты на привлечение новых клиентов.
-	Рост индекса удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction)	Удовлетворенные клиенты склонны рекомендовать компанию другим, что положительно сказывается на продажах и репутации.
-	Увеличение среднего чека (Average Order Value)	Благодаря качественному обслуживанию и ориентации на потребности клиента, клиенты склонны покупать больше и чаще.
3. Ориентированная на Результат и Ответственность	Рост прибыли (Profit Growth)	Культура, где четко определены цели, установлены высокие стандарты и поощряется достижение результатов, приводит к повышению прибыльности.
-	Снижение операционных издержек (Operating Expenses)	Ответственность за результаты и эффективное использование ресурсов приводит к снижению издержек и повышению рентабельности.
-	Улучшение показателей рентабельности (Return on Assets, ROE)	Эффективное использование активов и капитала, обусловленное культурой, ориентированной на результат, приводит к улучшению показателей рентабельности.
5. Токсичная Культура (Негативные Характеристики)	Падение выручки и прибыли	Негативная культура, характеризующаяся отсутствием доверия, конфликтами и низкой мотивацией, приводит к снижению производительности, потере клиентов и, как следствие, к падению финансовых показателей.
-	Увеличение издержек, связанных с урегулированием конфликтов	Частые конфликты и судебные разбирательства, обусловленные токсичной культурой, приводят к дополнительным расходам.
-	Ущерб репутации и потеря клиентов	Негативная репутация, вызванная токсичной культурой, отпугивает клиентов и инвесторов.

Финансовые результаты деятельности организации отражаются в форме № 2 бухгалтерского баланса, а именно в Отчете о финансовых результатах (Приложение Б, таблица Б.1).

Таблица 3 - Результаты финансовой деятельности ООО МП «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	$\pm \%$ ((4-2) : 2)	Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2022 г.	2023 г.	2024 г.			
1. Выручка	4 899	4 407	4 737	-162	-3,3	4 681
2. Расходы по обычным видам деятельности	4 531	4 510	4 904	+373	+8,2	4 648
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	368	-103	-167	-535	↓	33
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-56	-18	-16	+40	↑	-30
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	312	-121	-183	-495	↓	3
6. Проценты к уплате	—	—	—	—	—	—
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-249	-222	-239	+10	↑	-237
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	63	-343	-422	-485	↓	-234
Совокупный финансовый результат периода	63	-343	-422	-485	↓	-234
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	63	-343	-422	x	x	x

По данным таблицы можно сделать следующие выводы:

- ухудшение финансовых результатов: Наблюдается существенное ухудшение финансовых результатов деятельности предприятия в период с 2022 по 2024 год. Если в 2022 году компания демонстрировала прибыль, то в 2023 и 2024 годах зафиксированы убытки, как по прибыли от продаж, так и по чистой прибыли;
- снижение выручки: Выручка компании незначительно сократилась в 2023 году, но затем показала небольшой рост в 2024 году. Однако, это не компенсировало негативное влияние роста расходов;
- рост расходов: Расходы по обычным видам деятельности стабильно растут, что оказывает значительное негативное влияние на прибыльность;
- ухудшение прибыльности от продаж: Прибыль от продаж сменилась убытком, что свидетельствует о проблемах в операционной деятельности;

- отрицательная чистая прибыль: Чистая прибыль также сменилась убытком, что говорит об общей неэффективности управления финансами предприятия.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике.

Рассмотрим соотношение выручки и чистой прибыли на графике (Рисунок 10).

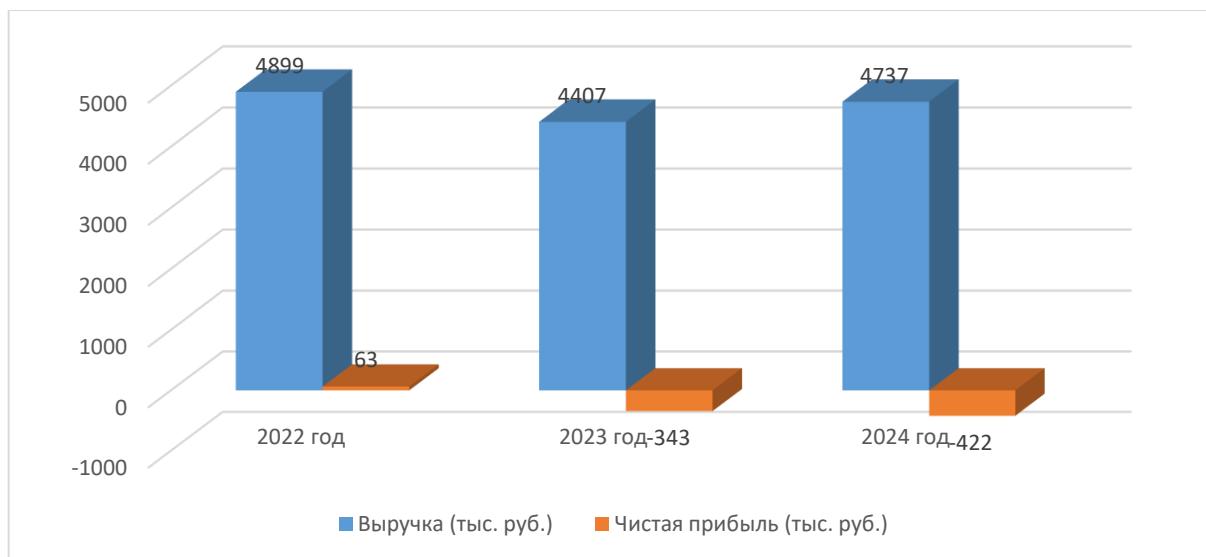


Рисунок 10 - Динамика выручки и чистой прибыли ООО МП «СОЮЗ»

Далее следует оценить такой показатель, как рентабельность продаж, так как высокая рентабельность продаж свидетельствует о том, что собственники бизнеса эффективно управляют расходами компании или реализуют свой продукт по цене, превышающей стоимость его производства в несколько раз.

А это значит, что ими выбрана правильная ценовая политика, а баланс между затратами и доходами соблюден. Также высокая рентабельность свидетельствует о хорошей организации продаж и политики маркетинга на предприятии.

Организационная культура оказывает значительное влияние на рентабельность продаж предприятия по аренде коммерческой недвижимости, которым является ООО МП «СОЮЗ».

Культура, ориентированная на клиента, эффективность, вовлеченность сотрудников, инновации и этичное поведение, способствует повышению рентабельности продаж за счет увеличения доходов и снижения издержек.

Таблица 4 - Показатели рентабельности продаж ООО МП «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 12% и более.	7,5	-2,3	-3,5	-11	↓
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	6,4	-2,7	-3,9	-10,3	↓
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: не менее 6%.	1,3	-7,8	-8,9	-10,2	↓
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	8,1	-2,3	-3,4	-11,5	↓
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	—	—	—	—	—

Наблюдается резкое и последовательное снижение всех ключевых показателей рентабельности с 2022 по 2024 год. Это свидетельствует о серьезных проблемах в эффективности деятельности предприятия и требует немедленного вмешательства. Особенно настораживает, что все показатели ушли в отрицательную зону к 2024 году.

На рисунке 11 наглядно отражена динамика показателей рентабельности ООО МП «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

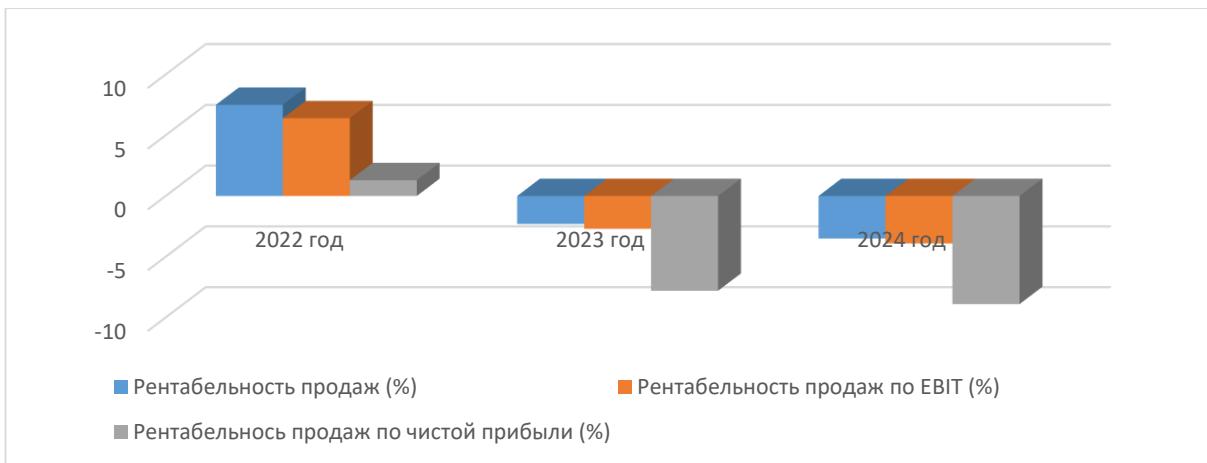


Рисунок 11 – Динамика показателей рентабельности ООО МП «СОЮЗ за 2022-2024 гг.

Рассмотрим эти показатели более подробно.

Рентабельность продаж: снижение с 7,5% в 2022 году до -3,5% в 2024 году (изменение -11%) указывает на то, что компания не просто снижает прибыльность продаж, а терпит убытки с каждого рубля выручки. Это может быть связано с ростом себестоимости продукции, неэффективной ценовой политикой, снижением объемов продаж, или комбинацией этих факторов.

Рентабельность продаж по EBIT: снижение с 6,4% в 2022 году до -3,9% в 2024 году (изменение -10,3%) подтверждает, что операционная деятельность компании становится убыточной, независимо от финансовых издержек (проценты и налоги).

Рентабельность продаж по чистой прибыли резко ниже нормативного значения (не менее 6%). Резкое снижение с 1,3% в 2022 году до -8,9% в 2024 году (изменение -10,2%) является наиболее тревожным сигналом. Чистая прибыль показывает конечный финансовый результат деятельности компании. Отрицательное значение означает, что компания генерирует убытки после учета всех расходов, налогов и процентных платежей.

Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг): снижение с 8,1 копейки в 2022 году до -3,4 копейки в 2024 году (изменение -11,5 копейки) демонстрирует, что каждый рубль, вложенный в операционную деятельность, приносит убыток.

Резкое падение показателей рентабельности может быть связано с проблемами в организационной культуре предприятия.

Рассмотрим основные моменты:

- отсутствие ориентации на эффективность и снижение издержек. Организационная культура, не ставящая во главу угла снижение издержек и повышение эффективности использования ресурсов, может привести к росту расходов и снижению рентабельности. Вероятно, нет культуры постоянного улучшения процессов, поиска возможностей для оптимизации и урезания ненужных затрат;
- неэффективная система мотивации и стимулирования. Если система мотивации сотрудников не ориентирована на достижение финансовых результатов, это может привести к снижению производительности и увеличению затрат. Сотрудники могут не иметь достаточных стимулов для оптимизации процессов и поиска способов снижения издержек;
- недостаточная инновационность и адаптация к изменениям рынка. Организационная культура, не поддерживающая инновации и не способная быстро адаптироваться к изменениям рынка, может привести к потере конкурентоспособности и снижению объемов продаж. Компания может не внедрять новые технологии, не разрабатывать новые продукты и услуги, и не адаптироваться к новым потребностям клиентов;
- низкий уровень вовлеченности сотрудников. Если сотрудники не чувствуют себя вовлеченными в деятельность компании и не разделяют ее цели, это может привести к снижению производительности, увеличению затрат и ухудшению качества продукции (услуг). Сотрудники могут не проявлять инициативу, не предлагать улучшения и не стремиться к достижению лучших результатов;
- слабая коммуникация и координация между подразделениями.

Недостаточная коммуникация и координация между подразделениями может привести к дублированию функций, неэффективному использованию ресурсов и увеличению затрат. Разные подразделения могут работать не согласованно, не обмениваться информацией и не координировать свои действия.

- отсутствие культуры ответственности. Если в компании отсутствует культура ответственности за результаты работы, сотрудники могут не нести ответственности за свои действия, что приведет к снижению эффективности и росту затрат.

Таким образом, наблюдаемое падение рентабельности является тревожным сигналом, который может быть связан с проблемами в организационной культуре предприятия. Для улучшения финансовых показателей компании необходимо срочно провести диагностику организационной культуры, разработать и внедрить программу изменений. Без изменения организационной культуры все другие меры по улучшению финансовых показателей могут оказаться неэффективными.

2.3 Анализ и оценка организационной культуры в ООО МП «СОЮЗ»

При анализе и оценке организационной культуры ООО МП «СОЮЗ» необходимо учитывать специфику его деятельности, а именно то, что предприятие относится к сфере B2B бизнеса (бизнес для бизнеса) и работает в сфере аренды и продажи коммерческой недвижимости.

То есть, при формировании организационной культуры B2B-бизнеса необходимо ориентироваться на особенности его ведения, которые, конечно, отразятся на организационной культуре предприятия

Предприятию данной сфере необходимо привлекать высокопрофессиональный персонал и обучать его в дальнейшем, так как отношения с недвижимостью постоянно подвергаются изменениям, которые

важно учитывать в работе. Менеджер ООО МП «СОЮЗ» должен иметь образование в сфере менеджмента, экономики или юриспруденции (гражданского, уголовного и административного права), иметь высокий уровень деловой культуры, обладать навыками введения переговоров, стремиться к дальнейшему обучению.

А руководство ООО МП «СОЮЗ» должно бережно относиться к высокопрофессиональным сотрудникам, мотивировать их выполнять свои обязанности как можно более эффективно, обучать персонал, который стремится к карьерному росту.

Рассмотрим организационную культуру ООО МП «СОЮЗ» и ее связь с жизненным циклом предприятия согласно теории, И. Адизеса.

ООО МП «СОЮЗ» существует на рынке аренды коммерческой недвижимости с 13.10.1998 года (25 лет).

Анализ деятельности данного предприятия показал, что организация успешно функционирует, получает прибыль, однако в последнее время показатели рентабельности продаж падают, что может говорить о неэффективной организационной культуре, которая влияет на эффективность деятельности.

На наш взгляд стиль организационной культуры может быть связан с жизненным циклом организации, так как с рождением нового предприятия у него сразу возникает определенный тип культуры, который сначала полностью зависит от руководителя и его мотивации, а затем к процессу организации подключаются сотрудники.

На рисунке 12 отражены установленная связь типа организационной культуры ООО МП «СОЮЗ» с жизненным циклом организации. За основу взята модель Ицхака Адизеса.

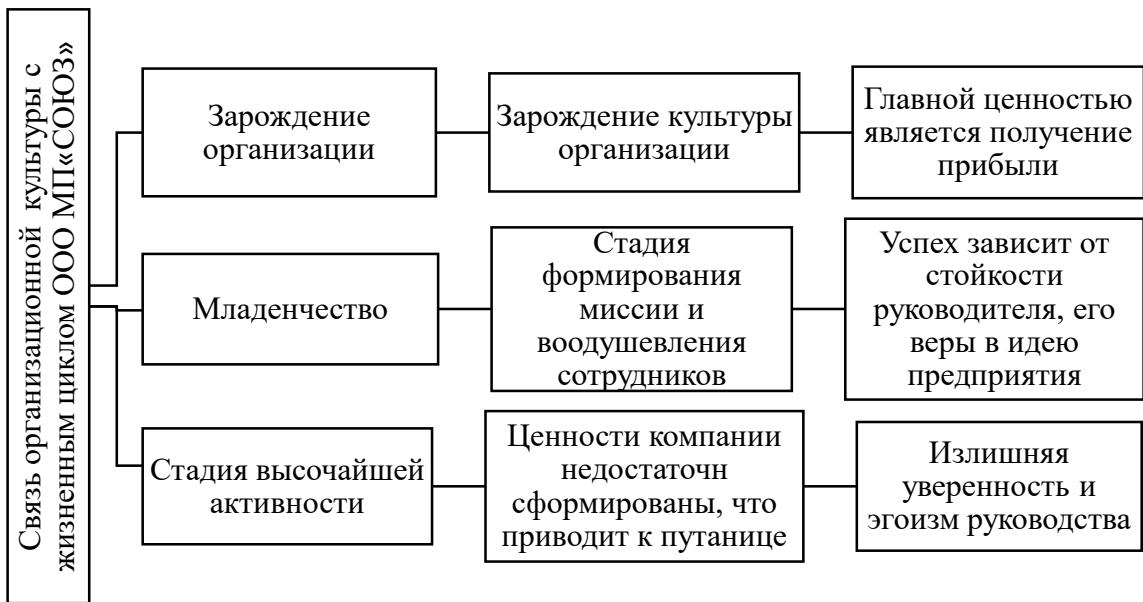


Рисунок 12 – Связь организационной культуры и жизненного цикла ООО МП «СОЮЗ»

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что компания прошла этап максимального роста (по шкале И. Адизеса). Следует отметить, что по мнению Адизеса возраст компании не зависит от ее реального возраста, он отображает ее гибкость и адаптированность к современным условиям.

В таблицах 5-7 представлен анализ сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по таким качественным характеристикам, как возраст, уровень образования и стаж работы.

ООО МП «СОЮЗ» по возрасту за анализируемый период представлено в таблицах 5-7.

Таблица 5 - Соотношение сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по возрасту

Показатели (чел.)	Период		
	2022 год	2023 год	2024 год
Менее 25 лет	4	5	4
25-30 лет	4	3	4
30-40 лет	3	2	3
40-65 лет	2	1	1
ИТОГО	13	11	12

Как видно из представленных данных, 2/3 работников составляют сотрудники в возрасте до 30 лет, опытных сотрудников от 40-65 лет всего 8%. Далее рассмотрим соотношение сотрудников предприятия по уровню образования.

На рисунке 13 графически отражено соотношение сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по возрасту

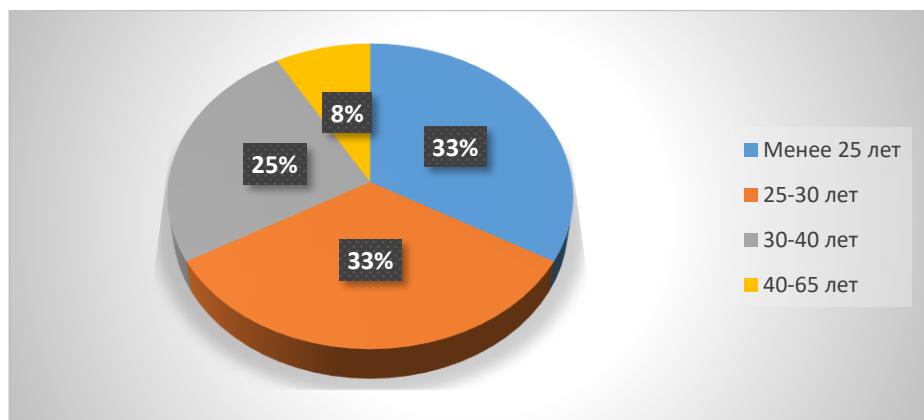


Рисунок 13 - Соотношение сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по возрасту в 2024 году

Таким образом, численность коллектива немного снизилась в 2023 году, к 2024 частично восстановилась.

Основной состав – молодые специалисты, почти отсутствуют сотрудники старше 40 лет. Возможна тенденция к «омоложению» коллектива и обновлению кадрового состава.

Таблица 6 - Соотношение сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по уровню образования

Уровень образования (чел.)	Период		
	2022 год	2023 год	2024 год
Начальное профессиональное	1	1	1
Среднее профессиональное	5	5	5
Незаконченное высшее	1	-	1
Высшее образование	6	5	5
ИТОГО	13	11	12

Следует отметить, что в ООО МП «СОЮЗ» основную часть составляют сотрудники со средним и высшим профессиональным образованием – по 42%. Незаконченное высшее образование у 8%, причем сотрудник продолжает обучение в вузе. Начальное профессиональное образование у 8% сотрудников. Можно сказать, что предприятие обеспечено квалифицированными кадрами, и решить проблему повышения производительности труда можно с помощью определенной мотивационной модели.

На рисунке 14 наглядно отражено соотношение сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по уровню образования в 2024 году.

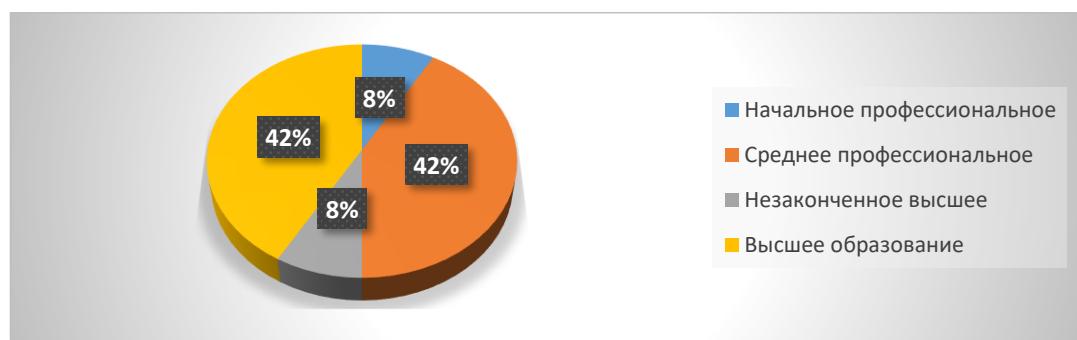


Рисунок 14 - Соотношение сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по уровню образования в 2024 году

Коллектив предприятия достаточно квалифицирован: заметная доля сотрудников с высшим и средним образованием. Это хороший потенциал для профессионального развития предприятия.

Рассмотрим соотношение сотрудников по стажу работы (Таблица 7, Рисунок 15).

Таблица 7 - Соотношение сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по стажу работы

Стаж работы (чел.)	Период		
	2022 год	2023 год	2024 год
Без опыта работы	1	-	1
1-5 лет	7	6	6
Более 5 лет	5	5	5
ИТОГО	13	11	12

Как видно из данных таблицы, сотрудники с опытом 1-5 лет составляют самую большую группу, но наблюдается незначительное сокращение.

Опытные сотрудники (более 5 лет) остаются «костяком» коллектива.

Без опыта работы – редко появляются в штате, что, вероятно, связано с политикой найма более квалифицированных сотрудников.

Общая численность коллектива уменьшилась в 2023 г., но частично выросла в 2024.

На рисунке 15 графически отражено соотношение сотрудников по стажу работы в 2024 году.

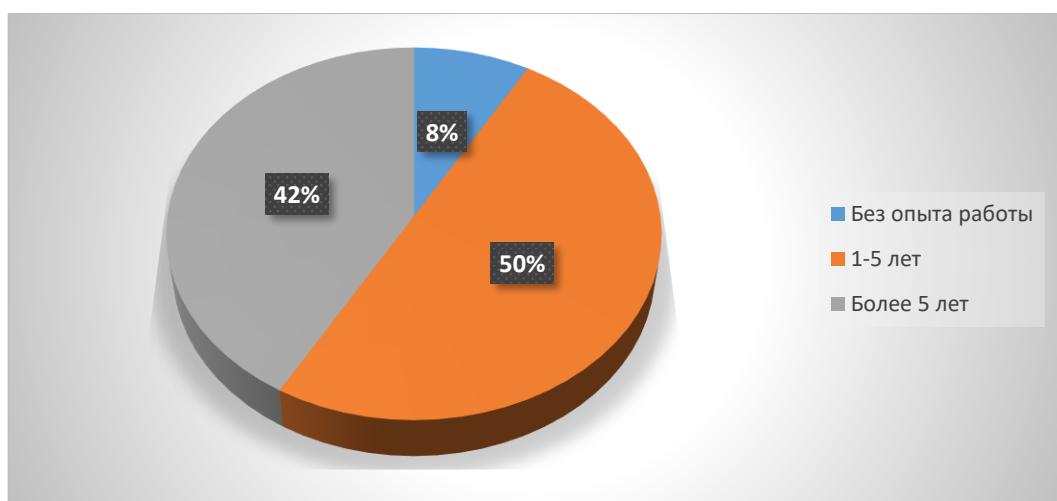


Рисунок 15 - Соотношение сотрудников ООО МП «СОЮЗ» по стажу работы в 2024 году

Коллектив преимущественно состоит из специалистов с опытом работы (от 1 года и более). Присутствие новичков минимальное, а ядро коллектива стабильно формируют сотрудники с длительным стажем. Это обеспечивает устойчивость профессионального уровня и корпоративной культуры на предприятии.

Далее рассмотрим движение и текучесть кадров на исследуемом предприятии.

$$Kt = \frac{B}{(Con)} \times 100\% \quad (1)$$

где Kt - коэффициент текучести (выбытия), %

B - Количество выбывших за год сотрудников

Cсп = Среднесписочное число сотрудников за год

Таблица 8 - Динамика текучести кадров в ООО МП «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

Показатель (чел.)	Период			Изменения			
	2022 год	2023 год	2024 год	2023 /2022		2024/2023	
				Абсолют. (+,-)	Относит. %	Абсолют. (+,-)	Относит. %
Среднесписочная численность	13	11	12	-2	-15	+1	+9
Принято на работу	1	3	3	+2	200	-	-
Уволено	2	2	2	-	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	15,4	18,2	16,7	+2,8	+18	-1,5	-8

Коллектив сократился в 2023 году, но в 2024 удалось немного восстановить численность.

В 2023 и 2024 происходит пополнение коллектива (принято по 3 сотрудника), но одновременно отмечается стабильная численность уволенных (2 чел. в год).

Текущесть кадров выросла в 2023 году, но в 2024 немного снизилась. Однако уровень текучести всё ещё выше нормы, что говорит о нестабильности кадрового состава.

Возможные причины текучести: адаптация новых сотрудников, организационные перемены, или недостаточная мотивация в коллективе.

На рисунке 16 отражена динамика коэффициента текучести кадров в ООО МП «СОЮЗ» за период 2022-2024 гг.

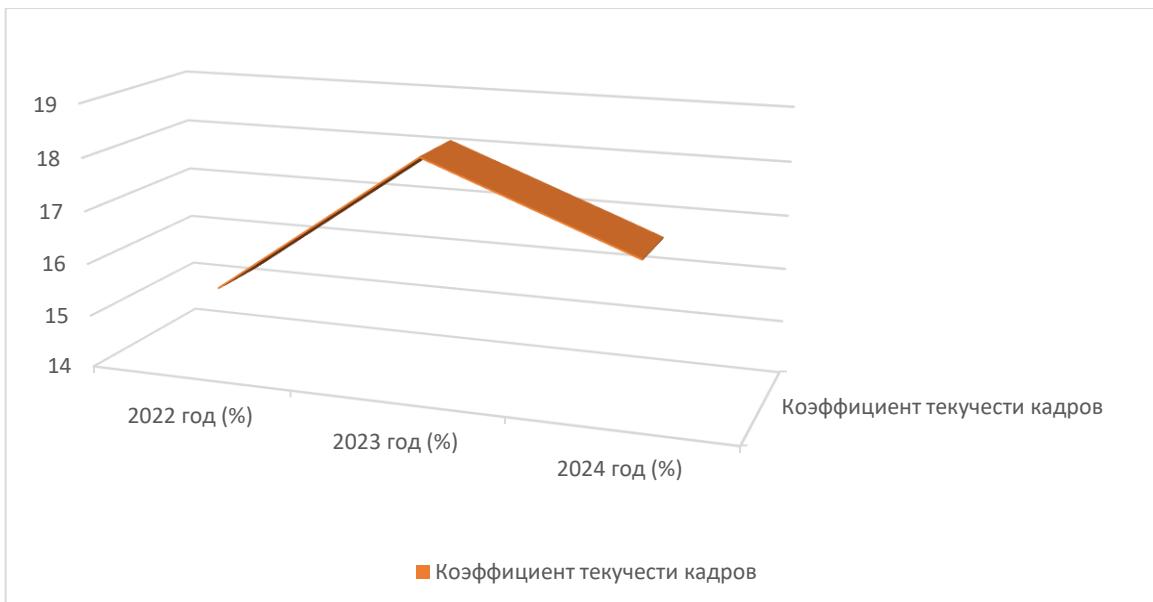


Рисунок 16 - Динамика коэффициента текучести кадров
в ООО МП «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

В целом показатели коэффициента текучести кадров в ООО МП «СОЮЗ» выше общепринятых оптимальных значений (3-7% в год). Но, учитывая небольшое количество сотрудников предприятия, которое прямым образом влияет на базу при расчете коэффициента, данные значения коэффициентов для предприятия можно считать приемлемыми.

В результате обработки опросных листов, касающихся качества трудовой жизни, была получена таблица 9, отражающая все ответы сотрудников.

Предлагалось ответить на предложенные вопросы от +3 (это значит, что Вы полностью согласны с приведенным утверждением) до -3 (полностью не согласны).

На рисунке 16 изображена диаграмма, отражающая ответы двенадцати сотрудников предприятия.

Рассмотрим, как сотрудники ООО МП «СОЮЗ» рассматривают заботу руководства предприятия о себе (таблица 9).

Таблица 9 - Забота руководства ООО МП «СОЮЗ» о персонале (сводная таблица ответов)

Вопросы	Ответы сотрудников											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
В организации проявляют заботу и внимание к сотрудникам	+2	+3	+3	-1	+1	+3	+3	+3	-1	+1	+2	+1
Руководство беспокоится о моем благополучии.	-3	-3	0	+2	-3	-3	+3	+3	0	+2	-3	-2
Руководство предприятия поможет мне, если я обращусь за помощью.	+2	-1	+3	+2	-1	+3	+3	+2	0	+2	+2	+1
Коллеги помогут мне, если я обращусь к ним за помощью	+3	-1	+3	+1	-1	+2	+3	+2	+2	+3	+1	+1
Руководство идет мне навстречу при возникновении личных проблем.	+3	+1	+3	0	+1	+3	+3	+2	+1	+2	+1	+1
Все конфликты в моей организации разбираются объективно	-1	-1	+3	-2	-3	+3	+3	-3	-1	-1	+3	+1
Я довolen коллегами и руководством.	+2	+1	+3	0	+1	+3	+3	-1	-1	+1	+3	+2
Я окажу помощь коллегам и руководству, если она потребуется.	+3	+3	+3	+3	+3	+2	+3	+1	+3	+3	+3	+2
ИТОГО	11	2	21	5	-2	16	24	9	3	13	12	7

Анализ показал, что руководство ООО МП «СОЮЗ» оценивает своих сотрудников, ориентируясь на методы, ориентированные на оценку поведения работников. На наш взгляд, необходимо использовать методы, ориентированные на результаты труда (продаж).

На основе сводной таблицы ответов сотрудников можно сделать следующие общие выводы:

Из таблицы 9 можно выделить следующее:

- большой разброс в восприятии: итоговые баллы существенно различаются (от -2 до 24), что говорит о неоднородности восприятия условий работы в разных частях организации;
- проблемы с заботой руководства: вопросы, непосредственно касающиеся заботы руководства о сотрудниках («Руководство

беспокоится о моем благополучии») стабильно показывают более низкие оценки, чем вопросы о взаимопомощи между коллегами;

- неоднозначность в разрешении конфликтов: вопрос об объективном разрешении конфликтов вызывает наибольшие негативные оценки, что может сигнализировать о непрозрачной или неэффективной системе разрешения споров в организации;
- готовность помогать: общий положительный тренд в ответах на вопрос об оказании помощи коллегам и руководству говорит о готовности персонала к сотрудничеству;
- связанность заботы и общей удовлетворенности: сотрудники, где в целом отмечается больше заботы со стороны руководства, демонстрируют и более высокую удовлетворенность коллег и руководством в целом.

На основании проведённого анализа организационной культуры в ООО МП «СОЮЗ» можно дать следующие рекомендации (таблица 10):

Таблица 10 - Рекомендации по улучшению климата в коллективе (на основании исследования)

Направление	Мероприятия	Цель
Глубокий анализ проблемных зон	Проведение анонимных интервью с сотрудниками отделов с низкими и отрицательными итоговыми баллами (особое внимание сотрудникам 2, 5 и 9) для выявления конкретных проблем и причин недовольства. Организация фокус-групп для обсуждения проблемных вопросов и поиска решений. Анализ внутренней документации компании (положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, кодекс этики) для выявления возможных противоречий и несоответствий.	Выявление коренных причин неудовлетворенности сотрудников и несоответствий в корпоративной документации.
Улучшение коммуникации и прозрачности	Регулярные встречи руководства с сотрудниками для обсуждения текущих вопросов и проблем. - Создание каналов обратной связи (анонимные ящики для предложений и жалоб). Проведение тренингов по эффективной коммуникации для руководителей. Объективное и справедливое рассмотрение конфликтов. - Принятие решений на основе открытой и прозрачной информации.	Обеспечение открытого диалога между руководством и сотрудниками, создание атмосферы доверия и взаимопонимания.

Продолжение таблицы 10

Направление	Мероприятия	Цель
Укрепление командного духа	Организация совместных мероприятий (спортивных соревнований, тимбилдингов, корпоративных праздников). Поощрение взаимопомощи и поддержки между сотрудниками.	Создание сплоченной команды, объединенной общими целями и ценностями.
Развитие системы мотивации	Пересмотр системы оплаты труда с учетом мнения сотрудников. - Внедрение системы премирования за достижение высоких результатов. Создание возможностей для карьерного роста.	Повышение мотивации сотрудников к работе и достижению высоких результатов.
Трансфер положительного опыта	Изучение опыта сотрудников с высокими итоговыми баллами (отделы 3 и 7) и перенос его на остальные отделы.	Распространение успешных практик и повышение эффективности работы во всех отделах.
Повышение квалификации руководителей	Организация тренингов по управлению персоналом, лидерству, эффективной коммуникации и разрешению конфликтов.	Улучшение навыков управления руководителей и создание благоприятной рабочей среды.
Регулярный мониторинг ситуации	Повторное проведение опроса сотрудников через определенный период времени (3-6 месяцев) для оценки эффективности реализованных мероприятий. Регулярный анализ текучести кадров, количества жалоб и предложений сотрудников.	Оценка эффективности предпринятых мер и своевременная корректировка плана действий.

Также следует вовлечь сотрудников в процесс изменений, предоставив им возможность высказывать свое мнение и вносить предложения; обеспечить открытость и прозрачность: всех мероприятий, связанных с улучшением климата в коллективе. Сотрудники должны быть информированы о целях и задачах проекта, а также о результатах его реализации.

Улучшение климата в коллективе – это длительный и сложный процесс, требующий последовательности, настойчивости и вовлеченности всех сотрудников компании. Однако, это необходимый шаг для повышения эффективности работы, снижения текучести кадров и создания благоприятных условий для развития бизнеса.

В ходе анализа организационной культуры в ООО МП «СОЮЗ» был проведен опрос сотрудников, насколько они понимают цели организации (таблицы 11, 12)

Таблица 11 - Понимание целей организации сотрудниками ООО МП «СОЮЗ»

Вопрос анкеты	Ответы сотрудников
1. Я точно знаю, в чем состоит глобальная стратегическая цель моей организации.	Да – 6; Нет – 4; Затрудняюсь – 2
2. Для разъяснения цели организация руководство уделяет достаточно времени	Да – 4; Нет – 7; Затрудняюсь – 1
3. Я получал ответы от руководства по поводу целей организации	Да – 5; Нет – 6; Затрудняюсь – 1
4. Способы и методы достижения целей организации мне известны	Да – 7; Нет – 4; Затрудняюсь – 1
5. Меня устраивают способы достижения цели, принятые в организации.	Да – 5; Нет – 6; Затрудняюсь – 1
6. Мне близка система ценностей организации.	Да – 8; Нет – 3; Затрудняюсь – 1
7. Я готов разделить ценности организации, мне они нравятся	Да – 7; Нет – 4; Затрудняюсь – 1
8. Я ничего не знаю о целях организации	Да – 2; Нет – 9; Затрудняюсь – 1

Для того, чтобы точнее увидеть тенденции, в таблице 12 приведены ответы в процентах (от 12 сотрудников):

Таблица 12 - Анализ анкетирования сотрудников

Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь
Я знаю глобальную цель организации	50%	33%	17%
Руководство уделяет время на разъяснение цели	33%	58%	8%
Я получал ответы руководства по поводу целей	42%	50%	8%
Мне известны способы и методы достижения целей	58%	33%	8%
Меня устраивают способы достижения целей	42%	50%	8%
Мне близка система ценностей	67%	25%	8%
Готов разделять ценности организации	58%	33%	8%
Я ничего не знаю о целях организации	17%	75%	8%

По данным таблицы можно сделать следующие выводы:

- половина сотрудников знает глобальную цель, но треть затрудняется с ответом или откровенно не знает;
- коммуникация с руководством по целям недостаточно эффективна: более половины считают, что руководство не уделяет достаточно времени, и не получают обратную связь (42% не получали ответы);
- способы достижения целей известны большинству, однако только 42% довольны этими способами. Это может говорить о том, что рабочие процессы не соответствуют ожиданиям части коллектива;
- ценности организации большинству сотрудников близки и готовы их разделить (от 58% до 67%). Это обозначает наличие «ядра» корпоративной культуры, на котором можно строить дальнейшее развитие и систему мотивации;
- есть сотрудники, которые не осведомлены о целях (17%), что свидетельствует об информационном вакууме для части коллектива.

Исходя из данных анализа, руководству ООО МП «СОЮЗ» следует:

- усилить открытость стратегии для персонала (внедрить регулярные встречи, рассылки, обсуждения целей и задач компании);
- развивать управленческую коммуникацию - активнее отвечать на вопросы, использовать обратную связь;
- привлечь сотрудников к обсуждению рабочих процессов, дать им возможность влиять на решения;
- поддерживать и расширять корпоративные ценности через совместные мероприятия, признание заслуг, обучение;
- идентифицировать причины незнания целей и минимизировать информационные пробелы.

Руководству ООО МП «СОЮЗ» необходимо провести соответствующую работу, повысить прозрачность управленческих решений и стратегических целей, вовлечь сотрудников в процесс изменений.

Для этого был проведен опрос среди сотрудников ООО МП «СОЮЗ» с

вопросом: «Какова цель Вашей работы в организации?». Результаты ответов сотрудников представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Цель работы в организации (опрос сотрудников ООО МП «СОЮЗ»)

Вопрос	Ответы сотрудников (%)
1. Иметь хороший заработок	42
2. Гарантия занятости	17
3. Карьерный рост	14
4. Реализация своих возможностей	8
5. Социальные гарантии	13
6. Участие в управлении организации	6

Как видно из результатов опроса, большинство сотрудников заинтересованы в заработной плате (42%), гарантии трудоустройства (17%) и карьерном росте. Социальные гарантии важны для 13%, а в реализации своих способностей всего 8%.

Как видно из проведенного исследований\, большая часть сотрудников предприятия – это люди до 30 лет, а ведь именно в этом возрасте для каждого человека важен карьерный рост, а для этого нужны новые знания и навыки.

На рисунке 17 наглядно отражена ситуация по опросу сотрудников с вопросом: «Какова цель Вашей работы в организации?»

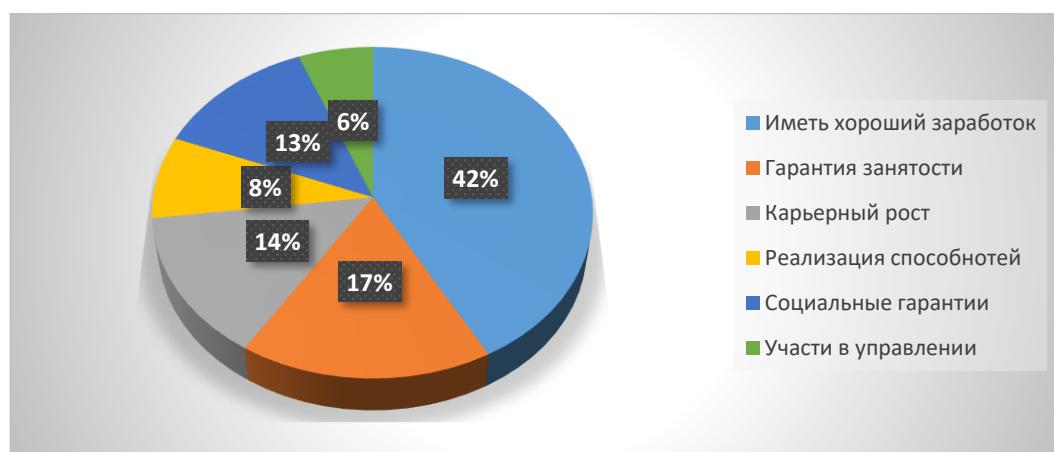


Рисунок 17 - Ориентиры и мотивы сотрудников ООО МП «СОЮЗ»

Опрос персонала ООО МП «СОЮЗ» показал, что компания не уделяет достаточно внимания своим сотрудникам, персонал мало знает о целях организации, не ощущает заботу руководства. Основная мотивация – стабильная работа и заработка плата.

В ходе исследования были выделены следующие проблемы в организационной культуре ООО МП «СОЮЗ» (Таблица 14).

Таблица 14 - Анализ и оценка организационной культуры в ООО МП «СОЮЗ»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Высокая текучесть кадров	Анализ кадровых показателей в таблице 8 выявил уровень текучести кадров (16,7% в 2024 году), что говорит о нестабильности кадрового состава	Обеспечение обучения и наставничества для новых сотрудников Повышение уровня внутренней адаптации с помощью корпоративных тренингов и обучающих программ
Низкая вовлеченность сотрудников	Опросы показали нехватку мотивации и интереса к целям предприятия (Таблица 11). Только 50% сотрудников понимают цель организации	Разработка системы материального и нематериального поощрения. Внедрение программ признания достижений
Недостаточная коммуникация руководством и сотрудниками	Сотрудники отмечают слабое информационное взаимодействие (по данным таблицы 12 58% сотрудников ответили, что руководство не уделяет время на разъяснение цели организации).	Организация регулярных встреч и совместных мероприятий Введение единого корпоративного канала связи
Проблемы с заботой руководства	Вопросы, непосредственно касающиеся заботы руководства о сотрудниках («Руководство беспокоится о моем благополучии») стабильно показывают более низкие оценки, чем вопросы о взаимопомощи между коллегами. (Таблица 9)	Регулярные встречи руководства с сотрудниками для обсуждения текущих вопросов и проблем. - Создание каналов обратной связи (анонимные ящики для предложений и жалоб). Проведение тренингов по эффективной коммуникации для руководителей.
Неоднозначность в разрешении конфликтов	Вопрос об объективном разрешении конфликтов вызывает наибольшие негативные оценки (7 негативных оценок из 12), что может сигнализировать о непрозрачной или неэффективной системе разрешения споров в организации. (Таблица 9)	Объективное и справедливое рассмотрение конфликтов. - Принятие решений на основе открытой и прозрачной информации.

Таким образом, управление организационной культурой должно быть приоритетным направлением для руководства предприятия, стремящегося к достижению устойчивых финансовых результатов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО МП «СОЮЗ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО МП «СОЮЗ»

Улучшая организационную культуру, компания становится привлекательной для сотрудников и клиентов, повышается эффективность ее деятельности и финансовая устойчивость.

Мероприятие 1 - обеспечение обучения и наставничества для новых сотрудников.

Цель мероприятия - создание сильной, квалифицированной и лояльной команды, способной достигать высоких результатов.

Именно обучение превращает разрозненную группу специалистов в сплочённую команду, действующую по единым правилам, мотивированную и готовую к развитию.

Для ООО МП «СОЮЗ» систематическое обучение сотрудников – инвестиция в устойчивость, клиентскую привлекательность и командный успех.

Целью обучения является удовлетворение потребности в профессиональном росте и развитии работника. Здесь осуществляется ориентация на поддержание такого мотива деятельности как стремление к росту, развитию или самосовершенствованию.

На предприятии можно использовать следующие виды обучения:

- внутреннее - внутри организации. Предполагает прохождение основных программ тренингов и семинаров проводимыми службами завода (тренером компании ежегодно составляется план-график индивидуального обучения сотрудников, с учетом потребностей компании в профессионалах определенного уровня, а также с учетом потребностей сотрудников конкретных подразделений);

- внешнее - направление сотрудников на семинары, курсы повышения квалификации в обучающие компании и организации (специалист по обучению занимается поиском обучающих компаний и при помощи электронной рассылки знакомит всех сотрудников предприятия с имеющимися ресурсами по внешнему обучению) [3].

Мероприятие 2 - разработка системы материального и нематериального поощрения

Цель мероприятия - создании эффективной мотивационной среды, направленной на повышение производительности, вовлеченности, лояльности сотрудников и достижение стратегических целей компании.

Подробное описание мероприятия.

Работникам на предприятии необходимо предоставить обязательные социальные гарантии, которые удовлетворяют основную потребность человека в стабильности и уверенности в будущем (потребность в безопасности). Оформленный на постоянную работу сотрудник получает все обязательные социальные гарантии (социальный и страховой полис, льготы за вредность, отпуск, начисление пенсии).

Оценка позволит выявить уровень профессионализма, через анализ профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников; определить уровень удовлетворенности трудом, определить карьерные планы, а также перспективы развития.



Рисунок 18 - Рекомендуемые виды оценки сотрудников ООО МП «СОЮЗ»

Аттестация: должна проводиться один раз в 1-5 лет (в зависимости от специальности). В ООО МП «СОЮЗ» рекомендуется ежегодная аттестация с целью определения уровня освоения профессиональной деятельности в условиях специфики работы на данном предприятии.

Обязательной должна являться аттестация руководителей, работников финансовых структур, менеджеров.

Аттестация позволяет дать оценку:

- работникам не подвергающихся квалификационным испытаниям;
- работникам, прошедшим квалификационный экзамен, в промежутке между квалификациями (срок от 3 до 5 лет), осуществить оценку профессионализма работника [8].

Квалификационные испытания: проводится по истечению сроков повышения разрядности, установленных министерством труда.

Квалификационные испытания позволяют осуществить перевод работника на более высокий разряд.

Оценка производительности труда, профессионально-личностных качеств за определенный срок для работников, не входящих в 1, 2 виды оценки.

Она позволяет отслеживать уровень профессионального развития непосредственным руководителем и руководителем высшего звена. Благодаря результатам оценки работник может претендовать на тот или иной компенсационный пакет. Чем выше результат оценки, тем больше пунктов включает пакет, часть из которых работник может выбрать самостоятельно. Именно в этом и таится его прямая заинтересованность.

Нематериальная мотивация второго уровня осуществляется с целью поддержания высокого уровня профессионализма работника и дальнейшего его стимулирования. На этом этапе нематериальная мотивация осуществляется в форме системы поощрения: общественное признание отдельной личности, общественное признание деятельности группы, личное признание сотрудника руководителем.

Таким образом, оценка персонала и дальнейшая мотивация труда, способствуют формированию компетентного и усердно работающего сотрудника работника.

Благодаря нематериальной мотивации третьего уровня удастся развивать профессионализм с учетом специфики деятельности.

Дополнительные задания, периодическое повышение их сложности создает почву для максимального использования потенциала работника, а результат выполнения так же является объективной оценкой их профессионализма, удовлетворяет потребность работника в самосовершенствовании.

Также необходимо проводить мониторинг общего состояния работника (эмоционального, удовлетворенности трудом и т.п.).

Среди материальных методов мотивации можно предложить предприятию меры материальной помощи сотрудникам в виде предоставлении или частичной оплаты путевки в санаторий, на курорт, дополнительное пособие, сертификация по результатам обучения и т.п.

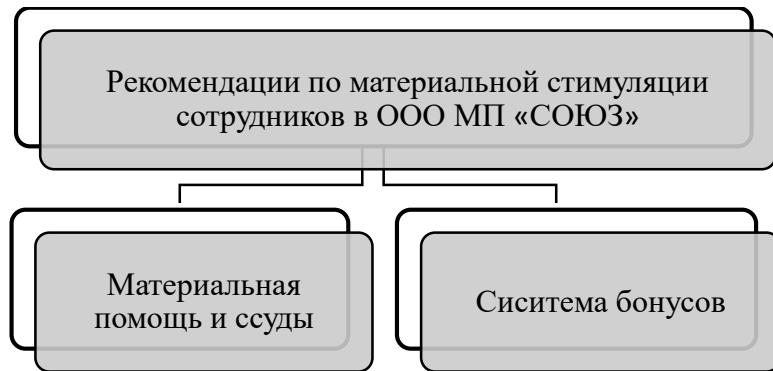


Рисунок 19 - Рекомендации по материальной мотивации сотрудников ООО МП «СОЮЗ»

Система индивидуальных бонусов включает в себя две составляющие – определенный оклад сотрудника плюс бонус. Бонус может быть, как определенной доплатой к окладу, так и оплата используемых услуг сотрудником за счет предприятия (фитнес-зал, оплата автомобиля, телефона и

т.д.).

ООО МП «СОЮЗ» выдает работникам компании беспроцентные ссуды до 20 тыс. руб. на одного работника без предоставления документов, удостоверяющих назначение ссуды. К безадресным ссудам относятся также суммы, предоставляемые:

- на рождение ребенка;
- при регистрации брака (если брак регистрируется впервые);
- на похороны близких родственников.

В результате получаем компетентного в своей деятельности сотрудника, эффективно выполняющего свои должностные задачи на предприятии, из которых формируется команда профессионалов, преданных своему предприятию и удовлетворенных трудом. Предполагаемые результаты:

- низкая текучесть кадров;
- высокая эффективность и качество труда;
- в итоге повышение экономического уровня предприятия;
- формирование внутреннего кадрового резерва;
- возможность осуществлять перестановку кадров;
- возможность сократить расходы на поиск специалистов снижение экономических, финансовых и временных затрат;
- повышение надежности и стабильности кадров;
- личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

В ООО МП «СОЮЗ» используют метод отплаты «Процент от продаж».

Недостатки системы с процентами от продаж сведены в таблицу 15.

Таблица 15 - Недостатки системы «процент от продаж» в ООО МП «СОЮЗ»

Недостаток	В чём проявляется
Гонка за объёмом, а не качеством	Сотрудники стремятся продать что угодно, лишь бы получить процент, а не ориентируются на потребности клиента
Игнорирование командной работы	Каждый работает только на свой результат, уменьшается помочь коллегам, возникает конкуренция вместо сотрудничества
Неравномерный доход	При нестабильных продажах уровень зарплаты сильно скачет, сложно планировать расходы сотрудникам
Могут ухудшиться отношения с клиентами	Сотрудник может навязывать товар клиенту, не заботясь о его удовлетворённости
Не учитывает неблагоприятные рыночные условия	В периоды низкого спроса сотрудники теряют в доходах, мотивация падает
Нет стимула к долгосрочному сотрудничеству	Внимание только на быстрой сделке, а не на удержании клиента
Не отражает вклад в сопутствующие задачи	Тот, кто помогает коллегам или мотивирует команду, остается без вознаграждения

Вместо системы с процентами от продаж рекомендуется:

- фиксированная базовая зарплата: обеспечивает стабильность и уверенность в завтрашнем дне;
- премии и бонусы за достижения: Привязаны к результатам работы команды и долгосрочным целям, а не к ежемесячным продажам;
- прозрачные критерии оценки: Сотрудники должны точно знать, что от них требуется для получения премий и бонусов;
- возможности для развития и роста: Обучение, повышение квалификации и карьерные перспективы.

Вводим квалификационные уровни, обычно это 3-4 уровня специалистов по продажам Воин, Джедай, Магистр. У каждого уровня своя оплата, согласованная с рыночными уровнями. Каждый уровень имеет четко прописанный профиль, который описывает, что нужно знать, уметь и какими

качествами обладать, чтобы находиться на этом уровне. Проводим оценку, и каждый сотрудник занимает свою позицию. В показатели включены результаты продаж за период между оценками – те же самые KPI, которые вы используете для оценки продавцов.

Устанавливается стабильная зарплата, фиксированная на период между оценками, каждые полгода или год. Сотрудник, продемонстрировавший определенные результаты и достигший уровня Джедая, получает соответствующий уровень оплаты по итогам оценки. Рекомендуем проводить оценку по системе 360 градусов, так как она более продуктивна и полезна, четко показывая точки роста сотрудников. На основе этой оценки хорошо вырабатывать план личного развития и обучения сотрудников.

Сотрудник работает на протяжении полугода, получая стабильную зарплату. По результатам полугодия проводится повторная оценка. В число критериев входит рост квалификации и выполнение важных для компании задач, например, внедрение CRM. Сотрудник должен участвовать в развитии компании и решении стратегических задач. По итогам оценки сотрудник может как повысить свой уровень, так и опуститься на уровень ниже.

Премии выплачиваются по итогам более длинного периода (квартал, полугодие или год) за достижение и превышение установленных показателей, например, сверхплановый объем продаж или сверхплановая прибыль. Используются командные показатели: например, отдел продаж зарабатывает премиальный фонд при превышении объема продаж на 20%, и часть этого фонда распределяется между сотрудниками.

Этот подход включает в себя все элементы системы: возможность развиваться, понятные перспективы повышения материального благосостояния и уровня, повышение квалификации, и исключение случайного успеха или неудач. На более длинной дистанции можно обоснованно судить о результатах сотрудника. Применение этого подхода возможно не только для менеджеров по продажам, но и для любой категории сотрудников. Для топ-менеджеров потребуется отдельное обсуждение.

Мы рекомендуем обратить внимание на эти методы и реализовать системный подход в вашей компании.

Таким образом, можно сделать вывод. Развитие персонала должно осуществляться поэтапно, с применением различных методов и видов мотивации на каждом этапе.



Рисунок 20 - Рекомендации по нематериальной мотивации персонала в ООО МП «СОЮЗ»

Первый этап мотивации (в течение первых 6-12 месяцев) включает в себя нематериальную мотивацию первого уровня: улучшение условий труда и социальные гарантии различного рода.

Полный социальный пакет позволяет создать высокий уровень социальной защищенности со стороны предприятия, через систему постоянно закрепленных за конкретным работником привилегий, на определенный срок и при определенных условиях.

Нематериальная мотивация второго уровня осуществляется с целью поддержания высокого уровня профессионализма работника и дальнейшего его стимулирования. На этом этапе нематериальная мотивация осуществляется в форме системы поощрения: общественное признание

отдельной личности, общественное признание деятельности группы, личное признание сотрудника руководителем.

Нематериальной мотивации третьего уровня – развитие профессионализма с учетом специфики деятельности.

Ожидаемые результаты:

- низкая текучесть кадров;
- высокая эффективность и качество труда;
- в итоге повышение экономического уровня предприятия;
- формирование внутреннего кадрового резерва;
- возможность осуществлять перестановку кадров;
- возможность сократить расходы на поиск специалистов снижение экономических, финансовых и временных затрат;
- повышение надежности и стабильности кадров;
- личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

Мероприятие 3 - Решения проблемы с заботой руководства о сотрудниках.

Цель мероприятия заключается в создании и поддержании корпоративной культуры, в которой благополучие, развитие и потребности сотрудников являются приоритетом, что приводит к повышению их лояльности, вовлеченности, производительности и долгосрочной приверженности компании.

Для решения указанной проблемы рекомендуется проводить ежемесячные встречи «один на один» между сотрудником и руководителем, где:

- обсуждаются успехи и сложности;
- сотрудник получает индивидуальную обратную связь;
- совместно намечаются цели развития и курсы повышения квалификации.

Фиксировать итоги встреч и отслеживать прогресс.

Предлагаем следующий пример сообщения от руководства: «С этого

месяца мы запускаем программу наставничества. Каждый сотрудник может выбрать наставника среди опытных коллег, а раз в месяц мы будем проводить персональные встречи для обсуждения вашего развития и планов. Мы ценим каждого и хотим помочь вам раскрыть потенциал!»

Мероприятие 4 - Объективное и справедливое рассмотрение конфликтов.

Цель мероприятия заключается в создании и поддержании здоровой и продуктивной рабочей атмосферы, минимизации негативных последствий конфликтов и укреплении доверия между сотрудниками и руководством.

Мероприятие «Объективное и справедливое рассмотрение конфликтов» направлено на создание справедливой, открытой и поддерживающей рабочей среды, в которой сотрудники чувствуют себя услышанными и защищенными, что способствует повышению эффективности работы и достижению общих целей организации.

Для проблемы разрешения конфликтов следует внедрить следующее (Таблица 16).

Таблица 16 - Мероприятия для решения конфликтов в ООО МП «СОЮЗ»

Мероприятие	Как помогает
Открытый диалог	Организовать встречу для обсуждения конфликта с модератором – помогают честно высказать проблемы и найти компромисс
Командные тренинги	Проводить тренинги по развитию навыков общения и разрешения конфликтов – учат слушать, аргументировать и уважать друг друга
Введение правил общения	Разработать и утвердить кодекс поведения и правила коммуникации – помогает предотвратить новую волну конфликтов
Медиация (приглашение независимого посредника)	Вовлечь профессионального медиатора для решения сложных конфликтов и формирования единого взгляда на проблему
Совместное решение задач	Организовать работу над общими проектами – увеличивает командный дух и переводит соперничество в сотрудничество
Анонимное выражение мнения	Ввести систему сбора анонимных отзывов или жалоб – сотрудники чувствуют себя более защищёнными и честнее выражают свои мысли

Рассмотрим возможный алгоритм разрешения конфликта в ООО МП «СОЮЗ»:

- выявление причины – совместное обсуждение ситуации;

- вовлечение нейтральной стороны – медиатор или HR-специалист;
- поиск компромисса - сформулировать общие правила взаимодействия;
- закрепление договорённостей – письменно, на общем собрании, через внутренние рассылки;
- контроль выполнения - регулярные встречи и обратная связь.

Таким образом, предложенные мероприятия решат кадровые проблемы в ООО МП «СОЮЗ» и тем самым поспособствуют повышении эффективности деятельности предприятия.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Одной из важных проблем ООО МП «СОЮЗ» является высокая текучесть кадров, который отрицательно влияет на финансовый результат деятельности организации. Данные для ООО МП «СОЮЗ» представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Данные для расчета среднегодового ущерба от текучести кадров

Наименование показателя	Показатель
Среднегодовой заработка сотрудника	393,6 тыс. руб./год / 247 раб. дней – 1593,52 руб. день
Количество человеко-дней простоя в связи с отсутствием сотрудника	10 дней
Затраты на обучение вновь принятого сотрудника	4500 руб.
Количество уволившихся сотрудников за исследуемый период	2 человека
Фактический коэффициент текучести	16,6%
Ожидаемый коэффициент текучести	5%

По данным таблицы, рассчитаем среднегодовой ущерб, причиненный предприятию текучестью кадров, по формуле 2.

$$P = (3\pi \times D + 3O) \times K \quad (2)$$

где Р – среднегодовой ущерб от текучести кадров

ЗП – Среднегодовой заработка сотрудника (в день)

Д – Количество дней простоя

ЗО – Затраты на обучение одного сотрудника

К – Количество уволившихся сотрудников

$$P = (1593,52 \text{ руб./день} \times 10 \text{ дней} + 4500) \times 2 \text{ чел.} = 40878,4 \text{ руб.}$$

Таким образом, видно, что среднегодовой ущерб, из-за текучести кадров составляет 40878,4 руб.

Далее рассчитаем среднегодовой ущерб, причиненный предприятию ожидаемым уровнем естественной текучести кадров, по формуле 3.

$$P_1 = P \times (K_2 / K_1) \quad (3)$$

где K_1 , K_2 – фактический и ожидаемый коэффициент текучести, %;

P – среднегодовой ущерб, причиненный предприятию текучестью кадров, руб.

Подставляем данные в формулу и получаем:

$$P_1 = 40878,4 \text{ руб.} * (5\% : 16,6\%) = 3693,5 \text{ руб.}$$

Далее произведем расчет между среднегодовой ущерб фактической текучести кадров и ожидаемой:

$$P_2 = 40878,4 \text{ руб.} - 3693,5 \text{ руб.} = 37185 \text{ руб.}$$

Таким образом, текучесть кадров негативно влияет на экономический результат предприятия, нынешняя ситуация с увольнением сотрудников приносит предприятию ущерб в 37185 руб.

Полагаем, что кадровые проблемы связаны с неправильной организацией обучения и отсутствием мотивации к повышению квалификации своих сотрудников

Рассмотрим, может ли влиять на эффективность деятельности ООО МП «СОЮЗ» внедрение обучения сотрудников.

Предприятию сфере B2B (бизнес для бизнеса), к которой относится ООО МП «СОЮЗ», необходимо привлекать высокопрофессиональный персонал и обучать его в дальнейшем, так как отношения с недвижимостью постоянно подвергаются изменениям, которые важно учитывать в работе. Менеджер ООО МП «СОЮЗ» должен иметь образование в сфере менеджмента, экономики или юриспруденции (гражданского, уголовного и административного права), иметь высокий уровень деловой культуры, обладать навыками введения переговоров, стремиться к дальнейшему обучению.

Поэтому предлагается внедрять обучение для сотрудников отдела по управлению персоналом в целях повышения их профессиональных компетенций.

Рекомендуемые способы обучения представлены ниже на рисунке 21.



Рисунок 21 – Рекомендуемые виды обучения в ООО МП «СОЮЗ»

Исходные данные для расчета издержек представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Исходные данные для расчета издержек на обучение работников ООО МП «СОЮЗ»

Показатель	Значение
Объем реализации (руб.)	99000
Работники, прошедшие обучение	5
Объем издержек на рабочую силу (руб.), в том числе издержки на обучение:	80000
прямые	5000
косвенные	2000
Отработанные производительные часы	140
Часы профессионального обучения	20

Используя исходные данные рассчитаем издержки по формулам 4, 5, 6, 7, 8, 9:

$$ЗПР = (ОИР / ОПЧ) \quad (4)$$

где Зпр - заработка плата за час работы

ОИРС = объем издержек на рабочую силу

ОПЧ - Отработанные производительные часы

$$Ппот = (ЧПО \times ЗПР) \quad (5)$$

где Ппот - Потеря от производственного времени во время обучения

ЧПО - Часы профессионального обучения

Зпр - заработка плата за час работы

$$Изд.об = Изд.пр. + Изд.косв. + Ппот \quad (6)$$

где Изд. об. - Общие издержки на обучение

Изд. пр. – прямые издержки

Изд. Косв. – косв. Издержки

Ппот - Потеря от производственного времени во время обучения

$$\Дз = (Изд.обр./OP) \times 100\% \quad (7)$$

где Дз - Доля издержек на обучение в объеме реализации

Изд. об. - Общие издержки на обучение

OP – объем реализации

$$Зраб = Изд.обр / КРПО \quad (8)$$

где Зраб - Издержки на обучение на одного работника

Изд. об. - Общие издержки на обучение

КРПО - Количество работников, прошедших обучение

$$Зчас = Зоб / ЧПО \quad (9)$$

где Зчас - Издержки на обучение в расчете на 1 час обучения

ЧПО - Часы профессионального обучения

Подставим данные таблицы в формулы и рассчитаем показатели:

Зпр: $80000 \text{ руб.} / 140 \text{ часов} = 571,43 \text{ руб./час}$ (округлено до двух знаков
после запятой)

Ппот: $20 \text{ часов} * 571,43 \text{ руб./час} = 11428,6 \text{ руб.}$

Зоб: $5000 \text{ руб.} + 2000 \text{ руб.} + 11428,6 \text{ руб.} = 18428,6 \text{ руб.}$

Дз: $(18428,6 \text{ руб.} / 99000 \text{ руб.}) * 100\% = 18,61\%$ (округлено до двух знаков
после запятой)

Зраб: $18428,6 \text{ руб.} / 5 \text{ чел.} = 3685,72 \text{ руб./чел.}$

Зчас: $18428,6 \text{ руб.} / 20 \text{ часов} = 921,43 \text{ руб./час}$

Объединим расчеты в таблицу 19.

Таблица 19 – Результаты расчета издержек на обучение работников ООО МП «СОЮЗ»

Показатель	Значение	Расшифровка
Зпр.	571,43 руб/час	Заработка плата за час работы
Ппот.	11428,6 рублей	Потеря от производственного времени во время обучения
Изд. об.	18428,6 рублей	Общие издержки на обучение
Дз	18,61%	Доля издержек на обучение в объеме реализации
Зраб	3685,72 руб/чел.	Издержки на обучение на одного работника
Зчас	921,43 руб/час	Издержки на обучение в расчете на 1 час обучения

Анализируя полученные показатели, можно сделать вывод о том, что один час обучения работников обойдется организации на 350 рублей дороже, чем обычный рабочий час (921-571). Издержки на обучение составят 1/5 от объема реализации. Обучение одного работника обойдется ООО МП «СОЮЗ» в 3684 рубля.

Учитывая, что по данным руководства организации, регулярно обучаемые работники работают в три раза производительнее, чем те, кто не прошел обучение, объем реализации после обучения составит:

$$O_{no} = (PR \times 3) \times 5 + (PR \times 8) \quad (10)$$

где ПР – производительность работника, не проходившего обучение,

$$PR = 99000/13 = 7615 \text{ рублей.}$$

Отсюда:

$$O_{no} = (7615 \times 3) \times 5 + (7615 \times 8) = 114225 + 60920 = 175145 \text{ рублей.}$$

После обучения 5 работников объем реализации возрастет на 76145 рублей (175145-99000), что в 4 раза превосходит затраты на обучение.

Как видно, потенциальная эффективность предложенной программы обучения очень высока. Руководству ООО МП «СОЮЗ» рекомендуется учесть

это при выборе программ обучения персонала.

Также делегирование полномочий должно стать приоритетным направлением в культуре организации управленческих процессов ООО МП «СОЮЗ». Так как один сотрудник может не справиться с задачей, следует поручить ее группе людей. К тому же поощрение коллективной работы поможет укрепить корпоративный дух компании и сделать ее более сплоченной. И в дальнейшем управляющий может перейти к процессу децентрализации управления (предтечи ответственности за принятие решений)

Таким образом, выявленные проблемы можно решить, внедрив поэтапную систему мотивации сотрудников и изменив подход к обучению своих кадров.

Руководство ООО МП «СОЮЗ» должно бережно относиться к высокопрофессиональным сотрудникам, мотивировать их выполнять свои обязанности как можно более эффективно, обучать персонал, который стремится к карьерному росту

Заключение

В заключение проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Эффективная корпоративная культура способствует активному участию персонала и увеличивает их приверженность делу, поскольку сотрудники ощущают поддержку и прилагают максимум усилий при выполнении своих обязанностей.

Обладая прочной культурой и ценностями, можно:

- внедрение рабочих процессов, нацеленных на совместную работу и способствующих эффективному выполнению задач вашей командой;
- избавляться от помех для облегчения реализации высокоэффективных проектов у участников команды;
- гарантировать признание важности каждого сотрудника компании независимо от его пола, внешности, расовой принадлежности и индивидуальных особенностей;
- привязать каждое действие к целям и задачам организации, чтобы сотрудники осознавали важность своего вклада в общее дело;
- устанавливать нормы сотрудничества, эффективного взаимодействия и укрепления единства в коллективе на всех уровнях организации.

Таким образом, организационная культура является важным элементом управления организацией и вплетена в систему его менеджмента, а формирование культуры организации требует от руководителя четкого представления о ее составляющих и их влиянии на персонал.

Для того, чтобы оценить уровень работы с персоналом и общую организационную культуру ООО МП «СОЮЗ», были оценены финансовые показатели организации и их динамика, так все управленческие решения принимаются с целью повысить эффективность деятельности предприятия.

Как показало исследование, за последний год организация получила убыток как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности

При анализе и оценке организационной культуры ООО МП «СОЮЗ» была учтена специфика его деятельности, а именно то, что предприятие относится к сфере B2B бизнеса (бизнес для бизнеса) и работает в сфере аренды и продажи коммерческой недвижимости.

То есть, при формировании организационной культуры B2B-бизнеса необходимо ориентироваться на особенности его ведения, которые, конечно, отразятся на организационной культуре предприятия

Предприятию данной сфере необходимо привлекать высокопрофессиональный персонал и обучать его в дальнейшем, так как отношения с недвижимостью постоянно подвергаются изменениям, которые важно учитывать в работе. Менеджер ООО МП «СОЮЗ» должен иметь образование в сфере менеджмента, экономики или юриспруденции (гражданского, уголовного и административного права), иметь высокий уровень деловой культуры, обладать навыками введения переговоров, стремиться к дальнейшему обучению.

А руководство ООО МП «СОЮЗ» должно бережно относиться к высокопрофессиональным сотрудникам, мотивировать их выполнять свои обязанности как можно более эффективно, обучать персонал, который стремится к карьерному росту.

Анализ показал, что руководство ООО МП «СОЮЗ» оценивает своих сотрудников с помощью методов, ориентированных на оценку поведения работников. На наш взгляд, необходимо использовать методы, ориентированные на результаты труда (продаж). Развитие персонала должно осуществляться поэтапно, с применением различных методов и видов мотивации на каждом этапе.

Исследование показало, что основным фактором для повышения организационной культуры в ООО МП «СОЮЗ» является обучение

сотрудников.

Выявленные основные аспекты влияния обучения на организационную культуру предприятия приведены ниже.

Формирование общих ценностей и стандартов поведения:

- обучение помогает донести миссию, цели, этические нормы и принципы компании;
- через тренинги и семинары сотрудники лучше понимают, что от них ожидается, и какие стандарты важны для коллектива;

Развитие профессиональных и личных компетенций:

- обучение способствует росту професионализма, повышению качества сервиса для арендаторов;
- повышает самооценку и уверенность сотрудников, стимулирует инициативу.

Укрепление командного духа:

- совместное обучение и внутрикорпоративные тренинги сближают сотрудников, способствуют появлению доверия и взаимопомощи;
- обсуждение кейсов, ролевые игры формируют навык работы в команде.

Адаптация к изменениям и инновациям:

- через обучение сотрудники становятся открытыми к изменениям, воспринимают нововведения как естественную часть развития;
- уменьшается «сопротивление переменам», улучшается гибкость всей организации.

Повышение лояльности и вовлеченности:

- когда компания инвестирует в развитие сотрудников, они чувствуют заботу и ответную привязанность;
- обучение служит важным мотивирующим фактором и снижает текучесть кадров.

Примеры обучения, которые влияют на организационную культуру ООО МП «СОЮЗ» приведены в таблице 20.

Таблица 20 - Примеры обучения, влияющие на организационную культуру ООО МП «СОЮЗ»

Вид обучения	Как влияет на культуру
Семинары по клиентскому сервису	Формирует общую ориентацию на удовлетворение арендаторов
Тренинги по этике в бизнесе	Усиливает атмосферу доверия и честности
Курсы командной работы и коммуникаций	Сближает коллектив, предотвращает конфликты
Обучение ИТ и цифровым навыкам	Повышает инновационность, снижает страх перемен

Обучение – фундамент повышения корпоративной культуры. Именно оно превращает разрозненную группу специалистов в сплочённую команду, действующую по единым правилам, мотивированную и готовую к развитию. Для ООО МП «СОЮЗ» систематическое обучение сотрудников – инвестиция в устойчивость, клиентскую привлекательность и командный успех.

Таким образом, основой любой организации является ее кадровый потенциал. Высокая организационная культура демонстрирует доброжелательное, но вместе с тем строгое отношение к сотрудникам, где каждый знает и осознает цель предприятия, соблюдает трудовую дисциплину и уважает коллег.

Для создания такого эффективного трудового коллектива нужна правильная мотивация. Комбинирование разных методов материальной и нематериальной мотивации, а также использование наряду с методами положительного мотивирования отрицательной, позволяет повышать производительность труда, лояльность и трудовую дисциплину.

Список используемой литературы

1. Арбатская Е.А., Баева О.Н., Даниленко Н.Н. Исследование подходов к диагностике эффективности организационной культуры // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 8. – С. 2649-2662
2. Бархатова, В. В. Методологические подходы к исследованию организационной культуры / В. В. Бархатова. // Молодой ученый - 2020. - № 21 (311). - С. 89-91. – URL: <https://moluch.ru/archive/311/70374/> (дата обращения: 14.09.2024).
3. Бачек Ю.А., Яркова С.А., Кутузова А.В., Анисимова Н.А., Якимова Л.Д. Формирование системы опережающего обучения персонала // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 3. – С. 703-716.
4. Бодрова М.И. Человеческий капитал и социальная ответственность – источники для формирования высокоэффективной организационной культуры // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 9. – с. 1635-1650.
5. Валишин Е.Н., Иванова И.А., Пуляева В.Н. Организационная культура: Учебное пособие – М.: Юрайт. 2024. – 445 с.
6. Веснин В. Р., Дюндик Е. П. Анализ и оценка организационной культуры: количественные и качественные методы // Научный вестник. – 2018. – № 3. – с. 64-72.
7. Головнин В.Н., Баянова Д.С., Ченцова Е.А. Особенности организационной культуры российских и зарубежных предприятий // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 12. – С. 4775–4786.
8. Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. Повышение эффективности обучения управленческого персонала крупных российских компаний // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Том 6. – № 3. – С. 303-322.
9. Грошев И. В. Организационная культура: Учебник – М.: Юнити-Дана, 2021 – 288 с.

10. Джейблин Ф., Патнэм Л. Организационная культура. Власть и политика, контекст и дискурс-анализ – М.: Гуманитарный центр, 2021 – 352 с.
11. Дорофеева Л.И. Организационная культура: учебное пособие и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л.И. Дорофеева. – Саратов, 2018 – 89 с.
12. Кибанов А. Я. Управление организационной культурой – М.: Проспект, 2019 – 269 с.
13. Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А. Корпоративная и организационная культура: Учебник - [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf.
14. Колмыкова, М. А. Организационная культура /М. А. Колмыкова, Н. А. Четверикова - Оренбург: ОГУ, 2020– 144 с.
15. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учебник – М.: Юнити-Дана, 2022 – 528 с.
16. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура – значит больше, чем стратегия или финансы: Монография – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2021 – 208 с.
17. Макарова, М. М. Пути совершенствования корпоративной культуры организации / М. М. Макарова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 49 (339). – С. 127-129. – URL: <https://moluch.ru/archive/339/76006/> (дата обращения: 14.09.2024).
18. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1992. – 702 с.
19. Mkrtchyan Г. А., Петрова О. В. Управление организационной культурой: учебник и практикум - Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2021.
20. Морозова, Е. А. Организационная культура : учебное пособие / Е. А. Морозова. – Кемерово : КемГУ, 2019. – 145 с. – ISBN 978-5-8353-2381-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/125467> (дата обращения: 14.09.2024).

21. Мызрова, К. А. Организационная культура: Учебное пособие / К. А. Мызрова. – Ульяновск: УлГУ, 2014. – 194 с.
22. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. – М.: Юрайт, 2024. – 306 с.
23. Тарасов В. К. Искусство управлеченческой борьбы: технологии перехвата и удержания управления - 5-е изд, доп. и перераб. – М.: Добрая книга, 2021 – 432 с.
24. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие – М.: Инфра-М, 2022
25. Фокина Н. Ю. Различия и сходства корпоративной культуры разных стран // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 10 (часть 2) – С. 330-337
26. Шапирпо С. А. Организационная культура: Учебник – М.: Кнорус, 2017. – 257 с.
27. Шарков Ф.И., Прохоров Я.М., Родионов А.Л. Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений. – М., 2002. – С.36
28. Шило К. И. Организационная культура в различных типах организаций // Вестник ГИУСТ БГУ. – 2015. – № 10. – с. 32–35.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

- Название организации: ООО МП « СОЮЗ»
- Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью
- Основной вид деятельности: Операции с недвижимым имуществом

Показатель	Код показателя	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022
		1	2	3
Актив				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	1150	226	238	256
ИТОГО по разделу I	1100	226	238	256
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Дебиторская задолженность	1230	597	596	804
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2	236	368
ИТОГО по разделу II	1200	599	832	1172
БАЛАНС	1600	825	1070	1428
Пассив				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	572	994	1337
ИТОГО по разделу III	1300	582	1004	1347
ИТОГО по разделу IV	1400	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	1520	243	66	81
ИТОГО по разделу V	1500	243	66	81
БАЛАНС	1700	825	1070	1428

Приложение Б
Форма №2 «Отчет о финансовых результатах»

Таблица Б.1 – Форма №2 «Отчет о финансовых результатах»

Показатель	Код показателя	За год 2024	За год 2023	За год 2022
Выручка	2110	4737	4407	4899
Себестоимость продаж	2120	(4713)	(4319)	(4440)
Валовая прибыль (убыток)	2100	24	88	459
Управленческие расходы	2220	(191)	(191)	(91)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(167)	(103)	368
Прочие расходы	2350	(16)	(18)	(56)
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения	2300	(183)	(121)	312
Налог на прибыль организаций	2410	(239)	(222)	(249)
текущий налог на прибыль организаций	2411	(239)	(222)	(249)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(422)	(343)	63
Совокупный финансовый результат	2500	(422)	(343)	63