

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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование организационной культуры в организации оптовой торговли

Обучающийся

А.В. Кузякова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Тема: «Совершенствование организационной культуры в организации оптовой торговли»

Работу выполнила Кузякова Александра Владимировна

Научный руководитель – кандидат педагогических наук Л.Л. Кифа

Цель ВКР - разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры компании.

Задачи:

- изучение теоретических аспектов формирования организационной культуры в компаниях оптовой торговли;
- анализ организационной культуры в компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE»;
- разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры для компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы стала организационная культура.

Объектом исследования бакалаврской работы является организационная культура компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Методы исследования: анализ и синтез, методы сравнительного и экономического анализа, экспертный метод и другие.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Практическая значимость исследования: предложена Программа по улучшению организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE» предполагает развитие командной работы, оптимизацию структуры управления и рост гибкости, уменьшение стресса, а также разработка нематериальных методов поощрения и укрепление корпоративных ценностей.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования организационной культуры в организации оптовой торговли.....	6
1.1 Понятие и сущность организационной культуры.....	6
1.2 Основные элементы и функции организационной культуры.....	10
1.3 Типы организационных культур.....	15
2 Организационно-экономическая характеристика ООО "NEW SOLUTION SERVICE".....	20
2.1 Характеристика деятельности организации ООО «NEW SOLUTION SERVICE».....	20
2.2 Организационная структура и характеристика кадрового состава ООО «NEW SOLUTION SERVICE».....	24
2.3 Анализ организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE».....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО "NEW SOLUTION SERVICE".....	43
3.1 Разработка мероприятий по улучшению организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE».....	43
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	47
Заключение.....	52
Список используемой литературы.....	54
Приложение А Положения о персонале.....	57
Приложение Б Положение о корпоративной культуре.....	66
Приложение В О совершенствовании организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE».....	68

Введение

Ключевую роль в формировании конкурентных преимуществ в современных организациях играет организационная культура. Благодаря ей обеспечивается устойчивое развитие компаний. Немаловажным фактором это является для сектора оптовой торговли, где благодаря эффективному управлению персоналом и стратегическим адаптированием к изменяющимся рыночным условиям относятся факторы успеха.

Актуальность исследования выпускной квалификационной работы зависит от нескольких факторов, такое как конкурентное преимущество, управление персоналом, адаптация к изменениям и стратегическое развитие. Благодаря эффективной организационной культуре можно повысить удовлетворенность клиентов, улучшить качество обслуживания и оптимизировать внутренние процессы. Кроме того, в современных динамических экономических условиях компании должны быстро адаптироваться, быть гибкими и готовыми к инновациям.

Цель выпускной квалификационной работы разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- изучение теоретических аспектов формирования организационной культуры в компаниях оптовой торговли;
- анализ организационной культуры в компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE»;
- разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры для компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы стала организационная культура.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организационная культура компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Методами исследования выпускной квалификационной работы являются теоретический и эмпирический анализ, обработка данных и структурирование.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются учебники и учебные пособия, периодические издания, интернет-ресурсы, а также отчетность компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов, таких как О. Шпенглер, Э. Шейн, Катценбах Д., Набоков В.И., Гаспарович Е.О., Ковров А.В. и другие.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в изучении способов совершенствования организационной культуры.

Структура выпускной квалификационной работы представляет собой введение, три раздела, заключение, список использованной литературы и используемых источников, и приложения.

1 Теоретические аспекты формирования организационной культуры в организации оптовой торговли

1.1 Понятие и сущность организационной культуры

Различные авторы приводят разные понятия «организационная культура», которыми охвачены разные аспекты, сущность и значение разных дисциплин. К примеру, такие авторы как О.С. Виханский, Т.П. Галкина, К. Шольц, и др. в менеджменте под организационной культурой понимают основные факторы управления компаниями. Благодаря организационной культуре можно согласовывать индивидуальные цели каждого из персонала с единой целью компании, проявленную инициативу пустить в нужное русло, и оно должно эффективно работать [10, с.47].

По мнению автора Т.П. Галкиной под организационной культурой понимается совокупность ценностей, убеждений и отношений, которые разделяются персоналом компании и в которой определены нормы, которые сотрудники должны соблюдать. [3, с. 58].

Под организационной культурой авторы О.С. Виханский и А.И. Наумов понимают совокупность ключевых предположений, принимающиеся всеми членами коллектива компании и отраженных в заявляемых ценностях организации, при этом у сотрудников сформированы ориентиры их поведения и действий. [2, 197].

Американский организационный психолог Эдгар Шейн разработал модель организационной культуры, включающую три уровня:

- артефакты и символы;
- нормы и ценности;
- базовые предположения.

По мнению Шейна, данные уровни являются взаимосвязанными и оказывают влияние друг на друга, а кроме того на компанию целиком. Благодаря данной модели можно описать и объяснить организационную

культуру, а кроме того выявить влияние организационной культуры на сотрудников [36, с.186].

Модель организационной культуры по Шейну рассмотрим на рисунке 1.

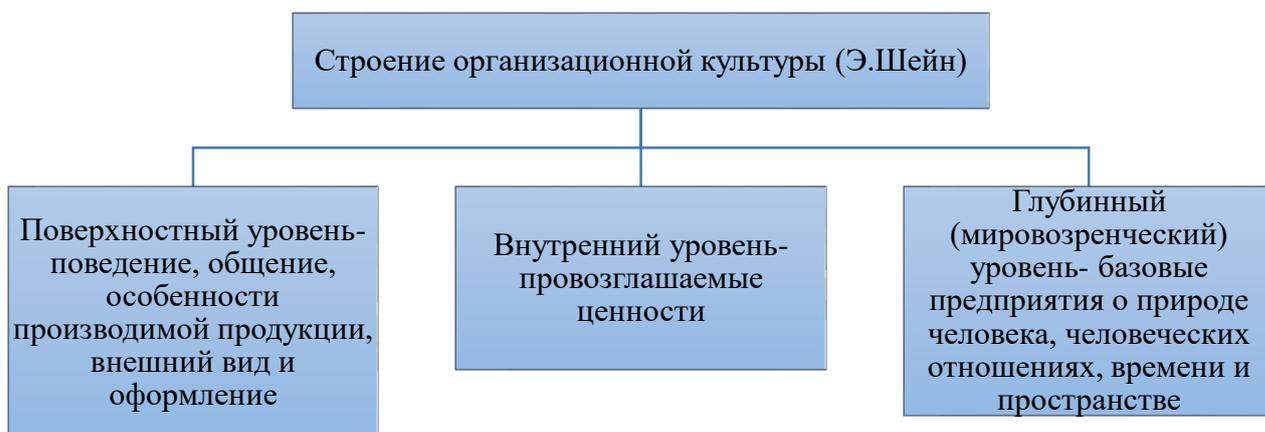


Рисунок 1 - Три уровня изучения организационной культуры

Эдгар Шейн, известный организационный психолог, подробно описывает, как можно повлиять на организационную культуру, обратившись к основополагающим предположениям и верованиям. По словам Шейна, эти предположения можно разделить на несколько категорий:

Предположения об окружающей среде: к ним относятся убеждения о взаимоотношениях организации с внешней средой. Являются ли предположения об окружающей среде стабильными, динамичными, враждебными или дружественными [19].

Предположения об истине и реальности: Эти предположения определяют, как определяется истина в организации. Это может повлиять на то, как обрабатывается информация и принимаются решения. Обнаруживается ли истина научными методами или же она конструируется обществом внутри организации?

Предположения о природе человека: они включают в себя представления о том, что значит быть человеком и что движет людьми. Считаются ли люди по своей сути хорошими или плохими, заслуживающими доверия или ненадежными, мотивированными страхом или вознаграждением.

Предположения о деятельности человека: Эти предположения относятся к характеру деятельности человека в организации. Делается ли акцент на выполнении, существовании или становлении? Это может повлиять на то, ценит ли организация действие, обдумывание или постоянное совершенствование [20].

Предположения о человеческих взаимоотношениях: Эти предположения охватывают убеждения о том, как люди должны относиться друг к другу. Являются ли отношения иерархическими, основанными на сотрудничестве, соперничестве или кооперации?

Предположения о времени и пространстве: Эти предположения связаны с восприятием организацией времени (ориентация на прошлое, настоящее и будущее) и использованием физического пространства. Рассматривается ли время как линейное или циклическое? Организовано ли пространство таким образом, чтобы стимулировать взаимодействие или поддерживать границы? Выявляя, обсуждая и корректируя эти базовые допущения, лидеры могут формировать культуру своей организации и влиять на нее [4, с.175].

Обращение к этим основополагающим убеждениям позволяет добиться более глубоких изменений и согласования внутри организационной культуры. Рассмотрим подробнее на рисунке 2.

Таким образом можно сделать вывод, что целью организационной культуры является координация деятельности персонала и обеспечении их эффективного взаимодействия чтобы достичь поставленные цели. В каждой компании имеются свои уникальные ценности, благодаря которым формируются определенные типы взаимоотношений [1, с.29].



Рисунок 2 -Формы проявления трехуровневой модели организационной культуры

Организационную культуру можно назвать одним из важных инструментов в ходе накопления, сохранения и передачи опыта персонала между собой внутри организации. И при этом ее выполняются следующие функции.

Создается пространство, благодаря которому можно согласовывать индивидуальные цели каждого из сотрудников с общими целями компании.

Происходит регуляция поведения сотрудников благодаря установленным нормам и правилам морали и этики [24].

У персонала сохраняется культурная идентичность, при этом идет в учет характер деятельности, форма собственности компании и ее положение на рынке [5, с.55].

Таким образом, можно сделать вывод, что у организационной культуре важная роль при решении разнообразных задач. В первую очередь ею можно координировать действия и поведение персонала устанавливая определенные регламенты, ритуалы и другие стандартизированные процедуры, а также правила поведения, которые принимает и одобряет коллектив компании. Во-вторых, благодаря организационной культуре сотрудники мотивируются на работу, при этом упор идет на ценностные ориентиры и морально-этические нормы, которые принял коллектив. И также благодаря организационной культуре происходит формирование уникального отношения к деятельности и поведению сотрудников, которые должны быть отличны от сотрудников в других компаний.

1.2 Основные элементы и функции организационной культуры

Чтобы эффективно отобрать и привлечь сотрудников в компанию нужно брать в учет особенности организационной культуры. На рисунке 3 представлены функции организационной культуры.

Функции организационной культуры, а также соответствующие им задачи можно разделить на следующие области:

Функция безопасности: Обеспечивает сотрудникам чувство защищенности и стабильности [21].

Задачами данной функции разработка четкой политики и процедур. Обеспечивает последовательное и справедливое применение правил. Создает благоприятную среду, которая снизит неуверенность и беспокойство.



Рисунок 3- Функции организационной культуры

Функция интеграции: Объединяет сотрудников и направляет их действия на достижение общих целей.

Задачами данной функции является разработка общего видения и миссии. Поощряет командообразующие мероприятия и совместные проекты. Способствует инклюзивности и сплоченности различных групп.

Нормативно-правовая функция: Устанавливает нормы и руководящие принципы приемлемого поведения [22].

Задачами данной функции является определение и распространение корпоративного кодекса поведения. Внедряет учебные программы по соблюдению нормативных требований и этике. Контролирует соблюдение политик и принимает корректирующие меры по мере необходимости.

Замещающая функция: Действует как замена формальным правилам и предписаниям.

Задачами данной функции являются развитие прочных неформальных связей и влияние сверстников. Поощряется наставничество и ролевое моделирование. Развивается культура, в которой ценности определяют поведение в отсутствие четких правил [40].

Адаптивная функция: Повышает способность организации адаптироваться к изменениям.

Задачами данной функции является поощрение инноваций и гибкость. Проводится обучение и развитие навыков, способствующих адаптации сотрудников. Создается культура, которая поощряет изменения и постоянное совершенствование [23].

Образовательная функция: Способствует обучению и развитию в организации.

Задачами данной функции является реализация постоянных программ обучения и повышения квалификации. Содействует обмену знаниями и передовым опытом. Поощряет сотрудников к дальнейшему обучению и самосовершенствованию.

Мотивационная функция: Повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников [28].

Задачами данной функции является признание и поощрение достижений вклад в общее дело. Приводятся индивидуальные цели в соответствие с целями организации. Создается позитивная и поддерживающая рабочая среда.

Коммуникативная функция: Улучшает внутреннюю коммуникацию и поток информации.

В задачи этой функции входит установка четких и открытых каналов коммуникации. Данная функция поощряет обратную связь и активное слушание, при этом для коммуникации применяет эффективные инструменты и платформы [26].

Функция управления качеством: Благодаря данной функции идет поддержание стремления в работе к качеству и совершенству.

Благодаря данной функции в систему можно внедрить методы управления качеством. Также можно продвинуть культуру регулярного совершенствования и превосходства. За счет данной функции можно привлечь сотрудников к инициативе обеспечивать качество и решать проблемы.

Рекреативная функция: Данная функция предполагает наличие возможностей отдыхать и социально взаимодействовать [27].

Данная функция выполняет задачи по организации различных досуговых мероприятий. Также задачами данной функции является создание пространства и возможностей для неформального общения среди сотрудников, поддержка баланса у сотрудников между их работой и личной жизнью.

Когда решены данные задачи и функции организационной культуры, то благополучие и успех сотрудников значительно улучшается [6, с.169].

Таким образом, под организационной культурой можно понимать систему общих ценностей, убеждений, норм и практик, благодаря которым формируется поведение и поступки сотрудников компании (рисунок 4).

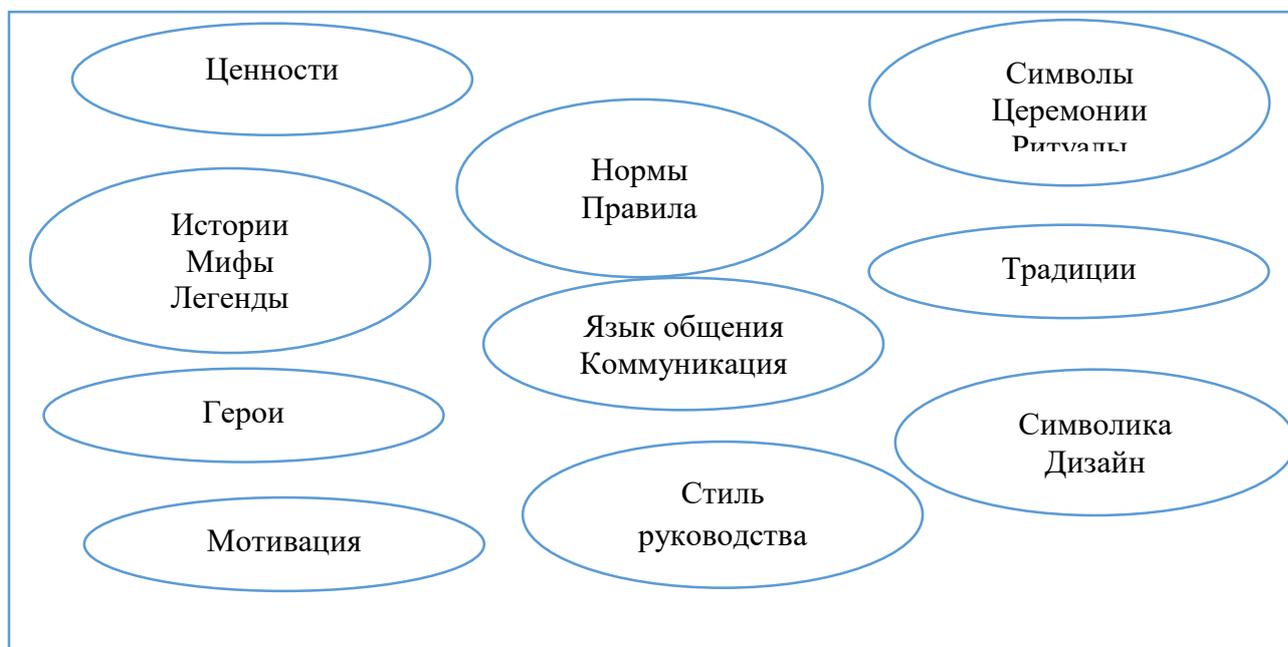


Рисунок 4- Базовые элементы организационной культуры

Более подробно изучим ключевые элементы организационной культуры. Под ценностями понимаются основные убеждения и принципы, благодаря которым выделяется поведение в компании. За счет них формируется основа культуры и они оказывают влияние на принятие решений и приоритеты [7].

Под нормами понимаются неформальные правила и ожидания, благодаря которым можно выявить поведение сотрудников. В данный базовый элемент включено взаимодействие сотрудников между собой, их отношение к своей работе и что считается приемлемым поведением [25].

Под символами понимаются визуальные представления культуры компании. Сюда можно отнести логотипы, дресс-код, планировка офисов и иные элементы, за счет которых можно передать культурные ценности и нормы компании.

Такой элемент как «язык» является уникальным для каждой компании и сюда можно отнести специфическую терминологию, жаргон и стили общения. Также сюда можно отнести слоганы компании, аббревиатуры и сюжетные линии.

К элементу ритуалы и церемонии можно отнести мероприятия, проводимые на постоянной основе, благодаря которым укрепляется культура компании. Сюда можно включить собрания, торжества и традиции, благодаря которым сотрудники объединяются в коллективе и в компании подчеркиваются ее культурные ценности [29].

В каждой компании есть такой базовый элемент как «истории и мифы». Благодаря данному элементу каждый сотрудник может знать об истории организации, как она основана и о ее ключевых событиях. В историях часто подчеркивается как необходимо вести себя сотрудникам и «истории» служат передачи культуры.

Базовый элемент «практика и поведение» включает в себя повседневные действия и распорядок дня, которые также отражают культуру компании. То есть в этот элемент включены действия по выполнению задач, принятия решений и проблем [30].

В компании главную роль играют такие элементы как поведение и установки лидеров. За счет них формируется и поддерживается организационная культура. Тон в компании задается лидерами с помощью действий и принятых решений.

Еще одним важным базовым элементом организационной культуры являются награды и признание, которые соответствуют ценностям и целям компании. Сюда можно отнести продвижение по службе, бонусы, общественное признание и другие стимулы [8, с .120].

Еще один немаловажный элемент – это этика и честность, то есть моральные принципы, на которые опирается деятельность компании на рынке благодаря сильной этической культуры можно выработать честность, прозрачность и подотчетность.

Важную роль в организационной культуре играет окружающая среда и артефакты. То как работают сотрудники и взаимодействуют между собой зависит от физической и социальной среды на рабочем месте. Сюда можно отнести дизайн рабочего пространства, технологии и другие артефакты [39].

Когда данные элементы взаимодействуют, то появляется уникальная организационная культура, оказывающее сильное влияние на эффективность, моральный дух и общий успех компании.

1.3 Типы организационных культур

Каждая компания имеет свой тип организационной культуры, а иногда в компании может сочетаться и несколько типов организационных культур. Если компания начинает расти, то растет и вероятность появления нескольких культур в компании. Это может сказаться положительно на работе компании, но может также усложнить формирование единой культуры [32].

В любую организационную культуру компании входят такие элементы как общие ценности, убеждения, нормы и практики, благодаря которым формируется поведение и мышление персонала компании. Организационная

структура оказывает влияние на то, как персонал будет взаимодействовать между собой и с внешними сторонами компании, оказывая влияние на производительность и прибыль компании. Организационных культур бывает несколько типов и у каждой из них свои уникальные характеристики.

Существуют клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая организационные культуры. И для их полного понимания необходимо рассмотреть отличительные особенности, преимущества и недостатки каждой из них [9].

Клановая культура, которая также несет название семейная среда, отличается от других своим упором на сотрудничество, командную работу и развитие персонала компании. В компаниях с клановой организационной культурой в первую очередь идет акцент на внутреннюю сплоченность и удовлетворенность персонала. Обычно стиль руководства схож с менторским, то есть лидеры представлены в ролях фасилитаторов и сторонников. В такой культуре у персонала развивается лояльность, открытое общение и сильное чувство общности. Это способствует что сотрудники вовлечены в работу компании и соответственно снижается текучесть кадров. Однако, в свою очередь акцент на консенсусе и всеобщем участии может способствовать снижению скорости принятия решений и усложнять изменения в компании.

Адхократическая организационная культура является динамичной, предприимчивой и инновационной. У компаний в которых такая организационная культура как правило растут благодаря креативности и риску. В таких компаниях поощряется поиск новых решений и нестандартное мышление. Компании с такой организационной структурой обладают гибкостью и адаптивностью, компания может за счет этого быстро реагировать на изменения рынка и появление новых возможностей. Лидеры в таких компаниях – это дальновидные управляющие и поощряют эксперименты и исследования. Компания за счет этого может получить сильное конкурентное преимущество. В тоже время, если в компании

отсутствует структура и происходят постоянные изменения, то это может привести к нестабильности и усложнить поддержание долгосрочной целенаправленности и последовательности [31].

Фокус рыночной организационной культуры ориентирован на конкурентоспособность, достижения и осязаемые результаты. Компании, имеющие рыночную организационную культуру, ориентируются на цели, целевые ориентиры и показатели эффективности. Такие компании в первую очередь ориентируются на внешний успех, стараются обогнать конкурентов и быть лидерами на рынке. У компаний-лидеров как правило высокие результаты, и они требовательны. За счет такой организационной культуры может расти продуктивность и прибыльность бизнеса. Однако данная организационная культура может нести в себе и отрицательные факторы. За счет постоянной требовательности в компании может быть напряженная обстановка. У сотрудников может возникнуть стресс, эмоциональное выгорание и упадок морального духа [38].

Иерархической организационной культуре присуща структура, порядок и иерархия подчинения. В таких компаниях ценна стабильность, последовательность и эффективность. Обычно руководитель обладает авторитетом среди сотрудников и старается их контролировать, обеспечивая правильное исполнение задач. Данная организационная культура присуща таким отраслям как производство и здравоохранение, за счет своей точности и надежности. Но в тоже время жесткие требования могут снизить инициативность сотрудников мыслить творчески, снижая адаптацию компании к изменениям на рынке или в отрасли [35].

В каждой организационной культуре имеются, как и положительные, так и отрицательные стороны. Насколько организационная культура будет эффективна зависит от отрасли, и от целей, которые преследует компания. Понимая каждую организационную культуру, можно согласовывать свои культурные атрибуты со стратегическими целями, создавая рабочую среду, которая поддерживает их общую миссию и видение [11, с.32].

Также существуют и другие типы организационных культур. Их выделяют такие авторы как Гройсберг, Ли, Прайс и Ченг:

Организационная культура, ориентированная на достижение целей

В данной организационной культуре в приоритете стоят четкие задачи. Основной акцент данная организационная культура делает на постановки конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и ограниченных по времени (SMART) целей. В свою очередь сотрудники также нацелены выполнить данные цели, а по тому как достигнута цель, можно судить по эффективности работы [33].

Культура обучения в организации.

В данной организационной культуре основной акцент делается на постоянном обучении всех сотрудников компании. В данном типе организационной культуры поощряется, если сотрудники приобретают новые знания и навыки и внедряют их в работу компании [34].

Организационная культура удовольствия.

В данной организационной культуре поддерживается веселая рабочая обстановка. Согласно принципам данной культуры, у сотрудников будет расти моральный дух и вовлеченность, если они будут удовлетворены и счастливы.

Организационная культура, ориентированная на результат.

Данная организационная культура акцентирует свое внимание на достижение конкретных результатов и высокую производительность. Насколько успешна компания можно измерить результатами, и как правило обычно персонал компании ответственен за достижение целей и свой вклад в это [37].

Организационная культура авторитета.

В данной организационной культуре основной акцент на четкой иерархии и контроле со стороны лидера. Принятие решение обычно единолично лидером и строго под его контролем.

Культура безопасности в организации

В данной организационной культуре основной акцент делается на здоровье и благополучии персонала компании. В организации стараются сделать безопасную рабочую среду и предотвращать несчастные случаи и травматизм.

Организационная культура поддержания порядка.

В данной организационной культуре придерживаются стабильности и структурированности. В компании особый акцент делается на необходимости соблюдать установленные правила и процедуры.

Каждая компания, выбирая организационную культуру, должна учитывать несколько определенных аспектов. В первую очередь необходимо учитывать цели организации, какой у нее стиль работы и насколько быстро происходят изменения в компании. Необходимо выбрать такую организационную культуру, которая позволит компании развиваться, конкурировать на рынке и удержать сотрудников в компании [12, с.58].

Вывод по 1 главе: Организационную культуру можно назвать важным элементом, который влияет на успех компании, и то как она может адаптироваться к изменениям в условиях рыночной экономики и обеспечивать ее стабильное развитие.

Были рассмотрены понятие организационной культуры, рассмотрены ее основные функции и структурные элементы, к которым можно отнести ценности, нормы, символы, иерархию, мотивацию и ритуалы. Существует несколько организационных культур, такие как клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая.

Таким образом, можно определить, что организационная культура оказывает влияние, как на поведение сотрудников, так и на их мотивацию, влияет на взаимодействие внутри коллектива и полную эффективность работы организации.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО "NEW SOLUTION SERVICE"

2.1 Характеристика деятельности организации ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Компания ООО «NEW SOLUTION SERVICE» является современной компанией, которая работает в сфере предоставления инновационных услуг для бизнеса, в том числе IT-консалтинг, автоматизация процессов и разработка программного обеспечения.

Компания была создана в 2015 году. В начале своего пути ООО «NEW SOLUTION SERVICE» представляла небольшое объединение разработчиков и консультантов по созданию решений, с помощью которых можно автоматизировать рабочие процессы в малом и среднем бизнесе. На сегодняшний день компания заметно расширилась, и в ее услуги входят компетенции в сфере управления проектами, поддержки IT-инфраструктуры и разработки индивидуальных программных решений для различных отраслей.

Предоставлять эффективные и доступные решения, с помощью которых бизнес сможет оптимизировать процессы, снизить издержки и увеличить производительность – это основная миссия компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE». Сотрудники компании стремятся максимально ориентироваться на запросы клиентов и создавать долгосрочные партнерские отношения, которые основываются на доверии и взаимной выгоде.

Основными принципами компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» являются:

- каждый клиент обслуживается по индивидуальному подходу;
- услуги компании качественные и надежные;
- компания стремится внедрять инновации и современные технологии;

- принцип этики и прозрачности работы компании;
- компания ориентируется на результат и удовлетворение клиентов.

Стратегия компании заключается в постоянном расширении спектра услуг и технологий, появление новых видов деятельности, роста доли рынка и конкурентоспособности среди ИТ- компаний региона. В компании на регулярной основе проводится внедрение цифровых решений, и компания осуществляет сотрудничество с международными партнерами.

Проведем анализ основных показателей за последние 3 года в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» (таблица 1)

Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «NEW SOLUTION SERVICE» за 2021-2023гг, тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022г	2023г	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка ¹ , тыс.руб.	8623820	15858666	10144422	7234846	1,84	-5714244	-0,64
Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	6513229	12313854	8152012	5800625	1,89	-4161842	-0,66
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	2110 591	3544 812	1992410	1434221	1,68	-1552402	-0,56
Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	863227	1434413	1470540	571186	1,66	36127	1,03
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 247364	2 110 399	521 870	863035	1,69	-1588529	-0,25
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	1 117563	2 117 480	512 120	999917	1,89	-1605360	-0,24
Основные средства, тыс. руб.	8338	30751	20069	22413	3,68	-10682	-0,65
Оборотные активы ² , тыс. руб.	2802962	4 722 990	4 833 745	1920028	1,68	110755	1,02
Численность ППП, чел.	143	139	137	-4	0,99	-2	0,99
Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	60306,43	68784	71550	15615	1,29	2766	1,04

Продолжение таблицы 1

Показатели	2021 г.	2022г	2023г	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	5854,59	114091,12	74046,87	108236,53	19,5	-40044,25	-0,65
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	421,7	494,8	522,3	73,1	1,17	27,5	1,06
Фондоотдача (стр1/стр8)	1034,28	1982333,2	1268052,8	1981298,92	1916	-714280,4	-0,64
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,07	3,36	2,09	0,29	1,09	-1,27	-0,62
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	14,5	13,3	5,14	-1,2	-0,92	-8,16	-0,39
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) × 100%	16,9	15,35	5,42	-1,55	-0,91	-9,93	-0,35
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	85,5	86,7	94,8	1,2	1,01	8,1	1,09

Проведем анализ показателей по таблице 1. В 2023 году наблюдаются изменения в выручке. Ее снижение составило 5714244 тыс рублей. Падение выручки связано с уменьшением спроса на услуги компании, ростом конкуренции на рынке IT-услуг и ухудшением финансового положения клиентов.

Произошли изменения и в себестоимости продаж. В 2022 году наблюдался рост себестоимости на 5800625 тыс. руб. Это связано с ростом расходов на сырье, издержки на логистику и удорожанием производственных процессов. Снижение себестоимости в 2023 году произошло по причине сокращения объемов производства и внедрения мер по оптимизации.

Были изменения и в валовой прибыли. Как и выручка, валовая прибыль росла в 2022 году и была снижена в 2023 году с резким падением выручки.

Произошли изменения и в численности персонала. Снижение персонала в 2022 году на 4 человека и в 2023 году на 2 человека связано со снижением объемов производства.

Значительный рост производительности труда в 2022 году связан с ростом выручки при сохранении численности сотрудников. Это свидетельствует об эффективном применении персонала. Но в 2023 году произошло снижение производительности труда и это связано со снижением выручки, несмотря на незначительное сокращение числа сотрудников. Это может свидетельствовать об снижении спроса или проблемах с управлением ресурсами. Кроме того, произошел рост фонда оплаты труда. Это свидетельствует о том, что компания ООО «NEW SOLUTION SERVICE» регулярно повышает уровень оплаты труда, несмотря на уменьшение производительности и выручки, что может оказывать дополнительное давление на финансовую устойчивость.

На рисунке 5 рассмотрим изменения чистой выручки, себестоимости и валовой выручки (рисунок 5).

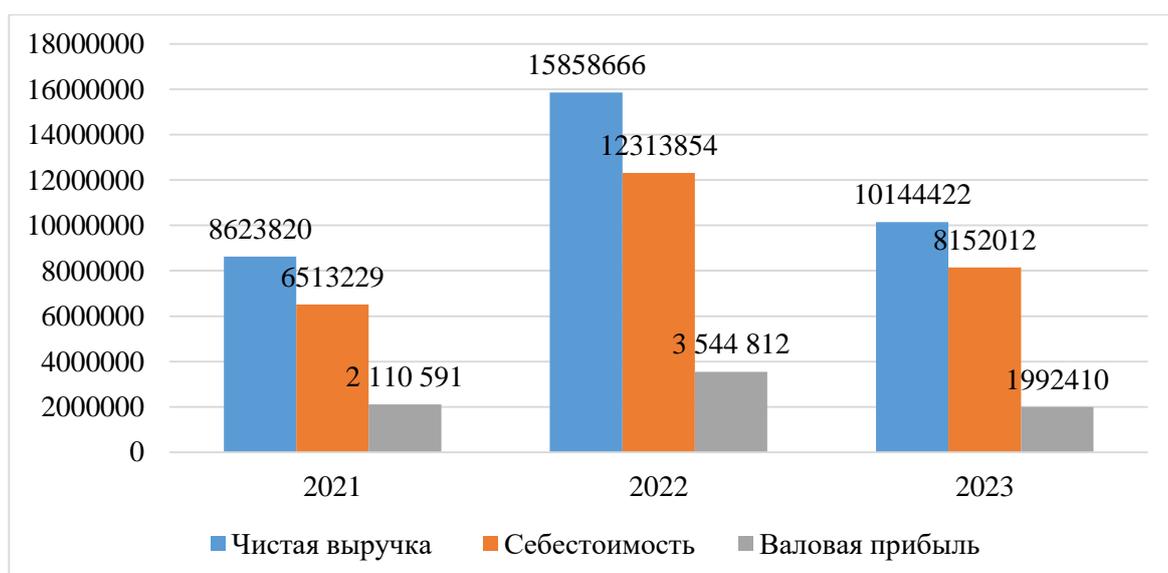


Рисунок 5 - Динамика основных показателей, тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» существуют определенные трудности в 2023 году. Сильные колебания выручки и прибыли указывают на высокую зависимость компании от внешних факторов, таких как экономическая и политическая ситуация.

2.2 Организационная структура и характеристика кадрового состава ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Организационная структура компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» выстроена на принципах функционального управления. Благодаря этому в компании эффективно распределяются задачи и ответственность между персоналом (рисунок 6).

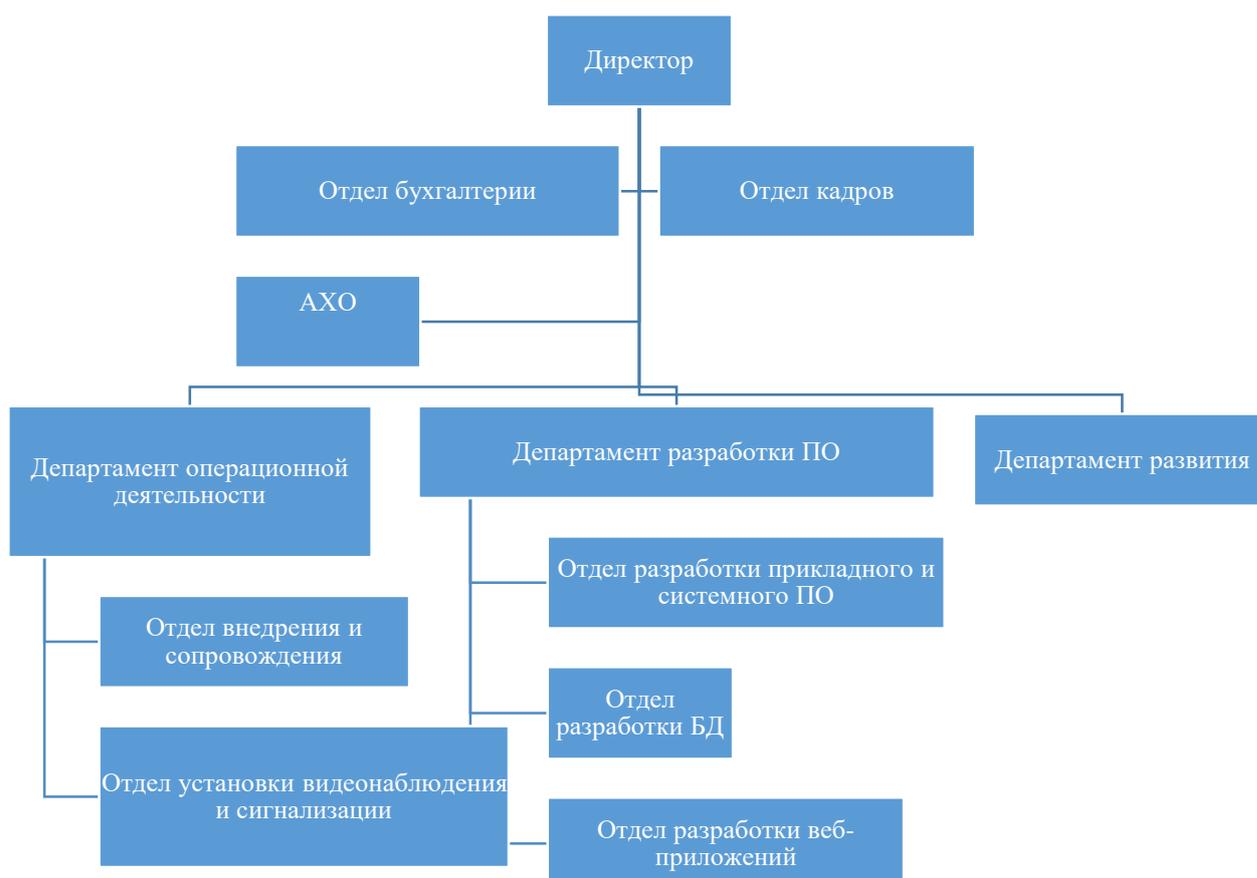


Рисунок 6- Организационная структура ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Компания ООО «NEW SOLUTION SERVICE» имеет линейно-функциональную структуру. Основными преимуществами линейно-функциональной структуры является единство и четкое распорядительство, исполнители четко согласовывают свои действия, четко выраженная степень ответственности, простота управления по единственному каналу связи, оперативное принятие управленческих решений, а также личная ответственность руководителя за окончательный результат деятельности подчиненного подразделения.

Недостатками данной структуры управления в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» является то, что каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, но единая цель фирмы может быть не достигнута. То есть отсутствует тесная взаимосвязи и взаимодействие на горизонтальном уровне.

В рамках такой структуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» каждый из сотрудников имеет определенную роль и функцию, которую он выполняет в соответствии со своими обязанностями.

Основными элементами линейно-функциональной структуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE» являются:

- директор – он является главным исполнительным органом компании. Директор принимает решения и контролирует выполнение задач;
- функциональные подразделения. Директору подчиняются функциональные отделы, которые занимаются различными видами деятельности (например, финансовый, маркетинговый, производственный);
- линейные подразделения. К линейным подразделениям относятся отделы, занимающиеся исполнением оперативных задач, и они в свою очередь подчиняются руководителю;
- подчиненные. К ним относятся сотрудники, выполняющие задачи, назначенные им руководителем или линейным подразделением.

Компания ООО «NEW SOLUTION SERVICE» работает в сфере предоставления инновационных решений для бизнеса и в компании трудятся квалифицированные специалисты в области IT, консалтинга и автоматизации. В кадровый состав компании входят разные категории сотрудников, обеспечивающие выполнение задач и реализацию стратегии компании.

За три анализируемых года 2021–2023 гг. численность персонала практически не изменяется, лишь было незначительное сокращение сотрудников в связи с падением спроса на услуги компании в 2023 году. На конец 2021 года в компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» работало 143 человека, в 2022 году – 139, а в 2023 году количество сотрудников составило 137 человек. Снижение количество сотрудников связано с оптимизацией процессов и снижением объема заказов, по этой причине и было уменьшение количества человек.

В структуре кадров ООО «NEW SOLUTION SERVICE» выделяются следующие категории сотрудников

Руководящий состав, в который входит директор и руководители функциональных подразделений, в том числе отдел продаж, IT-отдел, финансовый отдел и HR-отдел. Руководящим составом несет ответственность за стратегическое и оперативное управление работы компании, ими принимаются ключевые решения и контроль за исполнением задач.

Основным блоком сотрудников, которые занимаются разработкой программного обеспечения, поддержкой IT-инфраструктуры, автоматизацией бизнес-процессов и внедрением инновационных решений являются IT специалисты. Данная категория сотрудников обладает высокой квалификацией и глубокими техническими знаниями.

Сотрудниками административно-хозяйственной категории являются сотрудники, которые обеспечивают работу компании. К данной категории относятся офис-менеджеры, бухгалтера и технические специалисты, которые отвечают за поддержание инфраструктуры компании.

В коммерческий отдел входят сотрудники, которые занимаются продажами, работают с клиентами и поддерживают долгосрочные отношения с партнерами.

Численность и структура персонала ООО «NEW SOLUTION SERVICE» представлена в таблице 2.

Таблица 2- Численность и структура персонала ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Год	Общая численность	Руководящий состав	IT-специалисты	Административный персонал	Коммерческий отдел	HR-отдел
2021	143	10	70	30	20	13
2022	139	10	68	30	18	13
2023	137	9	65	29	18	12

Ключевыми характеристиками кадрового состава является высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников ООО «NEW SOLUTION SERVICE». В компании уделяется немалое внимание развитию профессиональных компетенций своих сотрудников. Так, у большей части сотрудников компании высшее образование, в том числе в IT сфере, управления и экономики. Многие сотрудники получили дополнительное образование в области управления проектами (например, PMP), программирования и разработки программного обеспечения, что в свою очередь способствует их профессиональному росту и повышению квалификации.

Таблица 3 - Квалификация и образование сотрудников

Категория сотрудников	Высшее образование (%)	Профессиональные сертификации (%)	Повышение квалификации за год (%)
Руководящий состав	100	60	80
IT-специалисты	90	50	75
Административный персонал	85	20	60

Продолжение таблицы 3

Категория сотрудников	Высшее образование (%)	Профессиональные сертификации (%)	Повышение квалификации за год (%)
Коммерческий отдел	95	40	70
HR-отдел	100	30	80

В компании уделяется немалое внимание освоению новых технологий и методов работы, за счет чего компания остается конкурентоспособной на рынке. Квалификация и образование сотрудников представлены в таблице 3.

В организации работают люди разного возраста, что позволяет сбалансировать опыт и инновационный потенциал команды. Большая часть сотрудников в компании в возрасте от 25 до 45 лет. За счет этого в компании поддерживается динамичная и гибкая рабочая среда, которая ориентируется на развитие и внедрение новых технологий.

Большую часть коллектива составляют сотрудники в возрасте до 25 лет. Это обусловлено тем, что в компанию стараются привлечь стажеров и выпускников профильных вузов, которые могут внести в компанию свежие подходы и инновационные идеи.

У опытных сотрудников, которые старше 45 лет имеется практический опыт и знания специфики рынка. Благодаря этому в компании осуществляется правильное руководство проектами и передается опыт менее опытным коллегам. Возрастной состав сотрудников представлен в таблице 4.

Таблица 4- Возрастной состав сотрудников

Возрастная группа	Число сотрудников	Доля от общего числа (%)
До 25 лет	15	10.9%
25-35 лет	65	47.4%
36-45 лет	35	25.5%
Старше 45 лет	22	16.2%

В компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» представлен сбалансированный гендерный состав. Мужская часть коллектива занимает должности IT-специалистов и технических сотрудников, в то время как женский пол задействован в HR-отделе, административно-хозяйственном управлении и коммерческом отделе.

Немаловажным фактором работы любой компании является показатель текучести кадров. В компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» за анализируемые три года наблюдается незначительная текучесть кадров. Компания стремится удерживать ключевых специалистов и оптимизировать бизнес-процессы. Динамика текучести кадров ООО «NEW SOLUTION SERVICE» представлена в таблице 5.

Таблица 5- Динамика текучести кадров за 2021-2023 гг.

Год	Общая численность	Уволено за год	Новых сотрудников	Текучесть кадров (%)
2021	143	10	7	7.0%
2022	139	6	2	4.3%
2023	137	4	2	2.9%

Работу с кадрами в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» выполняет отдел по работе с персоналом (HR). Отдел по работе с персоналом является приоритетным подразделением, который занимается подбором, адаптацией, обучением и развитием персонала, а также решает вопросы, связанные с трудовыми отношениями.

Данный отдел играет немаловажную роль в поддержании и развитии эффективной организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE». Основными функциями HR отдела являются:

– Подбор персонала. В функциональные обязанности HR отдела входит поиск, отбор и прием новых сотрудников. В отделе не только оцениваются профессиональные навыки кандидатов, а также как они соответствуют

корпоративным ценностям и культуре компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

В компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» применяются современные методы подбора, в том числе используются онлайн-платформы, социальные сети, рекрутинговые агентства и внутренние реферальные программы. В компании стараются подобрать сотрудников, которые соответствуют организационной культуре и профессиональным требованиям. Благодаря правильно подобранным кандидатам в компании можно укрепить организационную культуру компании и снизить текучесть кадров.

Адаптация новых сотрудников. Отделом разрабатываются программы адаптации, благодаря которым новые сотрудники быстрее могут интегрироваться в компанию. Сюда входят вводные курсы, знакомство с внутренними процессами и корпоративными нормами, помощь в освоении рабочей обстановки. За счет адаптации можно уменьшить уровень стресса у новичков и интегрировать их в коллектив.

Обучение и развитие. В компании стремятся чтобы сотрудники регулярно совершенствовали свои профессиональные компетенции и навыки. HR отделом проводятся курсы, тренинги и семинары, благодаря которым сотрудники могут повысить квалификацию, развить навыки работы в команде и лидерства, а также познакомиться с новыми технологиями и методами работы.

Мотивация и удержание персонала. HR отделом формируются системы мотивации, включающие как материальные стимулы (зарплаты, бонусы), так нематериальные стимулы (публичное признание, возможности для карьерного роста). Немаловажным фактором в системе мотивации является создание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует росту лояльности и вовлеченности сотрудников. Рассмотрим пример мотивационных программ компании в 2023 году (таблица 6)

Таблица 6- Мотивационные программы в компании

Тип мотивации	Количество сотрудников, участвующих	Процент от общего числа сотрудников (%)
Материальная мотивация (бонусы, премии)	100	73%
Нематериальная мотивация (признание, продвижение)	85	62%
Программы повышения квалификации	65	47%
Корпоративные мероприятия	120	87%

Оценка персонала. HR отделом регулярно оценивается работа персонала, с помощью которых можно выявить сильные и слабые стороны каждого из работников, а также выявить, для каких сотрудников необходимо дополнительное обучение или наставничество. Благодаря оценки персонала также можно развивать систему поощрений и повышения сотрудников.

Управление корпоративной культурой: в поддержании и развитии организационной культуры также немаловажную роль играет HR отдел. Отделом разрабатываются мероприятия, благодаря которым сплачивается коллектив, укрепляются внутрикорпоративные ценности, повышается вовлеченность сотрудников в корпоративные инициативы и поддерживается позитивная атмосфера в коллективе. В компании регулярно проводятся корпоративные мероприятия, командообразующие тренинги и существуют программы обратной связи, благодаря которым снижается уровень стресса среди сотрудников и укрепляется командный дух, что способствует снижению текучести кадров.

Работу отдела персонала регулируют различные документы, а именно:

Трудовой кодекс, представляющий из себя общий правовой акт, в котором регламентированы трудовые отношения в компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Трудовые договоры, являющиеся основными документами, которые заключаются между сотрудником и работодателем в ходе приема на работу. В договорах прописываются условия работы, в том числе обязанности сотрудника, условия его оплаты труда, график работы, отпуск,

ответственность сторон и условия прекращения трудовых отношений. Со всеми сотрудниками ООО «NEW SOLUTION SERVICE» заключаются трудовые договора.

Должностные инструкции для каждого из сотрудников компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE». В должностных инструкция прописываются все права и обязанности персонала.

Внутренние регламенты и инструкции. В них закреплены процессы найма, аттестации, мотивации и обучения персонала в компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE». С помощью регламентов поддерживаются единые стандарты и нормы поведения в компании.

Положения об оплате труда и премировании. С помощью данного документа происходит регулирование системы вознаграждений в компании, в том числе оплаты труда, премий, бонусов и других видов материальных поощрений. С помощью положения об оплате труда и премирования определяют условия и порядок начисления оплаты труда, премий, а кроме того критерии, по которым сотрудники могут получить премиальные за выполнение планов, достижение определенных целей или инициативы.

Политика по охране труда и технике безопасности. С помощью данного документа определяются правила обеспечения безопасных условий труда для персонала компании. В политике по охране труда и технике безопасности указываются такие аспекты, как обучение по охране труда, проведение инструктажей, постоянные проверки условий работы, а также процедуры если вдруг возникли чрезвычайные ситуации на рабочих местах.

Коллективный договор. В некоторых случаях в компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» заключается коллективный договор между работодателем и сотрудниками (или их представителями), где обозначены условия труда, социальные гарантии, порядок разрешения трудовых споров и иные важные вопросы, касающиеся рабочих процессов.

Благодаря данным документам обеспечивается прозрачность трудовых отношений, защищены права сотрудников компании, создаются условия для

эффективного функционирования работы компании, а также поддерживается организационная культура на должном уровне, помогая компании достигать своих стратегических целей.

Таким образом, кадровый состав ООО «NEW SOLUTION SERVICE» является сформированным. В компании работают высококвалифицированные специалисты, которыми реализуются инновационные проекты. За счет эффективной системы отбора, адаптации и мотивации персонала в компании поддерживается вовлеченность сотрудников и стабильная работа на рынке.

2.3 Анализ организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Немаловажную роль в формировании внутренней атмосферы компании играет организационная культура, которая оказывает влияние на поведение сотрудников и их мотивацию, а кроме того эффективно реализуются стратегические задачи. В ООО «NEW SOLUTION SERVICE» организационная культура ориентирована на развитие инноваций, клиенториентированность и командную работу.

Организационная культура компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» опирается на комбинацию ценностей, норм и традиций, отражающих миссию компании и ее стратегические цели. Основные факторы организационной культуры прописаны в положении о персонале компании (приложение А). Главные ценности компании – это ее инновации, прозрачность в работе и ориентация на клиентов. В компании стараются преподнести качественные и индивидуализированные решения для бизнеса, что в свою очередь отражается и на их организационной культуре.

Поведение сотрудников выстраивается на принципах открытости, командного взаимодействия и каждый отвечает за свои результаты, благодаря положению о корпоративной культуре ООО «NEW SOLUTION SERVICE» (Приложение Б). В компании на постоянной основе проводятся командные

мероприятия, тренинги, которые развивают, как и профессиональных навыки коллектива, так и его сплочение.

В традиции компании входит постоянное проведение корпоративных собраний, в ходе которых обсуждаются текущие достижения, и планы на будущее. Благодаря этому сотрудники чувствуют свою вовлеченность в стратегические задачи компании и в коллективе поддерживается дух сотрудничества.

Организационная культура немалое влияние оказывает на производительность труда и уровень удовлетворенности сотрудников. Если в компании соблюдаются корпоративные ценности, то соответственно формируется сильная команда, где каждый сотрудник осознает свою роль и вносит вклад в общее дело [13, с.178].

На формирование организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» оказывает влияние множество факторов внутреннего и внешнего характера. Так, во внутренние социально-психологические факторы входят уровень коммуникации между сотрудниками, стиль руководства, мотивационные системы и способы взаимодействия между отделами. В компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» сформирован высокий уровень открытой коммуникации благодаря которому формируются доверительные отношения и снижается уровень стресса в коллективе.

Проведем анализ ключевых факторов, оказывающих влияние на организационную культуру компании. Внутренние факторы оказывают непосредственное влияние на культуру компании (таблица 7).

Исходя из анализа таблицы 7, можно сделать вывод, что внутренние факторы, такие как ценности компании, стиль управления, горизонтальная структура, мотивационные программы и высокий уровень квалификации персонала, оказывают положительное влияние на организационную культуру ООО «NEW SOLUTION SERVICE». Благодаря данным факторам формируется культура поддержки, инноваций и вовлеченности сотрудников, улучшается командная работа и адаптивность компании к изменениям. Но

чтобы поддерживать и развивать эти положительные аспекты в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» необходима также корректировка в управлении для минимизации негативных влияний, таких как стресс и текучесть кадров.

Таблица 7- Внутренние факторы, влияющие на организационную культуру ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Фактор	Описание	Положительное влияние на организационную культуру	Отрицательное влияние на организационную культуру
Ценности компании	Основные ценности: инновации, клиенториентированность, командная работа.	Укрепляют сплоченность и мотивацию сотрудников, создавая основу для совместных достижений.	Если ценности недостаточно поддерживаются, это может вызывать демотивацию и недоверие.
Стиль управления	В основном гибкий, с элементами наставничества.	Повышает вовлеченность, поддерживает доверие и лояльность к компании.	Излишняя гибкость может снизить дисциплину и усложнить контроль над процессами.
Структура компании	Горизонтальная структура, небольшое количество иерархических уровней.	Способствует быстрой коммуникации, поддерживает гибкость и инновации.	Сложности в распределении обязанностей и ответственности могут приводить к конфликтам.
Мотивация персонала	Основные стимулы – гибкость, поддержка развития, конкурентная заработная плата.	Повышает приверженность целям компании, улучшает продуктивность и удовлетворенность.	При недостатке нематериальных стимулов возможна демотивация сотрудников с высоким стажем.
Квалификация сотрудников	Высокий уровень квалификации большинства сотрудников.	Поддерживает высокие стандарты работы, способствует развитию профессионализма	Высокие требования к квалификации могут вызывать стресс у сотрудников и увеличить текучесть.

Далее рассмотрим внешние факторы оказывающее влияние на организационную культуру компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» (таблица 8)

Таблица 8- Внешние факторы, влияющие на организационную культуру ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Фактор	Описание	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Рыночные условия	Высокая конкуренция на IT-рынке, изменчивый спрос на услуги	Стимулирует адаптивность и инновационность компании	Повышает уровень стресса и создает напряженность, мешая культурным инициативам
Технологические изменения	Быстрое развитие технологий в IT-сфере	Вынуждает внедрять инновации и повышать компетентность сотрудников	Увеличивает нагрузку на персонал для быстрого освоения новых технологий
Социальные ожидания	Современные ожидания сотрудников: гибкость, развитие, баланс работы и жизни	Создают основу для ориентированной на сотрудника культуры	Постоянное изменение ожиданий может приводить к снижению удовлетворенности
Законодательные требования	Регулируются нормы ТК РФ и Налогового кодекса РФ	Обеспечивают прозрачность процессов и поддерживают стандарты	Жесткие нормативные ограничения могут снижать гибкость управления

Немаловажную роль в формировании организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE» играют рыночные условия и внешняя среда. Учитывая, что на рынке IT-услуг растет конкуренция, компания ООО «NEW SOLUTION SERVICE» стремится быстро адаптироваться к изменениям и внедрять новые технологии, что в свою очередь находит отражение в организационной культуре и стремлении к постоянным улучшениям. Однако такие моменты как давление со стороны конкурентов и колебания спроса на IT-услуги, создают напряженность и усложняют реализацию культурных инициатив в компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Несмотря на положительные аспекты организационной культуры, в компании имеются определенные проблемы и недостатки, требующие корректировки. К примеру, у сотрудников наблюдается высокий уровень стресса, который связан с постоянно меняющимися условиями работы. Это достаточно сильно оказывает влияние на мотивацию и вовлеченность. Еще одной проблемой является недостаток горизонтальной коммуникации между подразделениями ООО «NEW SOLUTION SERVICE», которая замедляет обмен опытом и информацией между командами [15, с.29].

Чтобы оценить уровень организационной культуры необходимо провести анализ на базе методик модель организационной культуры по Р. Дафту и OCAI., разработанная Кэмероном и Куинном

Благодаря данным методикам можно оценить ключевые аспекты организационной культуры компании, выявить ее тип, а также определить.

Для анализа организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE» по модели Р. Дафта была оценена степень выраженности каждого типа культуры по пяти ключевым параметрам: коммуникации (в какой степени открыты и эффективны внутренние коммуникации), принятие решений (как быстро и гибко, а компании принимаются решения), мотивация сотрудников (какой из мотивов главный для сотрудников: внутренние ценности, креативность или достижения), лояльность и вовлеченность (в какой степени сотрудники вовлечены в работу и удовлетворены условиями труда), стиль управления (какого стиля управления в компании больше: наставничество, гибкость, ориентация на результаты или контроль) [18].

Каждый из данных параметров оценивался по шкале от 1 (минимальная выраженность) до 5 (максимальная выраженность) (таблица 9).

Таблица 9- Результаты анализа по модели Р. Дафта

Параметры анализа	Клановая культура (оценка 1-5)	Адхократическая культура (оценка 1-5)	Рыночная культура (оценка 1-5)	Иерархическая культура (оценка 1-5)
Коммуникация	3,5	4,0	3,0	2,5
Принятие решений	2,8	4,2	3,5	3,2
Мотивация сотрудников	3,0	3,8	4,5	2,8
Лояльность и вовлеченность	3,7	3,5	3,2	2,5

Клановая культура (средняя оценка – 3,2): В компании развит средний уровень клановой культуры, что говорит о том, что внутри компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» имеются элементы командной работы и взаимопомощи, но они не доминирующие. Не смотря на то что сотрудниками отмечена удовлетворительная коммуникация (3,5) и лояльность к компании (3,7), уровень мотивации, основывающийся на коллективных ценностях и взаимодействия остается на среднем уровне (3,0).

Адхократическая культура (средняя оценка – 3,9): Данный вид культуры в компании один из доминирующих. Согласно анализу, высокие оценки по таким параметрам как гибкость принятия решений (4,2) и инновационность (4,0) Данные критерии, показывают, что компания может быстро адаптироваться к изменениям и ценит креативность сотрудников. Это соответствует стратегической ориентации компании на инновации в IT-сфере.

Рыночная культура (средняя оценка – 3,6): данный вид организационной культуры так же присутствует в компании, что подтверждает высокий уровень мотивации, который ориентируются на достижения (4,5) и конкурентные преимущества. Но необходимо создавать напряженность и стресс среди сотрудников, что связано с постоянным давлением на результаты.

Иерархическая культура (средняя оценка – 2,9): в компании слабо выраженная иерархическая культура, но, однако ее присутствие все же имеется. Уровень контроля и структурированности процессов можно оценить в 3,6 балла, что свидетельствует о необходимости строго соблюдать правила и

стандарты, но в тоже время — это может сдерживать инициативность и креативность.

По итогам оценки на основе модели Р. Дафта в организационной культуре компании были выявлены следующие недостатки:

Недостаточное развитие клановой культуры. В компании присутствуют элементы взаимопомощи и командной работы, однако по мнению сотрудников внутри компании не хватает внимания развитию сильной организационной культуры, которая бы основывалась на доверии и коллективной работе. За счет этого может падать уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала.

Избыточная ориентация на результаты (рыночная культура). В компании ориентируются на достижение целей, и в свою очередь это может приводить к росту стресса среди персонала, особенно в периоды высокого спроса на услуги компании. В компании имеется необходимость во внедрении специальных программ по снижению уровня выгорания и мотивации на долгосрочные результаты.

Излишний контроль (иерархическая культура): Структурированность и контроль являются важными элементами управления, однако высокие оценки по данному параметру (3,6) свидетельствуют о том, что некоторые сотрудники чувствуют давление со стороны руководства. Это ставит ограничение на их инициативу и творческий потенциал.

Потребность в повышении гибкости: в компании доминирует адхократическая культура, однако оценивая параметр мотивации сотрудников (3,8) можно выявить в необходимости усиления гибкости и индивидуального подхода к каждому сотруднику.

Таким образом, проведя анализ организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE» по модели Р. Дафта было выявлено, что в компании активно поддерживаются инновации и адаптацию к внешним изменениям, которая присуще адхократической культуре. Однако имеются проблемы с тем что сотрудники недостаточно вовлечены и избыточно ориентированы на

рыночные результаты, что вызывает стресс и выгорание. За счет укрепления клановой культуры, уменьшения контроля и разработки программ для роста гибкости управления сделают организационную культуру компании более гибкой и повысят эффективность работы [14, с.55].

На втором этапе был проведен анализ организационной культуры по методике OCAI. Методика OCAI (Оценка организационной культуры) оценивает существующую и желаемую организационную культуру компании по четырем типам: клановая культура (гибкость, вовлеченность и командная работа), адхократическая культура (инновации, динамика, предпринимательство), рыночная культура (конкуренция, достижение целей, ориентированность на результат) и иерархическая культура (стабильность, контроль, упорядоченность) [16, с.184].

Был проведен анализ организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE» по методике OCAI. Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10- Анализ организационной культуры по методике OCAI

Тип культуры	Существующая культура (%)	Желаемая культура (%)
Клановая культура	20%	35%
Адхократическая культура	35%	40%
Рыночная культура	25%	15%
Иерархическая культура	20%	10%

Согласно анализу по методике OCAI выявлено что существующая культура в компании преимущественно ориентирована на адхократию (35%) и рыночные элементы (25%), так как компании необходимо быть гибкой и конкурентоспособной на рынке IT-услуг. Но большая часть сотрудников предпочла бы элементы клановой культуры (желаемый показатель — 35%), так как данная культура акцентирована для более тесного командного взаимодействия и развития внутренней сплоченности.

Иерархическая культура в компании занимает 20%, однако персонал хотел бы уменьшить данный показатель до 10%, так как необходима большая гибкость и меньшая зарегламентированность в процессе работы.

В ходе анализа были выявлены недостатки организационной культуры по методике OCAI.

Недостаточная командная работа (низкая клановая культура): Сотрудники ООО «NEW SOLUTION SERVICE» хотели бы в большей степени работать командой, получать большую взаимопомощь и иметь общую вовлеченность в общие цели. Это говорит о том, что текущие процессы не в полной степени способствуют развитию внутренней сплоченности и сотрудничества.

Избыточная ориентированность на результат (рыночная культура): Успехи компании, ее конкурентоспособность и достижение целей способствует большому стрессу среди сотрудников. Это в свою очередь приводит к эмоциональному выгоранию и уменьшению мотивации, особенно в будущем.

Излишняя иерархичность: Сотрудники стремятся снизить иерархичность в компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE», что говорит том, что нынешняя структура управления снижает инициативу и гибкость персонала, ограничивает его способность к самоуправлению.

Таким образом, анализ по методикам Дафта и OCAI показал, что компания ООО «NEW SOLUTION SERVICE» обладает сильной организационной культурой, связанной с инновационностью и гибкостью, что немаловажно для поддержания конкурентоспособности на IT-рынке. Однако имеются и недостатки организационной культуры, которые включают невысокий уровень командной работы, избыточную ориентированность на результаты и недостаточную гибкость в управлении.

Улучшение организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» необходимо для всех сотрудников, в том числе и для молодых и новых сотрудников, которые ценят гибкость и поддержку. Для сотрудников

среднего возраста, которым важны карьерный рост, стабильность и комфортные условия труда, для руководителей и сотрудников с высоким уровнем квалификации, которым важны автономия профессионализм и прозрачность процессов, а также доля более старших сотрудников, для которых важны стабильность, уважительное отношение и преемственность.

Компании ООО «NEW SOLUTION SERVICE» необходимо усовершенствовать организационную культуру, укрепив элементы клановой культуры, снизить акцент на рыночные элементы, для уменьшения стресса и выгорания сотрудников, сохраняя при этом достаточную ориентированность на достижения, оптимизируя иерархическую структуру.

Данные изменения способствуют повышению уровня удовлетворенности сотрудников, улучшению их мотивации и созданию более сплоченной и продуктивной рабочей среды [17, с.58].

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО "NEW SOLUTION SERVICE"

3.1 Разработка мероприятий по улучшению организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

На основании выявленных проблем и для успешного изменения организационной культуры в ООО "NEW SOLUTION SERVICE" необходима разработать программу улучшений, направленных на укрепление организационной культуры и повышение эффективности организации. Разработаем мероприятия с учётом приоритетных направлений — усиления командной работы, оптимизации управления, улучшения коммуникаций и снижения уровня стресса среди сотрудников. Мероприятия по улучшению организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE» будут закреплены актом за подписью генерального директора (Приложение В)

Мероприятие 1: Регулярные командообразующие мероприятия и обучение сотрудников.

Чтобы усилить командную работу и повысить сплоченность коллектива будут организованы регулярные командные тренинги и корпоративные мероприятия. Благодаря данным инициативам можно будет решить проблему недостаточного взаимодействия между отделами и низкой горизонтальной коммуникации, что в свою очередь увеличит уровень доверия и эффективность работы в команде. Предлагается проведение корпоративных тренингов и тимбилдингов раз в квартал, организация мероприятий вне офиса (походы, спортивные состязания, мастер-классы и пр.) с целью сплотить коллектив, проведение внутрикорпоративных праздников и собраний с целью обсудить и признания заслуг сотрудников.

Ответственным назначается HR-отдел, которые будет подготавливать и координировать мероприятия, а также департамент развития, который будет

ответственен за организацию медиа-поддержки и освещения мероприятий на внутреннем портале.

Предлагается первое мероприятие запланировать на первый квартал 2025 года, последующие мероприятия организовывать каждый квартал.

Для тренингов и тимбилдингов необходима аренда площадок и техническое оснащение. Стоимость аренды и оборудования для одного мероприятия составит 50,000 рублей. Мероприятия запланированы ежеквартально, что суммарно будет 200,000 рублей в год. Также для тренингов предполагается приглашение тренеров и специалистов по командообразованию. Услуги специалистов - 30,000 (120,000 рублей в год), организационные и административные расходы, в которые будет входить подготовка материалов, закупка канцелярских принадлежностей и инвентаря для командных игр - 30,000 рублей в год.

Таким образом, на мероприятия по командообразованию затраты составят 350,000 рублей в год.

Мероприятие 2. Оптимизация структуры управления и повышение гибкости.

Данное мероприятие будет направлено на уменьшение чрезмерного контроля и повышения гибкости в ходе принятия решений. С этой целью будут организованы курсы обучения для руководителей департаментов и отделов методам коучинга и наставничества, будут перераспределены полномочия в линейных подразделениях с целью уменьшения уровня контроля, будут организованы ежемесячные встречи сотрудников с руководителями с целью улучшения процессов.

Ответственным назначается HR-отдел, которые будет подготавливать и координировать мероприятия, а также руководители подразделений, ответственные за внедрение изменений в структуре управления и делегировании задач.

Сроки реализации по тренингам для руководителей запланировать до конца первого полугодия 2025 года, оптимизацию структуры управления – во втором полугодии 2025 года.

Затраты на оптимизацию структуры управления и повышение гибкости предполагают затраты в 150,000 рублей.

Благодаря данному мероприятию повысится гибкость в принятии решений, вырастет инициативность среди сотрудников и улучшится взаимодействие между уровнями управления.

Мероприятие 3. Введение нематериальных методов поощрения
Мероприятие направлено на разработку и внедрение системы нематериального поощрения, которая будет признавать достижения и вклад персонала, за счет чего повысится уровень мотивации и лояльности к компании.

Мероприятие предполагает три этапа внедрения: введение системы "Сотрудник месяца", где будут публично признаваться результаты лучших сотрудников, публикации на сайте компании истории успеха сотрудников, награждение лучших сотрудников по этапам кварталов и года.

Ответственным назначается HR-отдел, который будет разрабатывать программу поощрений и координировать мероприятия, а также руководители подразделений, которые будут предоставлять информацию о достижениях сотрудников.

Программу подготовки поощрений планируется запустить в первом квартале 2025 года.

Предполагаются расходы в размере 30000 рублей в год на подготовку информационных материалов.

Благодаря данной программе увеличится уровень мотивации и вовлеченности персонала, повысится лояльность к компании и снизится текучесть кадров.

Мероприятие 4: Разработка и внедрение гибкого графика работы и удаленных опций

С помощью введения гибкого графика для определенных категорий сотрудников, а кроме того предоставление условий удаленной работы позволят улучшить у сотрудников баланс работой и личной жизнью.

С этой целью ответственные- HR-отдел и руководители подразделений, разрабатывают положение о гибком графике работы, где будут прописаны условия и допустимые варианты.

Сроки реализации данного мероприятия -2025 год: первое полугодие- разработка и утверждение графика, второе полугодие- запуск графика.

Данное мероприятие позволит снизить уровень стресса и выгорания у сотрудников, улучшить баланс между работой и личной жизнью.

Мероприятие 5. Программа снижения стресса и предотвращения эмоционального выгорания.

Данное мероприятие предполагает создание зоны отдыха и организация тренингов для сотрудников по управлению стрессом направлены на снижение уровня стресса среди сотрудников.

Расходы в размере 250000 рублей на зону предполагают ремонт выделенного помещения, покупку комфортной мебели, кофемашины, и других предметов для отдыха сотрудников, к примеру книг, или настольных игр.

Также будут организованы два тренинга в течении 2025 года по снятию стресса и предотвращения эмоционального выгорания.

Затраты на тренинги составят 40,000 рублей в год.

Мероприятие 6. Укрепление корпоративной культуры через ценности компании

Чтобы сформировать единый культурный фундамент планируется проводить постоянные встречи и презентации, где будут обсуждаться основные ценности компании. Благодаря данным мероприятиям решится проблема недостаточной вовлеченности и лояльности сотрудников.

Ежегодные расходы на организацию таких мероприятий составят около 100000 рублей, где 50000 рублей будет отведено на организацию презентаций, и 50000 на подготовку информационных и рекламных материалов.

Мероприятие 7: Регулярный мониторинг и обратная связь

Необходимо ввести систему мониторинга и обратной связи чтобы оценивать удовлетворенность сотрудников нововведениями и эффективности мероприятий.

С этой целью рекомендуется ответственным лицам (HR-отдел и руководители департаментов) проводить регулярные анонимные опросы для получения обратной связи, анализировать анализ показателей вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, подготавливать отчёты с рекомендациями для корректировки мероприятий.

Рекомендованная периодичность мониторинга- каждые шесть месяцев.

Благодаря данному мероприятию будут оперативно выявлены проблемы и можно будет адаптировать мероприятия, повысить уровень удовлетворенности сотрудников.

Таким образом, благодаря предложенным мероприятиям можно решить ключевые проблемы, такие как низкая командная сплочённость, стресс и выгорание, чрезмерная иерархичность и недостаток нематериальной мотивации.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

В экономическое обоснование мероприятий для ООО «NEW SOLUTION SERVICE» по улучшению организационной культуры входит анализ расходов, которые понесет компания, а также экономической выгоды и социальных эффектов. Рассчитаем основные выгоды, благодаря которым в компании предполагается снижение текучести кадров, рост производительности и уменьшение времени на согласование решений.

Развитие командной работы и регулярные командообразующие мероприятия.

Затраты: 350000 рублей в год.

Благодаря данному мероприятию предполагается два эффекта: экономический эффект и социальный эффект.

Данное мероприятие улучшит командное взаимодействия, что приведет к росту производительности труда на 5-10%. Если средняя производительность труда одного сотрудника 700000 рублей в год (в годовой выручке), то в ООО «NEW SOLUTION SERVICE», где работает 137 сотрудников прирост составит 5% от данного значения:

$$137 \times 700000 \times 5\% = 4,795,000 \text{ рублей в год} \quad (1)$$

Социальным эффектом станет рост сплоченности коллектива, уменьшение конфликтов и улучшение морального духа сотрудников компании. За счет этого снизится уровень стресса и улучшится общий климат в коллективе, что в свою очередь повысит вовлеченность и удовлетворенности работой.

Таким образом, вложения в командообразующие мероприятия (350000 рублей) дадут эффекта в 4795000 рублей благодаря росту производительности.

Оптимизация структуры управления и обучение руководителей методам коучинга

Затраты: 150000 рублей (разовые расходы).

Ожидаемые эффекты:

Благодаря данному мероприятию также предполагается два эффекта: экономический эффект и социальный эффект.

В компании сократится время на согласование решений на 15-20%, что в свою очередь приведет к ускорению процессов, а кроме того уменьшению затрат времени. Экономия времени составит примерно 300 часам в год на 10 руководителей. Средняя стоимость рабочего часа руководителя составляет примерно 500 рублей. В свою очередь годовая экономия составит:

$$10 \times 300 \times 500 = 1500000 \text{ рублей в год} \quad (2)$$

Социальным эффектом данного мероприятия станет снижение административного контроля, что в свою очередь повышает уровень доверие к сотрудникам и помогает стимулировать их инициативность. Благодаря этому создается гибкая и комфортная рабочая среда, что в свою очередь оказывает положительное влияние на удовлетворённость сотрудников и их мотивацию.

Таким образом, разовые затраты в 150000 рублей на обучение обеспечивают возврат около 1500000 рублей ежегодно за счет снижения времени на согласование и росту операционной эффективности.

Программа снижения стресса и предотвращения эмоционального выгорания

Затраты на данную программу составят 290000 рублей (в том числе создание зоны отдыха) и 40000 рублей на тренинги для персонала по стрессоустойчивости.

Благодаря данному мероприятию также предполагается два эффекта: экономический эффект и социальный эффект. Экономическим эффектом станет снижение текучести кадров на 5-7%, что может значительно уменьшить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников. Если текучесть кадров 10%, а средняя стоимость найма и обучения нового сотрудника около 50000 рублей, то экономическая выгода составит:

$$137 \times 10\% \times 50,000 \times 5\% = 342500 \text{ рублей ежегодно} \quad (3)$$

А за счет создания зоны отдыха и тренингов социальным эффектом станет уменьшение стресса сотрудников, повышения уровня их благополучия, снижение выгорания. Благодаря данному мероприятию улучшится баланс у сотрудников между работой и личной жизнью, повысится лояльность и укрепится приверженность компании.

Таким образом, затраты в 2025 году на данное мероприятие составят 290000 рублей, которые окупаются за счет снижения текучести, а экономия составит 342500 рублей в год.

Введение нематериальных методов поощрения и признания заслуг сотрудников

Затраты на данное мероприятие составят 30000 рублей за год.

Ожидаемым экономическим эффектом станет рост вовлеченности и удовлетворенности персонала, что в свою очередь приведет к увеличению производительности на 3-5%. В случае если уровень средней производительности одного сотрудника 700000 рублей, то рост производительности составит:

$$137 \times 700,000 \times 3\% = 2877000 \text{ рублей в год} \quad (4)$$

Социальным эффектом станет позитивный настрой сотрудников в компании за счет нематериальных поощрений и признаний сотрудников за их вклад. Также укрепится приверженность к компании и снизится выгорание. Данные меры окажут положительно влияние на имидже работодателя.

Таким образом, затраты на нематериальные поощрения в размере 30000 рублей окупаются благодаря росту производительности и экономический эффект составит 2877000 рублей за год.

Укрепление корпоративной культуры через ценности компании

Затраты на данное мероприятие в 100000 рублей в год окупятся за счет экономического и социального эффекта. За счет приверженности сотрудников текучесть кадров снизится на 2%. Если средняя стоимость найма и обучения нового сотрудника около 50000 рублей, то экономия за счёт уменьшения текучести составит:

$$137 \times 2\% \times 50000 = 137000 \text{ рублей в год} \quad (5)$$

За счет сформулированных корпоративных ценностей и их регулярном обсуждении на собраниях укрепится лояльность, улучшится моральный климат в коллективе и сплоченность. Это снизит уровень конфликтности и повысит мотивацию персонала.

Таким образом, за счет затрат на укрепление корпоративной культуры в 100,000 рублей экономическая эффективность от мероприятия составит 137000 рублей.

Общая оценка экономической и социальной выгоды представлена в таблице 11.

Таблица 11- Общая оценка экономической и социальной выгоды

Мероприятие	Затраты, рублей (в год)	Экономический эффект, рублей (в год)	Социальный эффект
Регулярные командообразующие мероприятия	350000	4795000	Повышение сплоченности, снижение конфликтов
Оптимизация структуры и обучение руководителей	150000	1500000	Повышение инициативности и доверия
Программа снижения стресса и создания зоны отдыха	290000	342500	Уменьшение выгорания, улучшение баланса
Введение нематериальных методов поощрения	30000	2877000	Повышение мотивации и морального духа
Укрепление корпоративной культуры через ценности компании	100000	137000	Повышение лояльности, снижение текучести

Планируемые затраты на 2025 год составят 920000 рублей, а ожидаемый экономический эффект составит 9651500 рублей.

Таким образом, затраты на предложенные мероприятия полностью окупаются благодаря ожидаемым экономическим выгодам и обеспеченному значительному социальному эффекту.

Заключение

Всесторонний анализ текущего состояния организационной культуры помогает выявить ее сильные и слабые стороны, а также при необходимости разработать мероприятия, направленные на улучшение рабочих процессов и создание более благоприятной рабочей среды.

В результате теоретического анализа различных подходов к определению организационной культуры выявил её важнейшую роль в обеспечении внутренней согласованности и целостности компании. В ходе исследования были изучены основные элементы организационной культуры, такие как ценности, нормы, ритуалы и символы, а также изучены типы культур, которые используются в различных организациях. В ходе теоретического обзора было выявлено, что благодаря успешной организационной культуре мотивация сотрудников увеличивается, растет их удовлетворённость работой и общая продуктивность компании. Данное обоснование стало фундаментом для анализа организационной культуры в ООО «NEW SOLUTION SERVICE».

Было проведено исследование организационно-экономической характеристики ООО «NEW SOLUTION SERVICE», а также текущее состояние её организационной культуры. В ходе анализа были изучены структура и кадры компании, а кроме того основы организационной культуры, такие как ценности и принципы. Была проведена оценка организационной культуры по методикам Дафта и OCAI и выявлены основные проблемы, которыми стали недостаточная командная сплочённость команды, чрезмерная ориентация на результат, высокий уровень стресса и недостаток горизонтальной коммуникации. За счет данных аспектов снижается мотивация сотрудников, их удовлетворённость работой, и они становятся менее защищены от выгорания. Выявленные проблемы предрасположили к разработке программы, которая будет направлена на укрепление организационной культуры компании.

Программа по улучшению организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE» предполагает развитие командной работы, оптимизацию структуры управления и рост гибкости, уменьшение стресса, а также разработку нематериальных методов поощрения и укрепление корпоративных ценностей. Благодаря данным мерам решаются выявленные проблемы. В рамках экономического обоснования рассчитаны затраты на предложенную программу и проведена оценка экономического эффекта. Социальным эффектом от предложенных мероприятий станет рост производительности труда, уменьшение текучести кадров и снижение затрат на подбор новых сотрудников.

Таким образом, предложенная программа полностью окупится и обеспечит значительные социальные и экономические выгоды, в том числе укрепится лояльность коллектива к компании, вырастет мотивация и приверженность сотрудников.

Список используемой литературы

1. Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 2019. — 463 с.
2. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. — Москва: Юрайт, 2024. — 278 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях организационных изменений. — М.: Юрайт, 2022. — 320 с.
4. Батуев А.А., Горячева Е. Ю. Корпоративная культура: факторы и условия формирования. — М.: Инфра-М, 2021. — 204 с.
5. Беляев А.В. Социальные факторы формирования корпоративной культуры. — СПб.: ВШЭ, 2020. — 312 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: теория и практика. — М.: Юрайт, 2023. — 560 с.
7. Виханский, О.С, Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2018. – 670 с.
8. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. Пособие / Т.П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 224 с.
9. Грязнова А.Г. Управление персоналом: учебник и практикум. — М.: Эксмо, 2020. — 384 с.
10. Добринцев И.В. Введение в организационную культуру. — СПб.: Политехника, 2021. — 265 с.
11. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2019. — 384 с.
12. Зайцев Л.Г. Основы кадрового менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 416 с.
13. Исследование предпочтений сотрудников // Официальный сайт РВС. [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

<https://www.pwc.ru/ru/publications/pwc-preference-survey.html>.

14. Капралов В.С. Управление конфликтами в организации. — М.: Логос, 2019. — 178 с.
15. Климова Л.А., Лобачева Н. Н. Управление организационной культурой. — М.: Юнити-Дана, 2020. — 256 с.
16. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. — М.: Гардарика, 2021. — 269 с.
17. Корпоративная культура организации: что это такое, этапы формирования // Бизнес-навигатор. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://bizneskontent.ru/kadry/drugoe/korporativnaya-kultura-organizatsii-cto-eto-takoe-etapy-formirovaniya>.
18. Лебедев В.И. Социология и психология труда. — М.: Проспект, 2021. — 192 с.
19. Лукьянова М.А. Методы и технологии формирования организационной культуры. — М.: Альпина, 2020. — 221 с.
20. Макеев В. А. Организационная культура как фактор эффективной деятельности организации. — М.: Ленанд, 2022. — 248 с.
21. Марков А.Г. Корпоративная культура: стратегии и перспективы. — М.: Академия, 2019. — 389 с.
22. Мельник В.Г. Эффективное управление персоналом. — СПб.: Питер, 2022. — 288 с.
23. Мумладзе Р.Г., Гужина Г. Н. Экономика и социология труда. Учебник. — М.: КноРус, 2021. — 320 с.
24. Назарова Е.Э. Корпоративная культура: понятие и сущность // Научно-методический журнал, 2023. № 3. С. 47-53.
25. Наумов А.И. Организационное поведение: учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 480 с.
26. Петрова О.В. Психология управления и мотивация. — М.: Академия, 2021. — 342 с.
27. Попов В.И., Власов А.Н. Управление персоналом в организации.

— М.: ВШЭ, 2022. — 267 с.

28. Потемкин В.К. Управление персоналом. — СПб.: Питер, 2020. — 32 с.

29. Савельев А.С. Основы корпоративной культуры: учебник. — М.: Проспект, 2020. — 340 с.

30. Саймон Г. Управленческая культура: развитие и поддержание. — М.: Юнити-Дана, 2021. — 232 с.

31. Сальникова Ю.В. Корпоративная культура // Психология, 2020. — № 3. С. 58-60.

32. Соколова Е.В., Грачев В. М. Организационное поведение. — СПб.: Лань, 2023. — 410 с.

33. Суркова И.Л. Социология управления. — М.: Эксмо, 2020. — 281 с.

34. Тимофеев И.Н., Карпухин С. А. Корпоративная культура: модели и методы. — СПб.: Политехника, 2022. — 345 с.

35. Ульянова Е.В. Проблемы управления персоналом: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2021. — 364 с.

36. Шеин Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 438 с.

37. Шепель В.М. Корпоративная культура и менеджмент. — М.: Инфра-М, 2020. — 272 с.

38. Эмерсон Х. Организационные изменения и культура компании. — СПб.: ЛитРес, 2021. — 198 с.

39. Юденков А.В. Управление человеческими ресурсами. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 412 с.

40. Яковлева Е.В., Антонова С. В. Организационная культура и управление персоналом. — М.: Логос, 2021. — 290 с.

Приложение А

Положения о персонале

ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРСОНАЛЕ

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии Уставом организации.

1.2. Положение определяет порядок формирования персонала организации, правила оформления трудовых отношений, основные права и обязанности персонала и руководства организации, регулирует условия организации труда, режима рабочего времени, порядок применения мер дисциплинарного воздействия (взысканий и поощрений), принципы взаимодействия и взаимоотношения персонала и руководства организации.

1.3. В настоящем Положении под персоналом понимаются лица, связанные с непосредственным функционированием организации и состоящих с ней в трудовых отношениях, на основании трудовых договоров и работающих в ней на постоянной основе.

1.4. Лица, выполняющие работы (оказывающие услуги) для организации на основе гражданско-правовых договоров, в состав персонала не входят.

1.5. Все работники из числа персонала занимают закрепленные за ними рабочие места в структурных подразделениях и получают за свою работу денежное вознаграждение в виде должностного оклада согласно штатному расписанию и заключенному трудовому договору.

1.6. В организации устанавливаются следующие категории работников в соответствии с трудовым законодательством:

- руководитель организации и его заместители;
- руководители структурных подразделений;
- специалисты;
- технические исполнители;
- рабочие.

1.7. Специалисты, технические исполнители и рабочие именуется в дальнейшем «работники», руководитель организации, его заместители и руководители структурных подразделений — «руководитель».

1.8. Необходимый перечень должностей и профессий работников организации устанавливается штатным расписанием в соответствии с профилем и потребностью организации в кадрах.

1.9. Обязанности работника и квалификационные требования, предъявляемые к нему, определяются должностной инструкцией, производственной (по профессии) инструкцией или трудовым договором.

Рисунок А.1 Положение о персонале

Продолжение приложения А

1.10. Структура организации и штатное расписание утверждаются руководителем организации.

1.11. Регулирование трудовых отношений, не определенных настоящим Положением, осуществляется в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

2. Основные принципы организации труда в организации и взаимоотношений работодателя и работников

2.1. Принципами организации труда в организации являются:

- принцип законности;
- принцип обязательности для всех работников решений работодателя в пределах его компетенции;
- принцип добровольности принятия на себя обязательств, предусмотренных настоящим Положением;
- принцип реальности принимаемых обязательств;
- принцип подконтрольности и подотчетности деятельности работников и работодателя, их ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей и принятых на себя обязательств в соответствии с настоящим Положением;
- принцип равного доступа к занятию вакантных должностей и рабочих мест в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого;
- принцип справедливого вознаграждения по трудовому вкладу;
- принцип производственной демократии и социального партнерства;
- принцип обеспечения прав на охрану труда и социальную защищенность работников организации;
- принцип стабильности трудовых отношений;
- принцип перспективности кадров;
- принцип заслуг перед организацией;

2.2. Труд работников организации регулируется Трудовым кодексом РФ, Уставом организации, Коллективным договором, а также локальными нормативными актами.

2.3. Работодатель и работники в качестве принципов своих взаимоотношений исходят:

2.3.1. Из готовности работников:

- понимать стоящие перед компанией задачи как стратегического, так и текущего характера;
- чувствовать свою принадлежность к делам организации;
- связывать личные интересы с интересами организации;
- полностью разделять и поддерживать выдвигаемые компанией ценности и корпоративные интересы;

Рисунок А.2 Положение о персонале

Продолжение приложения А

- чувствовать свою ответственность за экономические результаты деятельности организации, разделять ее успехи и неудачи;
- способствовать развитию организации, росту ее деловой репутации.

2.3.2. Из готовности работодателя:

- заботиться о росте материального благополучия своих работников;
- вводить дополнительные по сравнению с законодательством социальные гарантии для работников;
- обеспечивать права работников на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;
- постоянно внедрять программы развития персонала и повышения его профессионализма;
- проявлять разумную заботу о семьях работников;
- воздерживаться от принятия неблагоприятных для персонала мер и решений, осуществление которых зависит от встречного исполнения персоналом принципов, указанных в п. 2.3.1 настоящего Положения;
- готовности открыто обсуждать с работниками планы развития организации;
- принимать и рассматривать любые конструктивные предложения, которые могут улучшить организацию труда в организации;
- своевременно разрешать все трудовые споры, возникающие в организации.

3. Порядок оформления трудовых отношений

3.1. Прием на работу осуществляется путем заключения трудового договора между работником и работодателем и оформляется приказом руководителя организации.

3.2. Трудовые договоры с работниками заключаются на неопределенный срок. С отдельными категориями работников могут заключаться срочные трудовые договоры.

3.3. Трудовой договор заключается в письменной форме, с указанием должности (профессии), места работы, оклада (размера оплаты труда), даты возникновения трудовых отношений и иных существенных условий, предусмотренных ст. 57 Трудового кодекса РФ.

3.4. Для приема на работу поступающий представляет:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);

Рисунок А.3 Положение о персонале

Продолжение приложения А

— документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний;

— иные необходимые документы, истребование которых допускается трудовым законодательством.

Прием на работу без указанных документов не производится.

3.5. В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств работника, принимаемого на работу, последнему может быть предложено представить резюме (о выполняемой ранее работе, умении пользоваться оргтехникой, работать на компьютере и т.д.), заполнить анкету, пройти собеседование. Предоставление указанных документов и участие в мероприятиях является добровольным.

3.6. Для поступающего на работу может быть установлен испытательный срок продолжительностью от 1 до 3 месяцев.

3.7. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку.

3.8. Перед заключением трудового договора работник:

3.8.1. Обязан:

— честно сообщить работодателю об обстоятельствах, которые предполагают создание для него особых условий труда при найме или в будущем;

— ознакомиться с настоящим Положением и его приложениями под расписку;

— под руководством своего будущего непосредственного руководителя или специалиста кадровой службы ознакомиться с условиями работы, положением о структурном подразделении, должностной инструкцией и иными документами, определяющими его обязанности и права;

— сообщить работодателю о принятии или непринятии вышеизложенных условий;

— подписать «Положение о коммерческой тайне», которое приобретает силу для него только после вступления трудового договора в силу.

3.8.2. Имеет право:

— задавать работодателю любые интересующие его вопросы, связанные с деятельностью организации, предполагаемыми должностными обязанностями, пр.;

— изложить работодателю собственные замечания и предложения по организации труда в организации.

3.9. Работникам запрещается:

— требовать от работодателя создания для себя особых условий труда по сравнению с прочими работниками, если только таковые не предусмотрены в силу закона или Коллективным договором.

— сообщать недостоверные сведения о себе (в противном случае работодатель оставляет за собой право расторгнуть трудовой договор с соблюдением процедур, установленных Трудовым кодексом РФ).

Рисунок А.4 Положение о персонале

Продолжение приложения А

3.10. Перед вступлением в должность (исполнением работ по профессии) работник должен пройти инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности, правилам охраны труда, а также изучить принципы работы с клиентами и контрагентами организации.

3.11. В случае необходимости, по решению руководителя структурного подразделения, принятый работник должен пройти краткий курс обучения. Условия обучения и подготовки работника согласовываются перед заключением трудового договора.

3.12. При высвобождении вследствие сокращения штата или численности работнику может быть предоставлена другая работа при наличии вакантных должностей (рабочих мест), предложено пройти переподготовку либо трудовой договор с ним расторгается с соблюдением всех процедур, установленных Трудовым кодексом РФ.

3.13. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям и в порядке, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами. Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя за 2 недели. Если работник решил расторгнуть трудовой договор в связи с тем, что в течение испытательного срока он установил, что предложенная ему работа не является для него подходящей, работодатель должен быть предупрежден об этом за 3 дня до истечения испытательного срока.

По истечении срока предупреждения работник вправе прекратить работу, а работодатель обязан выдать ему трудовую книжку, копии запрашиваемых документов и произвести с ним расчет.

По договоренности между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут в срок, о котором просит работник.

3.14. Прекращение трудового договора оформляется приказом руководителя. Записи о причинах увольнения в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона. Днем увольнения считается последний день работы.

4. Основные права и обязанности работников

4.1. Работники имеют право на:

- обеспечение условий работы, соответствующее государственным стандартам организации и безопасности труда;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных категорий

Рисунок А.5 Положение о персонале

Продолжение приложения А

работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров;
- возмещение вреда, причиненного в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном трудовым и гражданским законодательством;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- иные действия и блага, предусмотренные трудовым законодательством и Коллективным договором.

4.2. Работники обязаны:

- осуществлять свою трудовую деятельность в соответствии с трудовым договором (контрактом), должностной инструкцией;
- добросовестно и творчески подходить к исполнению своих обязанностей;
- выполнять установленные нормы труда;
- исполнять приказы, распоряжения и поручения вышестоящего руководства;
- соблюдать установленный в организации внутренний трудовой распорядок, производственную и трудовую дисциплину;
- обеспечивать высокую культуру своей производственной деятельности;
- постоянно поддерживать и повышать уровень своей квалификации, необходимый для исполнения трудовых обязанностей;
- не разглашать коммерческую и иную информацию, носящую конфиденциальный характер и ставшую известной в процессе выполнения его трудовых функций;
- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, правила и нормы пожарной безопасности и производственной санитарии;
- бережно относиться к имуществу организации и других работников;
- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества организации.

4.3. Работники добровольно принимают на себя обязательства:

- полностью разделять и поддерживать провозглашаемые компанией корпоративные интересы и ценности;

Рисунок А.6 Положение о персонале

Продолжение приложения А

- строить взаимоотношения с коллегами по работе на деловой и доброжелательной основе, оказывая им при необходимости поддержку и помощь;
- не совершать действий, влекущих за собой причинение ущерба организации и приводящих к подрыву деловой репутации организации;
- соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;
- эффективно использовать применяемые в работе технические средства и оборудование, экономно и рационально расходовать материалы и энергию, другие материальные ресурсы;
- незамедлительно сообщать руководству организации о любой угрозе причинения вреда имуществу и деловой репутации организации, о признаках вмешательства в дела организации конкурентов, о любых попытках как среди персонала организации, так и третьих лиц дестабилизировать работу в организации;
- соблюдать нормы и правила, согласно Кодексу деловой этики;

4.4. Работники исполняют свои обязанности, а также принятые на себя добровольные обязательства, рассчитывая на то, что всегда могут:

- обратиться за помощью и поддержкой к руководству организации;
- вносить конструктивные предложения и замечания по организации труда в организации;
- знакомиться со всеми материалами личного дела, результатами аттестации, отзывами и другими материалами о своей деятельности.

4.5. За полученные от работодателя материальные и технические средства, необходимые для выполнения трудовых функций и обязанностей работники несут материальную ответственность в соответствии с действующим законодательством и принимают все необходимые меры по их сохранности и бережному обращению с ними.

5. Основные права и обязанности работодателя

5.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд согласно Коллективному договору;
- требовать от работников надлежащего исполнения трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу организации и работников;
- требовать от работников соблюдения обязательных пунктов Положения о коммерческой тайне;

Рисунок А.7 Положение о персонале

Продолжение приложения А

— привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;

5.2. Работодатель обязан:

— соблюдать федеральные законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия трудовых договоров (контрактов), должностных инструкций;

— предоставить работникам работу, обусловленную трудовым договором;

— обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

— обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения трудовых обязанностей;

— обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;

— выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом РФ;

— предоставлять работникам полную и достоверную информацию по условиям труда в организации;

— создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении компанией;

— обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением трудовых обязанностей;

— осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

— возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

5.3. Работодатель добровольно принимает на себя обязательства:

— справедливо применять меры воздействия к отличившимся работникам и к работникам, нарушающим производственную и трудовую дисциплину;

— способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков;

— строить взаимоотношения с работниками на основе уважения к правам, индивидуальности и ценности каждого работника путем его поощрения;

— способствовать созданию здоровой творческой и морально-психологической обстановки, заинтересованности всех работников в успехе работы организации в целом;

— внимательно относиться к нуждам и просьбам работников;

— проводить мероприятия, направленные на повышение работоспособности работников, их заинтересованности в развитии деятельности организации, укреплении стабильного положения и устойчивых финансовых показателей.

Рисунок А.8 Положение о персонале

Продолжение приложения А

5.4. Работодатель гарантирует работникам равные возможности для реализации индивидуальных способностей, обеспечивая объективную оценку результатов за качественно выполненную работу.

6. Заключительные положения

6.1. Все условия настоящего Положения являются обязательными для работодателя и работников. Исключение составляют только те из них, по которым особо оговорен добровольный характер обязательств.

6.5. В случае возникновения споров между работодателем и работником стороны приложат все усилия для бесконфликтного и досудебного урегулирования разногласий. Если же в результате переговоров не будет достигнуто согласие, споры переносятся в суд.

Рисунок А.9 Положение о персонале

Приложение Б

Положение о корпоративной культуре

ПОЛОЖЕНИЕ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

«06» апреля 2015г.

1. Наша миссия.

Сотрудничество – мы с готовностью беремся за любые задачи помощи клиентам и находим наиболее приемлемый вариант сотрудничества.

Клиентоориентированность – мы работаем на благо клиентов, желание клиента для нас непреложный закон.

Ответственность - каждый из нас осознает, что от внимательности и ответственного отношения к своим обязанностям зависит будущее компании и ее работников.

Прозрачность – все наши бизнес-процессы и информация о деятельности всегда открыты и доступны нашим клиентам.

Инновации – наша компания всегда стремится изучить и применять в работе новейшие техники и технологии организации производственных процессов.

ЗОЖ – мы за здоровый образ жизни, в нашей компании есть специальное поощрение сотрудников, принявших решение отказаться от курения.

2. 10 главных этических постулата работы ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Безоговорочное соблюдение законодательства РФ в процессе исполнения своих должностных обязанностей.

Гибкость к изменениям законодательства, политических и экономических реалий.

Постоянное изменение и совершенствование, модификация имеющихся методов работы и достижения успеха.

Справедливая оценка профессионалов и лояльных сотрудников, кто искренне предан клиентам компании и работе в компании, делает все возможное для наиболее качественного исполнения своих должностных обязанностей.

Помощь в построении карьеры сотрудникам НПО, оценка талантов и достижений и предложений возможностей для наиболее сильного развития внутри компании.

Регулярная оценка идей и предложений каждого инициативного сотрудника.

Открытость руководства для обращения сотрудников по любым вопросам.

Стремление к достижению консенсуса по любым, даже самым спорным, производственным вопросам.

Рисунок Б.1 Положение о корпоративной культуре

Продолжение Приложения Б

3. Конфликт интересов.

Конфликт интересов – ситуация, когда работник лично заинтересован в исполнении той или иной своей должностной обязанности определенным образом, в собственных интересах, либо в интересах третьего лица, когда такая заинтересованность сотрудника в исполнении определенным образом своих должностных обязанностей наносит вред интересам компании и ее клиентов.

4. Совместная работа родственников.

ООО «NEW SOLUTION SERVICE» не поддерживает случаи совместного трудоустройства лиц, имеющих родственные связи. Особенно это касается общих участков работы с товарно-материальными ценностями, либо работа в прямом подчинении у родственника. Даже если родственники обладают прекрасными профессиональными качествами для нашей сферы бизнеса.

5. Корпоративный стиль.

При общении с клиентами компании и представлении компании вовне сотрудники придерживаются стиля одежды, принятого в компании и прописанного в кодексе стиля компании. Помимо этого, сотрудники обязуются не допускать комментариев в отношении компании, ее сотрудников, ее проектов в уничижительной манере. Для решения любых конфликтов в работе сотрудники обращаются к вышестоящему руководителю своего непосредственного руководителя, а не пишут на форумах или сообщают в средства массовой информации, рассказывают посторонним лицам о компании и происходящих в ней рабочих процессах и взаимоотношениях сотрудников.

Генеральный директор ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Ф.И.О

М.Д., подпись

Рисунок Б.2 Положение о корпоративной культуре

Приложение В

О совершенствовании организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

О совершенствовании организационной культуры ООО "NEW SOLUTION SERVICE"

1. Общие положения

1.1. Настоящий локальный акт разработан для укрепления корпоративной культуры ООО "NEW SOLUTION SERVICE" и повышения уровня взаимодействия сотрудников, их мотивации и приверженности целям компании.

1.2. Акт направлен на внедрение мероприятий, укрепляющих командную работу, повышающих гибкость управления и способствующих созданию позитивной рабочей атмосферы.

1.3. Данный акт обязателен для всех подразделений ООО "NEW SOLUTION SERVICE".

2. Цели и задачи

2.1. Основные цели акта:

- Повышение уровня сплоченности коллектива.
- Снижение уровня стресса и предотвращение выгорания сотрудников.
- Усиление мотивации и удовлетворенности сотрудников.

2.2. Основные задачи акта:

- Регулярное проведение командообразующих мероприятий.
- Введение гибкого графика и возможности удаленной работы.
- Разработка системы нематериального поощрения и признания достижений.

3. Основные направления совершенствования организационной культуры

3.1. Командообразующие мероприятия

- Проводить командные тренинги и корпоративные мероприятия не реже одного раза в квартал.
- Назначить ответственного за проведение мероприятий из HR-отдела.
- Предусмотреть в бюджете компании средства на аренду помещений, привлечение тренеров и другие организационные расходы.

3.2. Гибкий график и возможность удаленной работы

- Ввести гибкий график для всех сотрудников, где возможно, по согласованию с руководителями подразделений.
- Разработать и внедрить Положение о гибком графике и удаленной работе, в котором прописаны нормы, обязанности и порядок взаимодействия в условиях гибкого графика.

3.3. Нематериальная мотивация и поощрение

- Ввести систему нематериальных поощрений: благодарности, публичное признание на корпоративных собраниях, награждения за вклад в проекты.

Рисунок В.1 О совершенствовании организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE»

Продолжение Приложения В

- Создать на корпоративном портале раздел для публикации информации о достижениях сотрудников.

4. Порядок реализации

4.1. HR-отделу и руководителям подразделений в срок до «__» _____ 2024 г. составить календарный план мероприятий на первый год действия настоящего акта.

4.2. Проводить полугодовые опросы среди сотрудников для оценки их удовлетворенности нововведениями и определять дальнейшие корректировки по необходимости.

4.3. По результатам мероприятий и опросов разрабатывать рекомендации по оптимизации организационной культуры компании.

5. Ответственность

5.1. Контроль за реализацией данного акта возлагается на руководителя HR-отдела ООО "NEW SOLUTION SERVICE".

5.2. Руководители подразделений обязаны поддерживать инициативы, предусмотренные локальным актом, и отчитываться о выполнении мероприятий в сроки, установленные HR-отделом.

6. Заключительные положения

6.1. Настоящий акт вступает в силу с «__» _____ 2024 г. и действует до полного выполнения поставленных задач или его пересмотра.

6.2. Изменения и дополнения к настоящему акту вносятся на основании решения руководства компании.

Генеральный директор ООО "NEW SOLUTION SERVICE"

_____ /[Подпись]

Рисунок В.2 О совершенствовании организационной культуры ООО «NEW SOLUTION SERVICE»