

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 на предприятии (на примере  
ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»)

Обучающийся

О.А. Васютина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Васютина Ольга Александровна.

Тема работы: «Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, С.О. Шаногина.

Цель исследования – совершенствование организационной культуры на предприятии.

Объект исследования – организационная культура предприятия.

Предмет исследования – совершенствование организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».

Методологическая основа исследования базируется на научных методах изучения: сравнение и консолидация, анализ и объединение, структурирование полученных данных, эмпирические данные.

Данная бакалаврская работы является актуальной на сегодняшний день так как на деятельность предприятия оказывает влияние внешняя и внутренняя среды, которые зачастую могут оказывать сильное воздействие, поэтому хозяйствующие субъекты должны подстраиваться под происходящие изменения, в этом поможет хорошо продуманная и отработанная организационная структура. А для того, чтобы организационная культура становилась все более эффективным инструментом в деятельности предприятия, необходимо руководству постоянно анализировать ее состояние и применять успешный опыт других организаций на практике. Социально-экономическая значимость организационной культуры в устойчивом развитии современных предприятий в период кризиса позволяет не только сохранить, но и повысить конкурентоспособность хозяйствующего субъекта, увеличить его прибыль.

Краткие выводы по бакалаврской работе: проведены изучения теоретических и практических подходов к применению и совершенствованию организационной культуры, составлен аналитический отчет организационной

структуры. По результатам проведенного анализа по данным опроса сотрудников (по методике К. Камерона и Р. Куинна) в компании существует рыночной тип культуры; опрос директора предприятия выявил иерархический тип культуры (бюрократия). Расхождения результатов связаны с опросом разных должностей на предприятии, и их личным видением его функционирования. Дополнительно проведенный анализ стиля руководства директора предприятия трудовым коллективом по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева показал, что стиль руководства используется «Коллегиальный».

На предприятии выявлены следующие проблемы: различия в моделях поведения, основанных на разных формах организационных культур; высокая текучесть кадров; система мотивации персонала, слабо отражающая интересы рабочих предприятия; невысокий уровень сплоченности в коллективе.

Для совершенствования организационной культуры предложены следующие мероприятия: признание заслуг, внедрение системы наставничества, обеспечение прозрачности новых систем мотивации, увеличение окладной части заработной платы на уровень инфляции (1 раз в год), создание уголка отдыха.

Внедрение предложенных в исследовании мероприятий увеличит эффективность деятельности ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод». Мероприятия позволят замотивировать сотрудников на постоянное развитие и рост, а также, достижение поставленных задач, что позволит снизить текучесть кадров и увеличить выручку предприятия.

Значимость написания данной работы заключается в разработке ряда рекомендаций, которые могут быть использованы в исследуемой компании для пересмотра существующей организационной культуры и внедрению более оптимальной ее разновидности. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы формирования организационной культуры предприятия .....	7
1.1 Понятие и сущность организационной культуры предприятия.....	7
1.2 Структура, задачи и функции организационной культуры предприятия .....	11
1.3 Формирование и развитие организационной культуры на предприятии .....	15
2 Анализ организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».....	25
2.2 Анализ трудовых ресурсов предприятия.....	31
2.3 Анализ организационной культуры предприятия .....	39
3 Направления совершенствования организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».....	50
3.1 Мероприятия по развитию организационной культуры предприятия ..	50
3.2 Эффективность предложенных мероприятий.....	53
Заключение .....	59
Список используемых источников.....	62
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» за 2020-2022 годы .....	65
Приложение Б Обработанные результаты опроса сотрудников ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» по методике К. Камерона и Р. Куинна.....	69
Приложение В Результаты опроса директора ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» по методике К. Камерона и Р. Куинна .....	71
Приложение Г Опросник по методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева .....	73

## Введение

В современном мире высока актуальность вопросов, связанных с организационной культурой, она все чаще изучается исследователями. Нужно отметить, что их более привлекает организационная культура крупных предприятий для исследований, нежели малоразвитая организационная культура малых предприятий.

Организационная культура оказывает огромное влияние на деятельность предприятия – становясь важным и эффективным инструментом оказывает влияние: на конкурентоспособность, на функционирование самого предприятия и его сотрудников. Способствует эффективному найму и удержанию высококвалифицированных сотрудников, которые могут обеспечить эффективность финансово-хозяйственной деятельности. При высокой рентабельности производства формируется организационная культура, которая учитывает интересы сотрудников, потребителей, а также, акционеров. Все конкурентоспособные предприятия имеют развитую организационную культуру.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы объясняется социально-экономической значимостью организационной культуры для устойчивого развития современных предприятий, с помощью которой в период кризиса можно сохранить и даже повысить конкурентоспособность хозяйствующего субъекта, увеличить его рентабельность.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры на исследуемом предприятии.

Для достижения этой цели необходимо:

- рассмотреть теорию по организационной культуре;
- провести анализ организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»;

- определить направления совершенствования организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».

Объект исследования: организационная культура предприятия.

Предмет исследования: совершенствование организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».

При написании работы были использованы: научная литература, интернет ресурсы, печатные издания, посвященные изучению организационной культуры и раскрывающие передовой опыт, и практику ведущих корпораций.

Практическая значимость заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» и руководителями других организаций для совершенствования собственной организационной культуры.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В введении обоснована актуальность темы исследования, формулируется структура исследования: цель, задачи, объект, предмет, методы исследования выпускной квалификационной работы.

В первой главе рассмотрены понятие, сущность, структура, задачи и функции организационной культуры, ее формирование и развитие на предприятии.

Во второй главе даны исследования общей характеристики ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод», исследование трудовых ресурсов и организационной культуры компании.

В третьей главе предлагаются мероприятия по оптимизации и совершенствованию организационной культуры предприятия и определена их эффективность.

В заключении подведены итоги выпускной квалификационной работы.

# **1 Теоретические основы формирования организационной культуры предприятия**

## **1.1 Понятие и сущность организационной культуры предприятия**

Само понятие «культура» - это исторически сложившийся комплекс, постоянно совершенствующийся во всех сферах жизнедеятельности человека. Совсем не так давно понятие «организационная культура» не существовало в том виде в котором привыкли ее видеть мы, но это не указывает на ее полное отсутствие [22].

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Многими исследователями авторство приписывается немецкому фельдмаршалу Мольтке, который в армейской среде применял его для характеристики взаимоотношений офицеров. Правила поведения сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, и нарушения этих правил могли привести к исключению их членов из сообщества. Изучив разные научные труды на данную тему, установили, что выделяют основные три точки зрения [21].

По мнению российских исследователей, таких как О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак: «корпоративная культура схожа по своей сути организационной культуре, так как они основываются на общих догматах: философия и идеология организации, ценностные ориентации, ожидания и другие. При этом, в зарубежной литературе понятие «корпоративная культура» обозначает то же, что и «организационная культура» (употребляются термины: corporate culture, organizational culture, corporate identity).» [12].

По мнению авторов Л. Лесникова, Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, С.В. Щербина: «Корпоративная культура является частью организационной культуры, организационная культура – это культура материнской организации, а корпоративная является культурой

подразделений этой организаций, однако, различие культуры по структуре, функциям не доказана» [20].

Корпоративная и организационная культуры – это близкие по смыслу, но разные по существу структуры. Принято считать, что эти оба понятия должны рассматриваться как разные явления, да они имеют общие элементы, но по сути это разные структуры. Так считает, например, исследователь Т.В. Гудкова. По мнению автора, «организационная культура» это культура любой организации, она постоянно взаимодействует с остальными составляющими системы управления, оказывает влияние на характер их применения, и сама формируется исходя из взаимодействия с тем или иным элементами этой системы. Корпоративная культура является одним из рычагов управления организацией [1].

Если применять синонимичные определения «корпоративная культура» и «организационная культура», тогда в работе под ними будут пониматься организационные культуры предприятий [19].

Изучение «организационной культуры», из-за ее собой многогранности, давно интересует исследователей разных областей знаний: отмечается важная роль М. Вебера и Т. Парсонса, рассматривающих организацию как культурный феномен; ученым А.А. Богдановым создано такое направление науки как тектология (всеобщая организационная наука); изучением феномена «организационной культуры» занимались такие американские исследователи, как К. Левин, Ф. Селзник, Ч. Барнард и Г. Саймон [10].

Рассмотрим детально как современные авторы определяют данное понятие.

Барри Феган: «Корпоративная культура – это совокупность идей, интересов и ценностей, сама организация их определяет и разделяет данные ценности». К ним можно отнести: идеи, традиции, взаимодействия внутри коллектива, как проходит принятие решений, планирование, опасения и тд, которое испытывает персонал в организации. Корпоративная культура – это

стимулирующий инструмент для сотрудников, она способствует сплочению коллектива [9].

Т.Ю. Базаров: «Корпоративная культура- это сложный комплекс норм и положений, которые принимаются без доказательств всеми сотрудниками компании, она описывает стандарты поведения для персонала компании. Корпоративная культура является фундаментом при формировании в организации философии и стратегий управления, формирует ценности, ожидания и нормы поведения в организации. Благодаря корпоративной культуре можно регламентировать деятельность сотрудника, можно спрогнозировать и скорректировать его поведение в сложной ситуации» [14].

Автор, Т.О. Соломанидина отмечает: Корпоративная культура создает условия для прибыльности компании, роста производительности труда, повышения эффективности управленческих процессов и качества внедрения инноваций [11, с. 10]. Корпоративная культура является основным средством, с помощью которого организация реализует свою миссию и цели [18].

По мнению автора Д.М. Демина,: «организационная культура это совокупность общепринятых моделей поведения работников», эта модель культуры может быть само сформированной в любых условиях, даже без специального её создания» [3, с. 37].

Согласно описанию О.М. Исаева, организационная культура - это совокупность важнейших положений и принципов, «влияющих на деятельность предприятия, которые находят свое отражение в социальных нормах и ценностях, которые разделяет менеджмент всех уровней и большинство работников» [4].

Проанализировав определения корпоративной культуры, данные различными авторами, можно согласиться с Соломанидиной Т.О. в том, что наиболее часто эксперты упоминают следующие составляющие корпоративной культуры [11, с. 13]:

- корпоративная культура –это совокупность духовных, материальных и социальных ценностей, создаваемых и развиваемых сотрудниками организации в процессе трудовой деятельности;
- ценности организации зависят от ее жизненного цикла и проявляются в различных формах [17];
- основными элементами корпоративной культуры являются: ценности, миссия, цели, внутренние традиции, поведенческие аспекты и внутренние кодексы [8];
- элементы корпоративной культуры не требуют доказательств и принимаются всеми сотрудниками как истинна, передаются новым работникам, формируя общность компании [15];
- подавляющее большинство элементов корпоративной культуры основано на её восприятии в более обширном плане.

Автор Соломанидина Т.О. систематизировала общие моменты корпоративной культуры, опираясь на мнения других авторов, и в то же время выработала собственную позицию, найдя общие моменты, присущие большинству определений.

На основе описанных выше научных исследований можно определить основные характеристики корпоративной культуры:

- результаты и уровни обучения, достигнутые коллективом;
- культура является частью сообщества или социальной группы;
- она является инструментом развития в постоянно меняющейся среде;
- самобытная языковая модель, основанная на особенностях национальных, этнических, региональных и социальных условий существования и характеризующаяся развитыми социальными ценностями, традициями и порядками.

Поэтому корпоративная культура компании рассматривается как фундамент, на котором строится вся общая управленческая деятельность и от

которого в конечном итоге зависит общая эффективность системы управления конкретной организацией.

## 1.2 Структура, задачи и функции организационной культуры предприятия

Научный менеджмент определяет корпоративную культуру как ключевую составляющую успеха компании, которая реализуется на всех уровнях управления и каждым сотрудником в его роли.

Элементы организационной культуры отражены на рисунке 1.

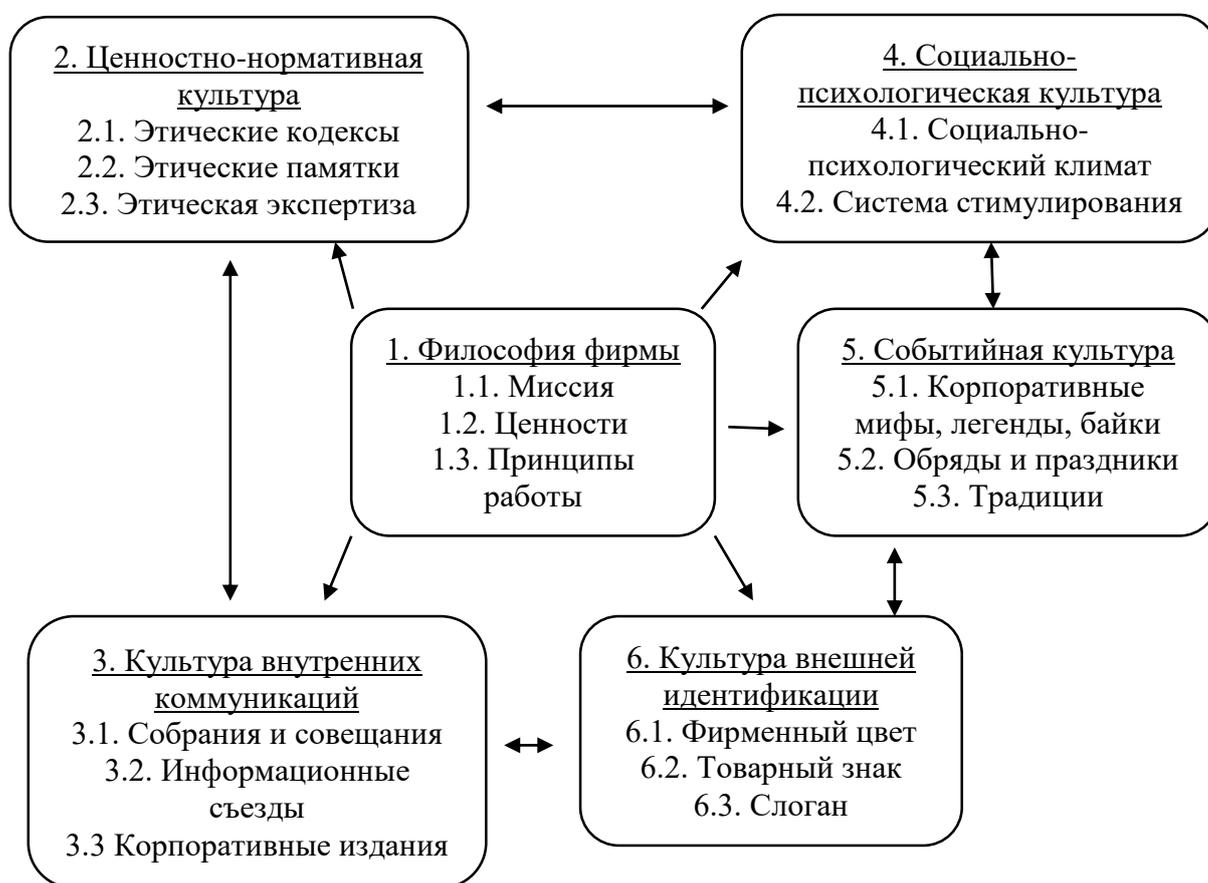


Рисунок 1 – Структура организационной культуры  
[составлено по источнику: 12]

В организационной культуре основополагающим элементом является философия организации, которая включает такие элементы, как:

- миссия фирмы – это долгосрочная стратегическая цель, определяющая смысл существования компании;
- ценности компании - фундамент бизнеса, который помогает привлекать клиентов, партнеров и новых специалистов. Эти ценности представляют собой глубоко укоренившиеся убеждения, которые требуют постоянного выбора и установления иерархии приоритетов в жизнедеятельности на определенный период времени;
- основные принципы компании являются базовыми правилами жизни компании и устанавливаются на основе системы ценностных признаков, определяющих смысл существования организации.

Второй элемент корпоративной культуры - ценностная или нормативная культура, которая формирует репутацию и имидж компании, трудовую этику и правила, которым должны следовать все сотрудники.

Третий элемент корпоративной культуры - культура внутренних коммуникаций, т.е. каналы передачи информации и качество передаваемой по ним информации.

Четвертый элемент корпоративной культуры - социально-психологическая культура, т.е. межличностные и групповые отношения в коллективе компании.

Пятый элемент организационной культуры это – культура явлений, состоящая из таких элементов, как корпоративные мифы, представляющие собой идеи и ценности организации; обрядов, воплощающих в себе ценности компании.

Шестой элемент организационной культуры — это культура внешнего отождествления: цветовая гамма фирмы, личный бренд, торговый знак, слоган и логотип и тд. [12].

Т.О. Соломанидина выделяет 7 функций организационной культуры, представленные на рисунке 2.

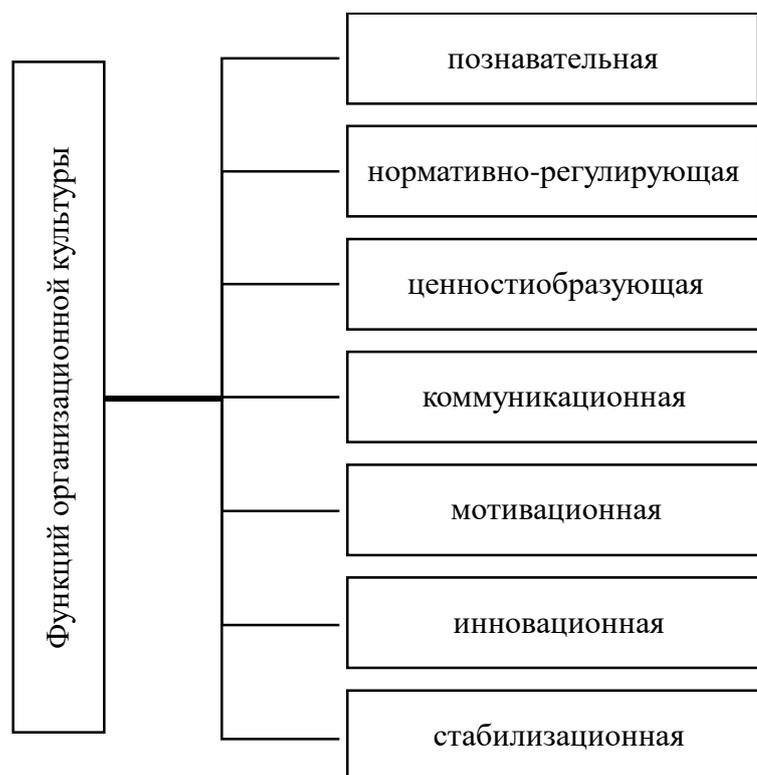


Рисунок 2 – Функции организационной культуры  
[составлено по источнику: 11, с. 18-19]

Реализация «познавательной» функции дает возможность сотруднику реализовать свою личную заинтересованность (мотивацию) внутри компании.

Реализация «мотивационной» функции предполагает сопоставление личных мотивов (индивидуальных материальных и психологических потребностей) сотрудников и является задачей организационной культуры.

Отождествление личной заинтересованности с интересами компании, разделение его целей и миссии определяют дальнейший выбор команды персонала и формируют организационную культуру.

«Коммуникационная» функция помогает правильному формированию информационных потоков, через изучение и восприятия ценностей организационной культуры, норм делового общения и в целом этике в коллективе.

Основная цель корпоративной культуры - создание позитивного социально-психологического климата и имиджа в организации и мотивация

сотрудников на достижение успеха компании.

Задачи организационной культуры показаны на рисунке 3.



Рисунок 3 – Задачи организационной культуры [составлено по источнику: 8]

Цели корпоративной культуры - формирование жизнеспособности организации.

Другими словами, организационная культура формирует общую картину организации и определяет ее жизнеспособность в целом, через механизмы, реализующие ее функции, цели и задачи.

Корпоративная культура опирается на особые таланты сотрудников, защищает их индивидуальность и создает общность с коллективом.

Поэтому корпоративную культуру принято определять, как совокупность поведенческих моделей, приобретаемых организацией и ее персоналом в процессе взаимодействия и развития с внешней средой. Структура корпоративной культуры включает в себя множество важных элементов, таких как корпоративная философия, нормативная культура, культура внутренних отношений, социально-психологическая культура, культура фактов и культура внешней идентичности.

Основная цель корпоративной культуры - создание позитивного социально-психологического климата.

Функции корпоративной культуры определяются как воспитательная, регулятивная, ценностно-образующая, коммуникативная, мотивационная, инновационная и стабильная. Задачи организационной культуры вместе с ее функциями определяют жизнеспособность и прибыльность организации. Без организационной культуры невозможно создать качественную атмосферу и процессы управления на предприятии. Современная организационная культура определяет смысл существования компании и проявляется во многих важных управленческих аспектах.

### **1.3 Формирование и развитие организационной культуры на предприятии**

Зарождение организационной культуры начинается в момент создания компании. В соответствии с теорией Э. Шейна, при ее зарождении требуется [13]: определить миссию компании, стратегические цели, прописать систему контроля, а также – сформировать идеологию организации, определить каналы передачи информации, прописать функционал и распределить полномочия, сформировать коллектив, создать систему мотивации и систему ответственности и наказаний.

Создание организационной культуры начинается с оценки текущего состояния дел и определению, что требуется для формирования успешной

деятельности компании. Данный вопрос полностью лежит в компетенции менеджера по персоналу.

На формирование и развитие организационной культуры влияют следующие факторы [2]:

- личностные и профессиональные качества руководителя;
- направление деятельности предприятия;
- период деятельности предприятия и этап его развития;
- нормы и требования среды.

Для формирования эффективной корпоративной культуры часто используются следующие методы:

- тренинги для высшего руководства, направленные на развитие специальных навыков в соответствии с планируемой культурой;
- мозговой штурм при разработке конкретных механизмов управления, стимулирующих творческую активность персонала и достижение лучших результатов;
- лекции и семинары, цель которых лежит в формировании у коллектива положительного восприятия любых изменений на предприятии.
- проведение корпоративных мероприятий, это своего рода нематериальное стимулирование, направленное на улучшение микроклимата в компании, а также своего рода формирование чувства общности с компанией у каждого сотрудника.
- Проект менеджмент [13].

Основные этапы работы организации по формированию корпоративной культуры отражены в приведенной ниже схеме. Рисунок 4.

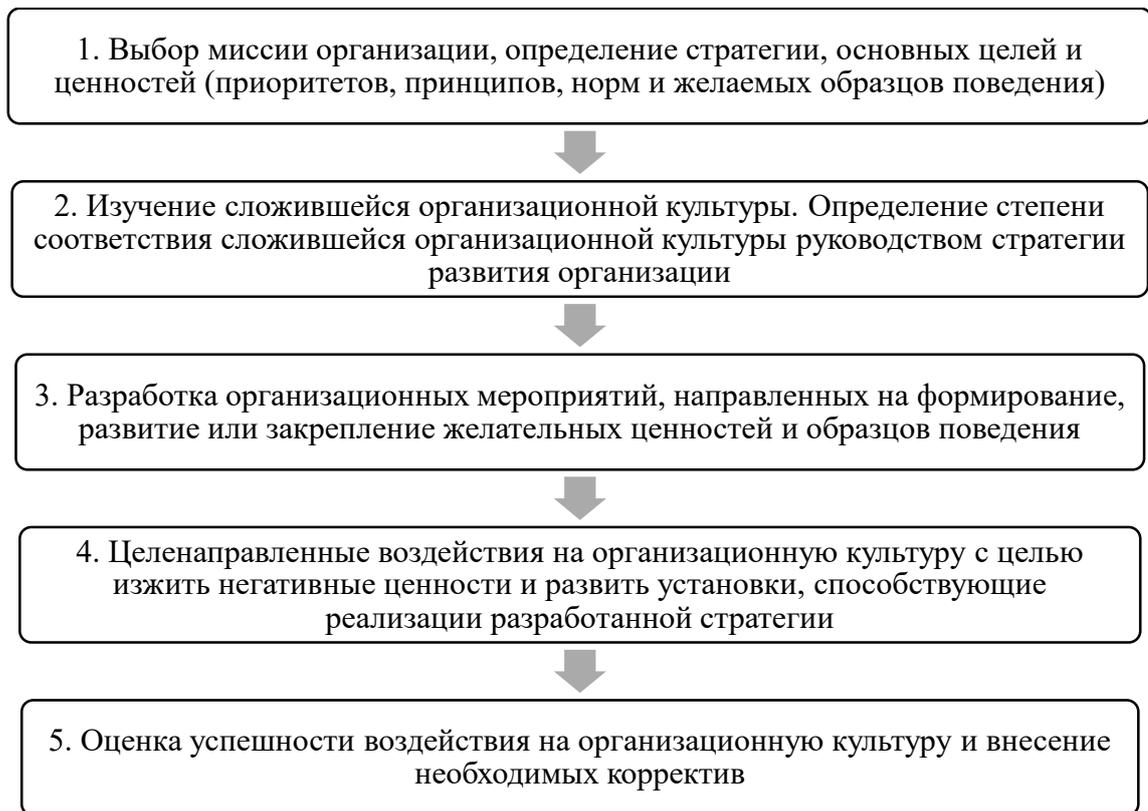


Рисунок 4 – Основные этапы формирования организационной культуры [составлено по источнику: 5]

Выделяют следующие методы формирования организационной культуры предприятия (рисунок 5).

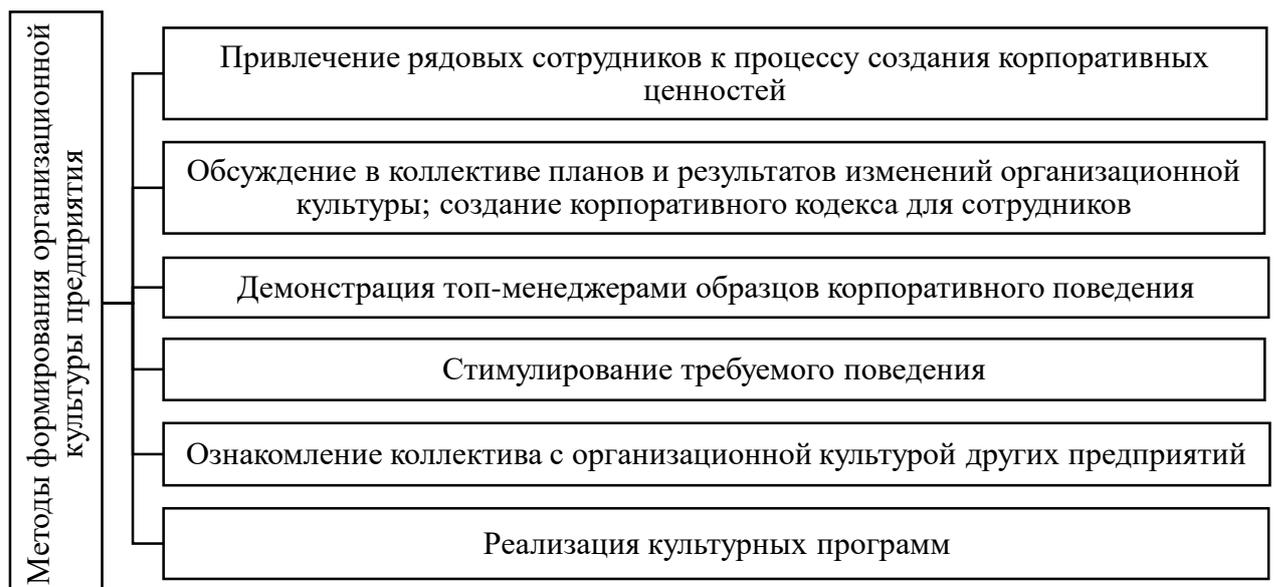


Рисунок 5 – Методы формирования организационной культуры предприятия [6, с. 29]

Необходимость в эффективной организационной культуре обусловлена по нескольким причинам:

- уменьшение текучести кадров. При хорошо построенной организационной культуре работники чувствуют свою значимость и нужность, они становятся более привязанными к компании и хотят дольше трудиться на её процветание, что в свою очередь сказывается на результативности компании;
- экономия трудовых ресурсов на поиск и приём на работу новых сотрудников. Благодаря низкой текучести кадров, поиск и отбор подходящих сотрудников становится проще для кадровой службы;
- обеспечить открытую атмосферу в коллективе, чтобы сотрудники получали удовольствие от работы каждый день и были мотивированы прилагать максимум усилий для благополучия компании;
- подбор лучших сотрудников и низкая текучесть кадров повышают производительность труда и увеличивают доходы компании;
- опережающее развитие компании. Фирмы, заинтересованные в создании сильной организационной культуры, гораздо быстрее и эффективнее получают свое развитие, так как понимают, чего и в каких масштабах они хотят достичь;
- экономия внутренних ресурсов. Персонал, который замотивирован и ощущает чувство общности, а также значимости, работает лучше, это уменьшает время и ресурсы, необходимые на их обучение и мотивацию.

При наличии сильной организационной культуры в компании каждый ее работник (не важна должность) отождествляет себя с компанией. Поэтому основная суть работы по развитию организационной культуры –это работа по достижению общности интересов работника и компании, которая строится на:

- интеграция (процесс объединения сотрудников вокруг организационных целей и идей);
- вовлеченности (проявление сотрудником инициативы, его вклад в

успех организации);

– лояльности (эмоциональная привязанность к трудовому коллективу) [5].

Для поддержания организационной культуры в организации необходимы внедрение системы оценки и контроля деятельности персонала; соблюдение правил и распорядков; постоянная работа с персоналом (подбор, обучение, оценка и повышение квалификации).

Процесс управления организационной культурой отражен в таблице 1.

Таблица 1 – Процесс управления организационной культурой предприятия [6]

Этап	Особенности
1. Выбор типа организационной культуры	Принято выделять множество различных типов организационной культуры, при этом каждый из них имеет свои определенные достоинства и недостатки, и может быть эффективно использован в зависимости от сферы деятельности организации.
2. Выбор методов и средств формирования культуры	Для формирования организационной культуры нужно не только прописать ценности, установки, стандарты, принятые в организации, но и соответствие ее всем элементам системы управления.
3. Обеспечение гибких подходов при формировании организационной культуры	Формирование организационной культуры в организации осуществляется ее руководителями, которые должны обладать достаточной гибкостью мышления. При этом важно, чтобы работники, занимающиеся формированием организационной культуры, понимали необходимость перемен, самостоятельно разделяя и принимая стандарты и ценности складывающейся организационной культуры
4. Адаптация и приобщение к организационной культуре новых сотрудников	Необходимы как приобщение работающих сотрудников к изменениям в организационной культуре предприятия, так и помощь в адаптации работников. Процесс подбора персонала должен проводиться по профессиональным качествам и с учетом психологической совместимости. Новые сотрудники должны понимать стандарты и ценности организации, и принимать их в своей деятельности без ущерба для себя.

При формировании и реализации корпоративной культуры учитываются мотивация, иерархия, четкость поставленных целей, состояние коммуникации, чувство принадлежности, ответственность за результаты работы коллектива и многие другие факторы.

Таблица 2 – Процесс управления организационной культурой в условиях внешней среды [6]

Показатели	Сильная организационная культура	Слабая организационная культура
Стабильная внешняя среда	Поддерживать существующую организационную культуру	Необходимо провести диагностику организационной культуры, выявить слабые места и разработать рекомендации по нивелированию слабых мест
Нестабильная внешняя среда	Необходимо усилить контроль, т.е. постоянно вносить изменения с целью повышения адаптации организации к происходящим изменениям	Разработка новой организационной культуры

С другой стороны, изменчивость внешней среды открывает широкие возможности для организационного развития, а с другой – несет в себе ряд угроз.

Существуют различные типы организационной культуры, которые оценивают скорость и способы решения задач. Некоторые типологии связаны с размером организаций или стадией их развития.

Рассмотрим классификацию К. Камерона и Р. Куинна [7], которая основана на гибкость и ориентированность на результат или отношения.

Авторы классификации (К. Камерон и Р. Куинн) выделяют четыре типа организационных культур: клановую, иерархическую, адхократическую и рыночную.

Клановая организационная культура.

Целью организации является забота о клиентах, руководитель – наставник, который всех помирит и обо всем позаботится, ждущий взамен полного доверия от подчиненных и готовности к длительному сотрудничеству. Клановая культура предполагает работу сообща; ценятся сплоченность и традиции. Такие организации выдают предсказуемый и

стабильный результат для своих покупателей. Сотрудники легко идут на контакт.

Иерархическая организационная культура.

Целью организации является сохранение результатов – работа по плану, не расходуя зря ресурсы; руководитель – лидер. Это бюрократическая культура, стержнем которой являются внутренние правила и распорядки базой которых является регламент. Руководитель - блюститель всех нор и порядка, тот, кто знает все правила внутренней системы, он не возьмется за рискованные проекты. Конкуренции среди сотрудников нет, поскольку показатели в работе не главное – от них требуется соблюдение сроков и регламентов. В такой организации соблюдаются традиции, предполагается продолжительное время работы в компании.

Адхократическая организационная культура.

Топ-менеджер: новатор и экспериментатор, а также партнер.

Цель компании: выйти на рынок со своим уникальным продуктом.

Смелые и азартные предприниматели и новаторы как правило работают в таких фирмах. Такую организационную культуру отражает инициативность, свобода и высокие риски. Ценятся самоотдача сотрудников и преданность общему делу. Руководитель близок с подчиненными, соперничество в организации – редкость, часто роли в команде распределены нечетко, любая инициатива поощряется, регламенты в организации отсутствуют – можно самостоятельно планировать свои действия в рамках проекта.

Рыночная организационная культура.

Топ-менеджер: твердый лидер чья решимость непоколебима, он требователен, и очень серьезный конкурент.

Цель компании – завоевать весь рынок и вытеснить конкурентов.

Организация ориентирована на результат, главная цель, это выполнение поставленной задачи. В таких организациях поощряется соперничество. Организация имеет стремление побеждать. Стиль организации – четко выстроенная и выверенная линия по поддержанию конкурентоспособности.

Рыночная организационная культура описывается как ориентированная на внешнюю среду с весьма высокой потребностью в стабильности и контроле. Главная цель – достижение поставленных результатов путем выхода на ведущую позицию в конкурентной борьбе, успех – это увеличение доли на своем рынке и освоение новых ниш и рынков. Долгосрочная стратегия – это развитие конкурентоспособности и достижение осязаемых целей. Конкуренты – это не только внешние компании, но и сами сотрудники между собой. Кто лучше выполнит план продаж и принесет больший доход, заключит договоров, привлечет новых доходных клиентов, это вечная гонка за титул лучшего. Командная работа в таких условиях невозможна. Руководители требуют от подчиненных максимальной самоотдачи. Лояльность в такой организации стимулируется хорошей зарплатой. В такой организации необходимо подчеркивать индивидуальный вклад работника в достижение целей организации.

Иными словами, рождение корпоративной культуры начинается с создания предприятия. В то же время существуют факторы, влияющие на ее формирование и развитие. Каждой организации необходимо иметь эффективную организационную культуру, чтобы снизить текучесть кадров, повысить открытость коллектива, увеличить доходы, повысить организационное развитие, сэкономить время и ресурсы.

Для поддержания организационной культуры на предприятии необходимы контроль за работой сотрудников, соблюдение традиций, работа с кадрами и управление персоналом. Существует большая классификация типов организационной культуры, например, классификация К. Камерона и Р. Куинна выделяет четыре типа организационных культур: клановую, иерархическую, адхократическую и рыночную.

Организационная культура – это совокупность ценностей, норм, традиций, характеристик и убеждений, существующих в той или иной группе и определяющих правильное понимание поведения людей в условиях деловой активности. Каждая организация имеет свою индивидуальность и культурные

особенности. В каждой организации есть свои руководители и менеджеры, которые определяют формирование ценностей, норм и традиций, а принятие определенных управленческих решений придает организации уникальность и отличает ее от других.

Мы уже видели, что организации представляют собой самостоятельные организмы, а организационная культура является связующим звеном между ними: ценности, традиции, символика, герои, мотивация, стиль руководства, истории церемонии и тд. Каждый элемент важен для функционирования корпоративной культуры. Определенные ценности и правила, установленные руководством, определяют взаимоотношения внутри и вне организации. На основе этих элементов сотрудники имеют четкое представление о том, как они должны себя вести, чего не должны делать и что могут делать.

Организационная культура, наряду с целью, обладает набором присущих ей характеристик, которые определяют успех организации. Формирование организационной культуры начинается с момента создания организации под воздействием факторов, влияющих на становление и развитие организации. Эффективная организационная культура снижает текучесть кадров, позволяет легко набирать сотрудников, создает благоприятную атмосферу, увеличивает доход, обеспечивает рост в развитии компании, экономит время и ресурсы.

При широкой классификации типов организационной культуры была принята во внимание классификация К. Камерона и Р. Куинна, в которой авторы выделяют четыре типа организационной культуры: клановую, иерархическую, недемократическую и рыночную. Современные менеджеры рассматривают организационную культуру как важный инструмент мотивации людей для достижения общих целей, повышения престижа и имиджа компании, увеличения доходов. В современных условиях организационная культура способствует созданию сплоченности коллектива, общности и корпоративной идентичности. Это связано с тем, что корпоративная культура формирует у всех сотрудников общее представление

об организации, чувство коллективного единства и приверженности идеалам компании. Сегодня можно с уверенностью сказать, что корпоративная культура является основой экономики компании и общего успеха ее хозяйственной деятельности.

По сути, организационную культуру предприятия можно сравнить с жизнью целой страны, и в нынешней сложной ситуации, подверженной внешним санкциям, жители страны переосмысливают многие взгляды на жизнь, меняют свой образ жизни и поведение, и в такие моменты происходит скачок в развитии страны и общества, единение всех людей и достижение желаемых результатов. Применительно к бизнесу, когда возникают внешние угрозы и давление, вся команда объединяется и работает на общий результат, чтобы достичь наилучших результатов и обеспечить выживание бизнеса. Такая синергия в бизнесе приводит к наилучшим результатам и положительным эффектам. Повышается производительность труда, развивается командная культура, происходит переоценка стратегии и внутренней организационной структуры. Старые нормы и процедуры изменяются и адаптируются к современным реалиям. Значительно повышается уровень развития компании, появляются новые перспективы и возможности.

Поиск правильного подхода к внедрению новых вкладов в изменение корпоративной культуры является одной из основных задач руководства компании. От этого зависит, насколько грамотно и добросовестно будет изменена организационная структура. Неправильная оценка ситуации и ошибочные выводы ухудшают положение предприятия, а правильные корректировки приносят ощутимый экономический эффект.

Сегодня существуют различные методы оценки различных аспектов деятельности компании с целью создания наиболее эффективной организационной структуры. Эти методы рассматриваются во второй главе.

## 2 Анализ организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»

ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» – это компания по производству сахара.

Таблица 3 – Организационно-правовая характеристика ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» [16]

Наименование показателя	Значение показателя
Наименование юридического лица	
Полное наименование	Общество с ограниченной ответственность «Эркен-Шахарский сахарный завод»
Краткое наименование	ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»
Место нахождения юридического лица	
Адрес	369341, Карачаево-Черкесская Республика, Ногайский район, п. Эркен-Шахар, ул. Академика Б. Агайгельдиева, д. 8.
Уставный капитал	10 000 руб.
ОКФС	Частная собственность
ОКОПФ	Общества с ограниченной ответственностью
ОКОГУ	Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно
ИНН	0917036150
ОГРН	1190917000229
Дата внесения сведений о юридическом лице в реестр	23.01.2019 г.
Руководитель	Буклей А.Г., директор
Сведения об основном виде деятельности	
Код и вид деятельности	10.81 – Производство сахара
Сведения о дополнительных видах деятельности	
Код и вид деятельности	10.82.3 – Производство кондитерских изделий из сахара

Эркен-Шахарский сахарный завод проектировался как крупное предприятие сахарной промышленности СССР в 1964 г.; производство было рассчитано на переработку 6 тыс. тонн свеклы в сутки. После распада СССР

завод оказался под контролем местного криминала [17].

С 2001 г. завод входил в группу компаний «Разгуляй» – многопрофильный федеральный агрохолдинг. За несколько лет в составе группы «Разгуляй» Эркен-Шахарский сахарный завод накопил огромные убытки (в 2015 г. достигли 611 млн руб.).

В 2017 г. у завода сменился собственник, который, чтобы избавиться от долгов, обанкротил его.

В 2019 г. было создано ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод», которое возглавил Буклей А.Г.

Основным видом деятельности организации является производство и реализация сахара-песка.

Приоритетные направления развития ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» в значительной степени определены профилем выпускаемой обществом продукции, целями и задачами, решаемыми организацией.

Основная цель деятельности заключается в получении прибыли.

Помимо основного вида деятельности у общества есть дополнительные виды деятельности, которые заключаются в:

- производстве засахаренных фруктов, орехов, цукатов из кожуры и прочих частей растений;
- производстве кондитерских леденцов и пастилок;
- производстве безалкогольных напитков;
- производстве минеральных вод и прочих питьевых вод в бутылках и др.;

Показателями деятельности организации является объем продаж, который в 2020-2022 гг. увеличивается (рисунок 6).

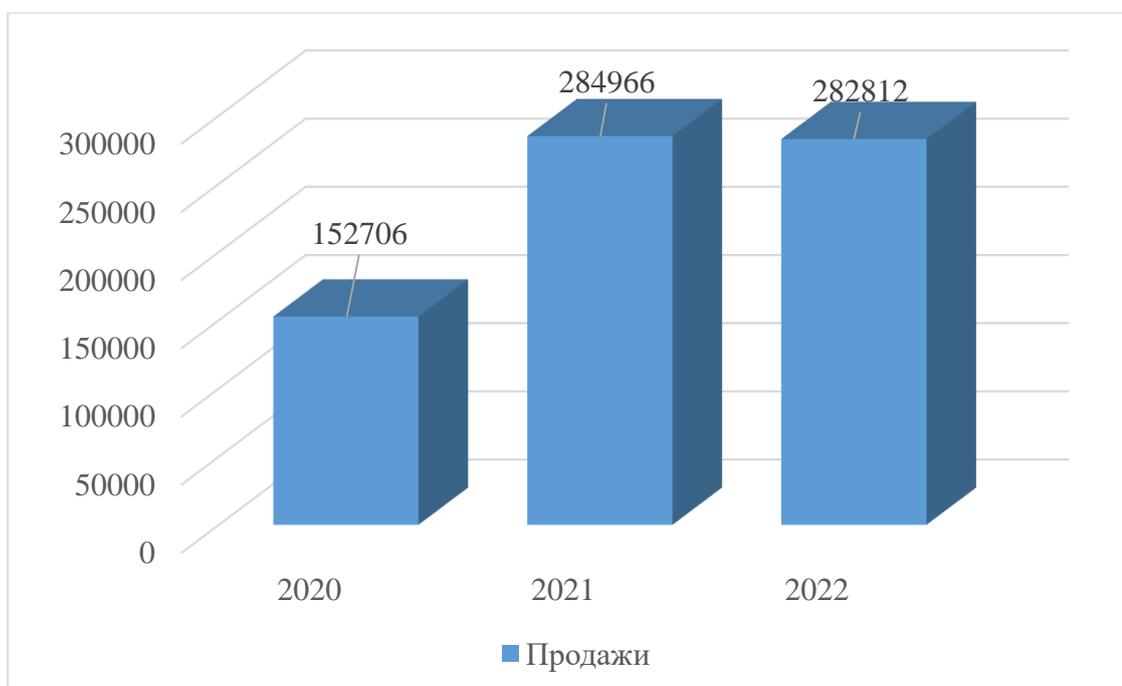


Рисунок 6 – Динамика продаж ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» в 2020-2022 гг., (тыс. руб.) [составлено по данным приложения 1]

За период 2020-2022 гг. динамика роста продаж организации составила 285,2% (объемы продаж увеличились на 130106 тыс. руб.).

В ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» осуществлено внедрение системы менеджмента качеством на базе стандартов ИСО 9001-2008. Преимуществами организации являются: компетентность, ответственность, качество.

Важной составляющей деятельности организации является социальная ответственность, направленная на поддержку социально уязвимых групп населения: детей-сирот, людей с ограниченными возможностями, ветеранов.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» отражены в таблице 4.

В 2020-2022 годах оборот увеличился на 185,2%, а себестоимость продаж - на 182,5%. – опережающий рост выручки над ростом себестоимости положительно влияет на развитие организации. Прибыль от продаж снизилась на 751 тыс. руб. или на 42,7% (рисунок 7).

При этом, отмечается рост чистой прибыли в 2022 г. в 33,9 раз

относительно 2020 г. (за счет роста выручки на 130106 тыс. руб., прочих доходов на 40664 тыс. руб.).

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» в 2020-2022 гг.

Показатель	Значение показателя				Отклонение
	2020	2021	2022	абсолют. 2022-2020, тыс. руб.	относит. 2022/2020 %
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	152706,00	284966,00	282812,00	130106,00	185,2
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	149032,00	267717,00	271943,00	122911,00	182,5
3. Затраты на 1 рубль продаж, руб. (стр.2/стр.1)	0,98	0,94	1,04	0,06	106,1
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1759,00	3067,00	1008,00	-751,00	57,3
5. Рентабельность продаж, %, (стр.4 / стр.1 × 100)	1,15	1,08	0,36	-0,79	31,3
6. Среднесписочная численность сотрудников, чел.	102,00	103,00	103,0	1,0	101,0
7. Производительность труда, тыс. руб./чел. (стр.1/стр.6)	1482,58	2766,66	2745,75	1263,17	185,2
8. Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	37405,44	39700,32	43136,40	5730,96	115,32
9. Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.	30,56	32,12	34,90	4,34	114,2
10. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	570,00	6304,00	8212,00	7642,00	1440,7
11. Фондоотдача, руб./руб. (стр.1/стр.10)	267,90	45,20	34,44	-233,46	12,86
12. Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел. (стр.10/стр.6)	5,53	61,20	79,73	74,2	1441,77
13. Зарплатоемкость выпускаемой продукции, руб. (стр. 8/стр. 1)	26,00	15,14	15,25	-10,75	58,65
14. Чистая прибыль, тыс. руб.	1208,00	76270,00	40906,00	39698,00	3386,26

Операционная маржа от продаж за рассматриваемый период снизилась на 68,7% (с 1,15% в 2020 году до 0,36% в 2022 году). Затраты на 1 рубль оборота увеличились с 98 копеек в 2020 году до 1,04 рубля в 2022 году.

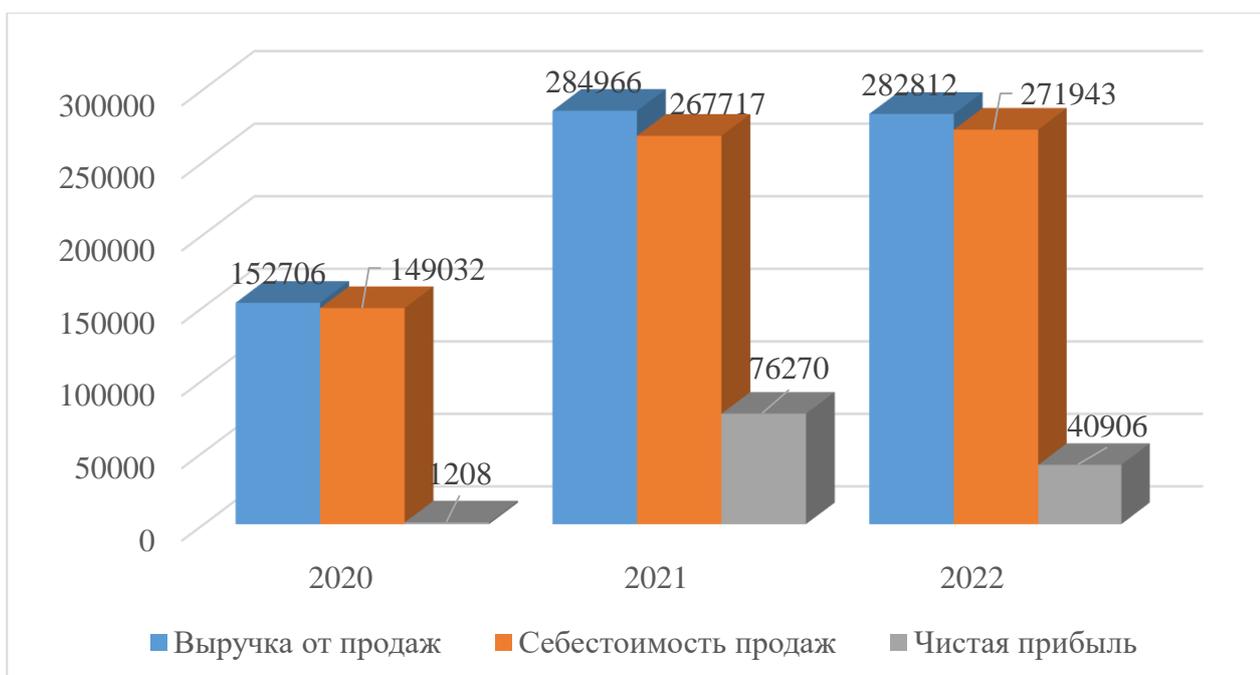


Рисунок 7 – Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия за 2020-2022 гг., (тыс. руб.) [составлено по данным таблицы 4]

В связи с ростом продаж и улучшением обслуживания клиентов среднесписочная численность работников увеличилась на 1%, а производительность труда - на 1%: с 1 482 258 000 человек в 2020 году до 2 745 755 000 человек в 2022 году.

Годовая заработная плата увеличилась на 15,3% - с 37 405,44 тыс. руб. в 2020 году до 43 136,40 тыс. руб. в 2022 году, а среднемесячная - на 14,2%, с 30,56 тыс. руб. до 34,90 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость основных средств увеличилась в 14,4 раз (с 570 тыс. руб. до 8212 тыс. руб.).

Фондоотдача снизилась на 87,14%, что свидетельствует о снижении интенсивности (эффективности) использования основных средств (оборудования). Показатель фондовооруженности труда увеличился за период в 14,4 раза, что говорит об увеличении обеспечения основными фондами сотрудников организации. Снижение зарплатоемкости за отчетный год на 51,35% свидетельствует о том, что компания правильно распорядилась своими расходами на мотивацию сотрудников.

Организационная структура ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» отражена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Организационная структура управления ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»

Данная организационная структура относится к линейному типу управления, при котором связь между структурными подразделениями существует только в виде прямого управленческого воздействия "начальник-подчиненный". Существует прямая ответственность за реализацию целей организации.

Организацию возглавляет генеральный директор, осуществляет текущее руководство деятельностью ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».

Заместитель генерального директора по общим вопросам координирует работу подчиненных подразделений. Оценивает степень возможного риска деятельности организации. В случаях необходимости, выполняет функции

генерального директора.

Главный бухгалтер несет ответственность за организацию бухгалтерского и налогового учета в компании. Контролирует финансовые потоки и производит выплаты поставщикам, так же координирует работу бухгалтерии. Подчиняется непосредственно генеральному директору.

Главный инженер является одним из ключевых звеньев организационной структуры и координирует работу различных подразделений, связанных с производством продукции. Он руководит выполнением установленных производственных программ, правил техники безопасности, технической документации и поставкой продукции в службу заказчика.

Также, в подчинении у генерального директора находятся юрист, отдел кадров и секретарь.

В 2022 г. на предприятии трудилось 103 сотрудника.

Таким образом, определено, что ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» – это компания по производству сахара. Продажи организации в 2020-2022 гг. увеличились, рост чистой прибыли составил в 2022 г. 3386,26%. Количество сотрудников увеличилось на 1 чел., заработная плата увеличилась на 14,2% и составила в 2022 г. 34,90 тыс. руб. Увеличивается производительность труда на 85,2%. При этом рентабельность продаж снизилась на 68,7%. В целом, работу организации можно назвать эффективной.

## **2.2 Анализ трудовых ресурсов предприятия**

Проанализируем численность и структуру персонала ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» (таблица 5, рисунок 9).

За период 2020–2022 гг. численность персонала организации увеличилась со 102 до 103 чел.: количество руководителей не менялось, специалистов снизилось на 1 чел., основных сотрудников уменьшилось на 2

чел., количество вспомогательных сотрудников увеличилось на 4 чел.

Таблица 5 – Динамика и структура персонала организации в 2020-2022 гг. [составлено по данным ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»]

Показатели	2020	2021	2022	Удельный вес, %		
				2020	2021	2022
Руководители	14	14	14	13,7	13,6	13,6
Специалисты	29	28	28	28,4	27,2	27,2
Основные сотрудники	51	49	49	50,0	47,6	47,6
Вспомогательные сотрудники	8	12	12	7,9	11,6	11,6
Итого	102	103	103	100,00	100,00	100,00

Основная доля в структуре персонала организации принадлежит основным сотрудникам – в 2022 г. 47,6% (показатель снизился на 2,4% относительно 2020 г.). Доля специалистов составила 27,2% (произошло снижение за период на 1,2%).

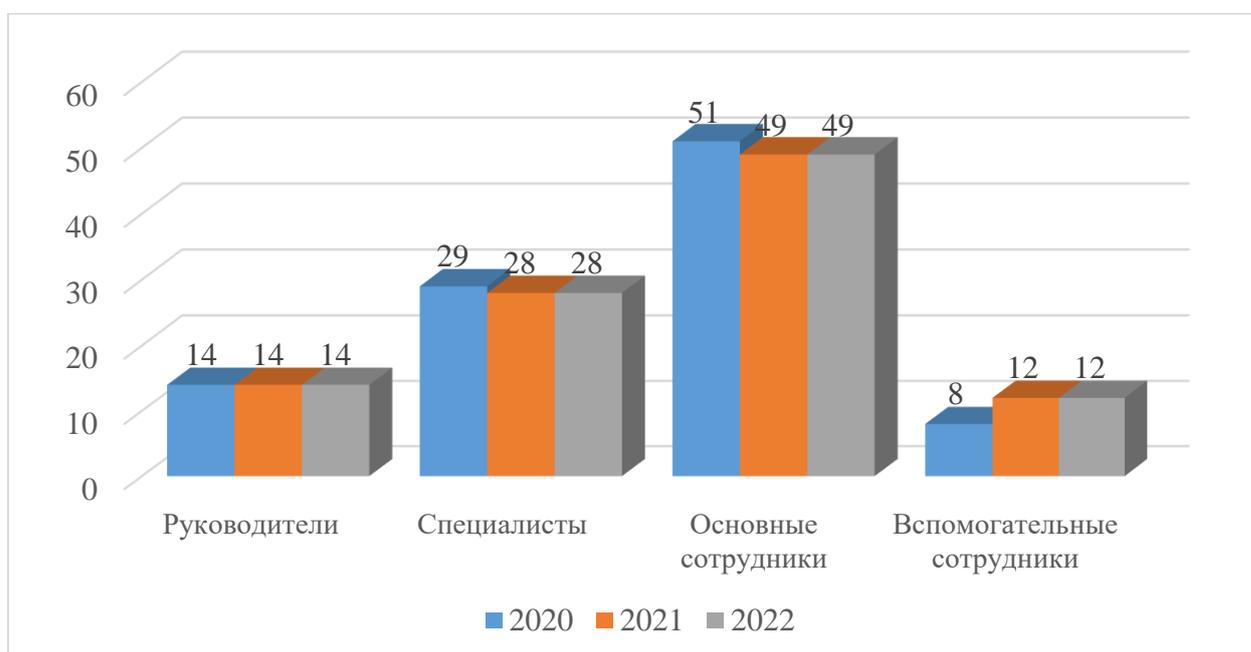


Рисунок 9 – Динамика и структура персонала предприятия в 2020-2022 гг., (человек) [составлено по данным таблицы 5]

Доля вспомогательных сотрудников за период увеличилась на 3,7%. Доля руководителей наименьшая в структуре персонала – составила 13,6%.

Анализ структуры численности персонала организации по гендерным различиям проведен в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала по гендерным различиям [составлено по данным ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»]

Показатели	2020	2021	2022	Удельный вес, %		
				2020	2021	2022
Мужчины	68	65	65	66,7	63,1	63,1
Женщины	34	37	37	33,3	36,9	36,9
Итого	102	103	103	100,00	100,00	100,00

Большая часть сотрудников – мужчины, в 2020 г. 66,7%. от общей численности персонала. За период 2020-2022 гг. количество мужчин в организации снизилось на 3 чел. Удельный вес женской части персонала ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» в 2020–2022 гг. имеет тенденцию роста с 33,3% до 36,9%. Количество женщин увеличилось на 3 чел.

Рассмотрим состав персонала организации по уровню образования (таблица 7).

Таблица 7 – Состав персонала организации по уровню образования в 2020–2022 гг. [составлено по данным ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»]

Показатели	2020	2021	2022	Удельный вес, %		
				2020	2021	2022
Высшее, чел.	13	14	14	12,75	13,59	13,59
Средне-специальное, чел.	30	29	29	29,41	28,16	28,16
Среднее, чел.	59	60	60	57,84	58,25	58,25
Итого, чел.	102	103	103	100,0	100,0	100,0

В организации большинство сотрудников работает со средним образованием – в 2022 г. 58,25% (относительно 2020 г. их доля в структуре увеличилась на 0,41%). Со средне-специальным образованием – 28,16% (их доля в структуре персонала снизилась с 29,41% в 2020 г.). Меньше всего

сотрудников с высшим образованием: 12,75% и 13,59%, соответственно.

Состав сотрудников по стажу работы отражен в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала по стажу работы [составлено по данным ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»]

Показатели	2020	2021	2022	Удельный вес, %		
				2020	2021	2022
Меньше 1 года	21	24	24	20,6	23,30	23,30
От 1-5 лет	50	49	49	49,02	47,57	47,57
От 5-10 лет	16	18	18	15,69	17,48	17,48
От 10-15 лет	6	6	6	5,9	5,83	5,83
Свыше 15 лет	9	6	6	8,79	5,82	5,82
Итого	102	103	103	100,00	100,00	100,00

Наибольшую долю сотрудников ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» составляют работники со стажем работы в организации от 1 года до 5 лет (47,57% в 2022 г.), наименьшую – свыше 15 лет (5,82% в 2022 г.).

Персоналу со стажем меньше 1 года доля в структуре принадлежит 23,30% – за период она увеличилась на 2,7%.

Доля сотрудников со стажем 5-10 лет составляет 17,48% (рост за период на 1,79%); доля работников со стажем от 10 до 15 лет составила в 2022 г. 5,83% (снижение за период на 0,07%)

Возрастной состав сотрудников отражен в таблице 9, рисунке 10.

Таблица 9 – Структура персонала по возрасту [составлено по данным ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»]

Показатели	2020	2021	2022	Удельный вес, %		
				2020	2021	2022
От 20-30 лет	4	8	8	3,92	7,77	7,77
От 31-40 лет	34	27	27	33,33	26,21	26,21
От 41-50 лет	36	35	35	35,29	33,98	33,98
От 51-60 лет	18	18	18	17,65	17,48	17,48
Старше 60 лет	10	15	15	9,81	14,56	14,56
Итого	102	103	103	100,00	100,00	100,00

Большинство сотрудников находятся в возрастном диапазоне 41-50 лет

(33,98% в 2022 году) и 31-40 лет (26,21% в 2021 году), при этом в организации преобладают люди молодого и среднего возраста.

От 20-30 лет в организации трудится 8 чел. (количество сотрудников увеличилось в 2 раза за период). Доля сотрудников в структуре персонала от 51-60 лет – 17,48% (снижение за период на 0,17%).

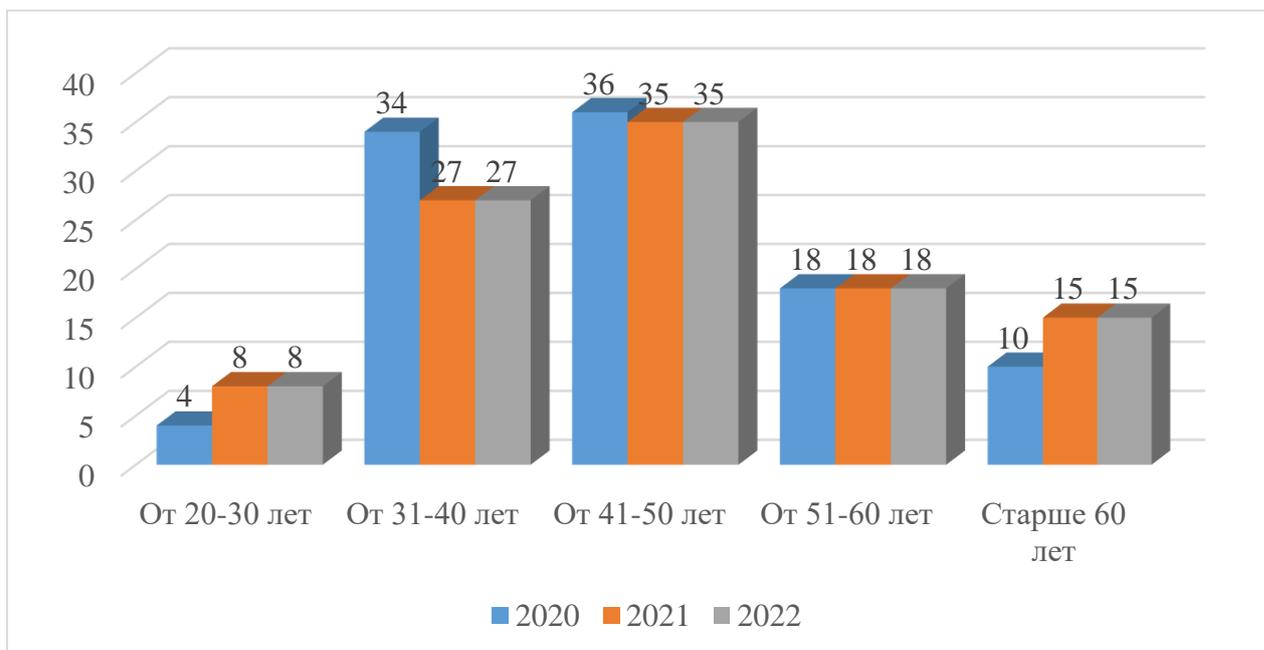


Рисунок 10 – Динамика персонала по возрасту в организации в 2020-2022 гг., (человек) [составлено по данным таблицы 9]

Увеличивается количество сотрудников старше 60 лет – с 10 чел. в 2020 г. до 15 чел. в 2022 г.

Рассчитаем показатели движения персонала, данные для расчета представлены в таблице 10.

Коэффициент оборота рабочих по приему определяется по формуле:

$$K_{\text{обор.прием}} = \frac{M}{N} \times 100\%, \quad (1)$$

Где N – среднесписочное число работников

M – всего принято работников.

$$2020 \text{ ГОД: } K_{\text{обор. прием}} = 52 / 101,5 \times 100\% = 51,23\%$$

$$2021 \text{ ГОД: } K_{\text{обор. прием}} = 40 / 102,5 \times 100\% = 39,02\%$$

$$2022 \text{ ГОД: } K_{\text{обор. прием}} = 40 / 103 \times 100\% = 38,83\%$$

Таблица 10 – Данные для расчета показателей движения персонал [составлено по данным ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»]

Показатели	2020	2021	2022	Абсол. откл. 2022-2020, чел.	Относ. откл., 2022/2020, %
Численность на начало года	101	102	102	1	101,0
Численность на конец года	102	103	103	1	101,0
Принято работников	52	40	40	-12	76,9
Выбыло работников	51	40	40	-11	78,4
Среднесписочная численность работников	101,5	102,5	102,5	1,5	101,0

Коэффициент оборота рабочих по увольнению (текучести кадров) определяется по формуле:

$$K_{\text{обор.ув.}} = \frac{L}{N} \times 100\%, \quad (2)$$

Где L – всего уволено.

$$2020 \text{ ГОД: } K_{\text{обор. ув.}} = 51 / 101,5 \times 100\% = 50,25\%$$

$$2021 \text{ ГОД: } K_{\text{обор. ув.}} = 40 / 102,5 \times 100\% = 39,02\%$$

$$2022 \text{ ГОД: } K_{\text{обор. ув.}} = 40 / 102,5 \times 100\% = 39,02\%$$

Коэффициент общего оборота рабочей силы равен:

$$K_{\text{общ.обор.}} = K_{\text{обор.прием}} + K_{\text{обор.ув.}}, \quad (3)$$

$$2020 \text{ ГОД: } K_{\text{общ. обор.}} = 0,5123 + 0,5025 \times 100\% = 101,48\%$$

$$2021 \text{ ГОД: } K_{\text{общ. обор.}} = 0,3902 + 0,3902 \times 100\% = 78,04\%$$

$$2022 \text{ ГОД: } K_{\text{общ. обор.}} = 0,3902 + 0,3902 \times 100\% = 78,04\%$$

Коэффициент постоянства кадров определяется по формуле:

$$K_{\text{пост.кадров}} = \frac{M_0}{N} \times 100\%, \quad (4)$$

где  $M_0$  – число рабочих, состоящих в списочном составе предприятия  
ГОД.

$$M_0 = N_{\text{спис.числ.}} - L_{\text{увол.в год.}} \quad (5)$$

2020 ГОД:  $M_0 = 101,5 - 51 = 50,5$  чел.

2021 ГОД:  $M_0 = 102,5 - 40 = 62,5$  чел.

2022 ГОД:  $M_0 = 102,5 - 40 = 62,5$  чел.

Отсюда коэффициент постоянства кадров равен:

2020 ГОД:  $K_{\text{пост. кадров}} = 50,5 / 101,5 \times 100 \% = 49,75\%$

2021 ГОД:  $K_{\text{пост. кадров}} = 62,5 / 102,5 \times 100 \% = 60,98\%$

2022 ГОД:  $K_{\text{пост. кадров}} = 62,5 / 102,5 \times 100 \% = 60,98\%$

Коэффициент замещения равен:

$$K_{\text{замещ.кадров}} = \frac{M}{L} \times 100\%, \quad (6)$$

где  $M$  – всего принято.

Отсюда коэффициент замещения кадров равен:

2020 ГОД:  $K_{\text{замещ. кадров}} = 52 / 51 \times 100\% = 101,96\%$

2021 ГОД:  $K_{\text{замещ. кадров}} = 40 / 40 \times 100\% = 100,0\%$

2022 ГОД:  $K_{\text{замещ. кадров}} = 40 / 40 \times 100\% = 100,0\%$

Полученные результаты сведем в таблицу 11.

Таблица 11 – Показатели движения персонала в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» за 2020-2022 гг. [составлено автором]

Показатели	2020	2021	2022
Среднесписочное число рабочих	101,5	102,5	102,5
Коэффициент оборота рабочих по приему	51,23	39,02	38,83
Коэффициент оборота рабочих по увольнению (текучесть кадров)	50,25	39,02	39,02
Коэффициент общего оборота рабочей силы	101,48	78,04	78,04
Коэффициент постоянства	49,75	60,98	60,98
Коэффициент замещения	101,96	100,0	100,0

Анализируя таблицу 11 видно, что коэффициенты оборота по приему и увольнению высокие, за период имеют тенденцию роста на 12,21% и 11,23%, соответственно. Коэффициент общего оборота кадров за период высокий, но снижается на 23,44%. Коэффициент постоянства в 2020-2022 гг. увеличивается с 49,75% в 2020 г. до 60,98% в 2022 г. Коэффициент замещения снижается со 101,96% в 2020 г. до 100,0% в 2022 г.

Высокий оборот кадров отрицательно сказывается на деятельности организации, в результате чего увеличиваются функциональные нагрузки на других сотрудников, снижается социально-психологический климат в коллективе, увеличиваются дополнительные затраты на набор, обучение и временную подмену кадров.

Таким образом, в результате проведенного анализа кадровых ресурсов компании, делаем вывод, что в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» большая часть сотрудников в организации – мужчины, но их доля в структуре персонала снижается. Анализ состава персонала по образованию показал, что основной процент сотрудников имеет среднее образование. Наибольшую долю сотрудников ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» составляют работники со стажем работы в организации от 1 года до 5 лет, наименьшую – свыше 15 лет. Численность работников организации ежегодно растет. Количество выбывших сотрудников не имеет устойчивой тенденции ни роста, ни снижения, также, как и принятых сотрудников. Можно утверждать о наличии в организации высокой текучести кадров, в результате чего растут

функциональные нагрузки на других сотрудников, ухудшается социально-психологический климат в коллективе. Есть прямая взаимосвязь между стажем работы и результативностью, чем больше стаж, тем выше результативность так как сотрудник лучше понимает, что и как сделать для достижения поставленных планов.

### **2.3 Анализ организационной культуры предприятия**

Топ-менеджмент ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» понимает важность развития механизмов управления внутренними коммуникациями, поэтому в организации сформирована организационная культура, основанная на идеях, убеждениях и ценностях, разделяемых всеми сотрудниками. Инструментом управления внутренними коммуникациями является разработанная и реализуемая "Корпоративная политика", направленная на повышение эффективности работы компании.

Всеобщее уважение, инновации, командный дух, а от руководителей ожидается объективность, образцовость и оперативность в принятии решений. В основе подхода к управлению персоналом компании лежат три базовые ценности: индивидуальность, инновационность (качества, которыми должны обладать современные сотрудники в условиях перехода к экономике знаний) и корпоративный дух.

Корпоративная политика компании предусматривает следующие положения:

- мотивация персонала;
- разработка идеологии облика и имиджа компании;
- установление вертикальной коммуникации между руководством и линейным персоналом, формирование деловых отношений;
- формирование высокого уровня профессионализма;
- создание хорошего климата в коллективе.

Методы развития организационной культуры в ООО «Эркен-

Шахарский сахарный завод» отражены на рисунке 11.

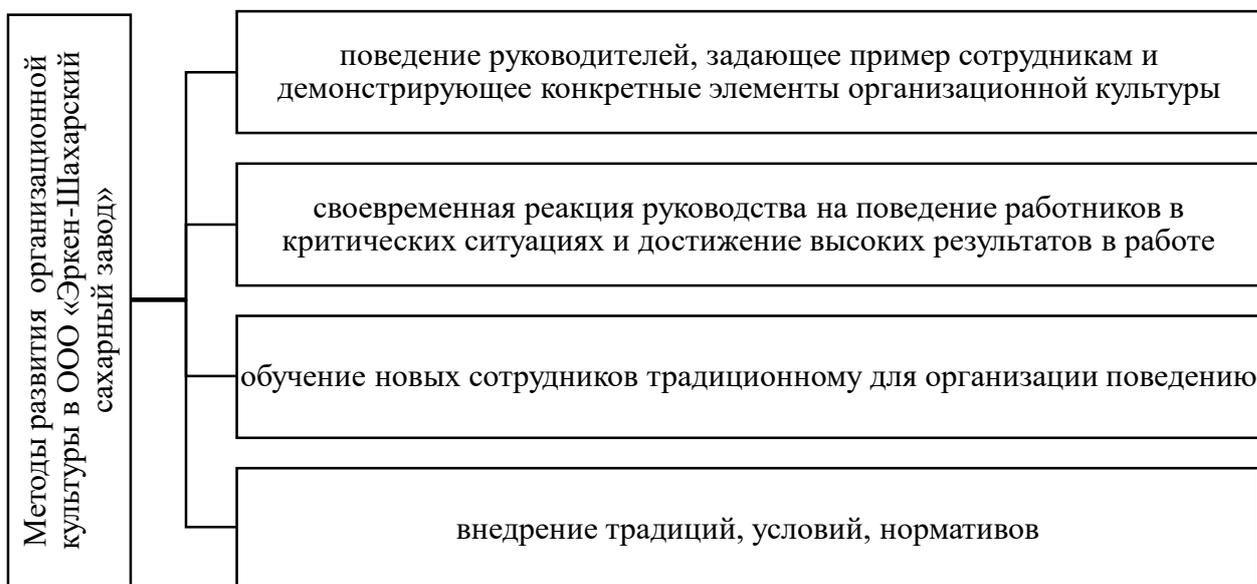


Рисунок 11 – Методы развития организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» [составлено автором]

К "правилам компании" относятся положения о кадровых перемещениях (найме и увольнении), оплате труда, графике работы, офисных расходах, технике безопасности, мотивации и ответственности за нарушение трудовой дисциплины (нормы взаимодействия между сотрудниками компании).

В организации оформляется информационный стенд, где размещается все новости и важные события, основная цель:

- оперативное информирование сотрудников о результатах деятельности компании;
- формирование позитивного мышления работников привитие общности к организации, ее ценностей, рост лояльности, и тд;
- информирование персонал о важных событиях, исторических датах важных для компании.

Проведем анализ типа культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» по методике К. Камерона и Р. Куинна. Для этих целей используем анкетирование OSAI. Анкета была предложена сотрудникам исследуемых

организаций и генеральному директору общества с ограниченной ответственностью (ООО) "Элкен Шакур Сахар" (для сравнения профилей их корпоративной культуры).

На основании данных, полученных из анкет респондентов, можно сделать выводы о корпоративной культуре компании - какая корпоративная культура существует в настоящее время и какая корпоративная культура желательна. Суммарные баллы по каждому из шести показателей анкеты (анкета для сотрудников организации - Приложение Б) приведены в таблице ниже.

Существующая организационная культура

Среднее арифметическое всех выборов:

$$A = 20 + 20 + 20 + 25 + 20 + 25 = 130 / 6 = 21,7$$

$$B = 10 + 10 + 20 + 20 + 30 + 20 = 110 / 6 = 18,3$$

$$C = 40 + 20 + 30 + 40 + 30 + 20 = 180 / 6 = 30,0$$

$$D = 15 + 50 + 30 + 10 + 20 + 25 = 150 / 6 = 25,0$$

Таблица 12 – Анализ анкетных данных по суммарным значениям [составлено по данным приложения Б]

Ответ (тип культуры)	Существующая культура		Предпочитаемая культура	
	∑ (по шести показателям)	Средний балл (X:6)	∑ (по шести показателям)	Средний балл (X:6)
А (Клан)	130	21,7	120	20,0
В (Адхократия)	110	18,3	125	20,8
С (Рынок)	180	30,0	200	33,3
Д (Иерархия)	150	25,0	155	25,8

Предпочтительная организационная культура.

Среднее арифметическое всех выборов:

$$A = 20 + 15 + 10 + 25 + 25 + 25 = 120 / 6 = 20,0$$

$$B = 20 + 15 + 15 + 25 + 25 + 25 = 125 / 6 = 20,8$$

$$C = 40 + 30 + 40 + 30 + 40 + 20 = 200 / 6 = 33,3$$

$$D = 20 + 40 + 40 + 20 + 10 + 25 = 155 / 6 = 25,8$$

Полученные средние баллы являются координатами для каждого типа и представлены в профиле организационной культуры. В результате ответов респондентов были сделаны следующие выводы.

#### Основные характеристики организации.

Анализ наиболее важных характеристик организации показывает, что в настоящее время организация обладает сильной рыночной культурой. (45), главная цель компании высокий результат и это основная ее цель. Высокий уровень конкуренции среди сотрудников направленный на достижение поставленной цели. Сотрудники рассчитывают, что и в дальнейшем останется рыночная культура на предприятии.

#### Стили руководства в организации.

В соответствии со стилем руководства, преобладающим в организациях, существует иерархическая культура, в которой руководители - это сложившиеся, бесспорные лидеры, знакомые со всеми нормами, порядками, поддерживающие баланс и созданный вектор развития компании. Цели организации - следовать намеченному графику, сохранять и приумножать результаты, не тратить ресурсы без необходимости (это бюрократическая культура). Важно, что от сотрудников не ожидается смены преобладающего стиля руководства в будущем. Однако в сочетании с культурой рыночного типа жесткость и требовательность лидера в деятельности организации возрастает.

#### Управление персоналом.

В управлении персоналом в равных пропорциях проявляются два типа культуры. Рыночная культура, проявляющаяся в высоких стандартах оценки компетентности сотрудников, и иерархическая культура, требующая стабильности в отношениях, а также послушания и предсказуемости. В такой же пропорции сотрудники компании хотят, чтобы структура управления оставалась неизменной и существенно не менялась.

Общность целей организации.

Респонденты отметили, что они едины в достижении целей и реализации планов, что присуще рыночной культуре. Это предполагает активную конкуренцию за достижение поставленных целей. Однако сотрудники этой организации хотят, чтобы в их коллективах преобладало стремление к инновациям и совершенствованию, выпуску новых продуктов для борьбы с конкурентами и увеличения доли рынка. В работе сотрудников отсутствует свобода и стремление к риску, они находятся в равных отношениях со своими руководителями, а постоянное тесное общение с коллегами и менеджерами ускоряет принятие новых предложений.

Стратегические цели.

Стратегические цели, которые ставит перед собой организация, в равной степени относятся как к адхократической культуре (ориентированной на поиск возможностей и пробы нового), так и к рыночной культуре (где стремление к победе преобладает над другими достижениями). Исследование показало, что сотрудники хотят, чтобы в их организации было больше стремления к победе и завоеванию рынка (т.е. рыночной культуры). Сотрудники хотят, чтобы победа на рынке была главной целью организации.

Успешность.

Согласно критериям успеха, в организации присутствуют все четыре типа культуры в равных пропорциях, и сотрудники не намерены менять их в будущем и будут придерживаться их и в дальнейшем.

Определим общий тип организационной культуры, отраженный на рисунке 12, где изображены профили существующей и предпочитаемой организационной культуры.

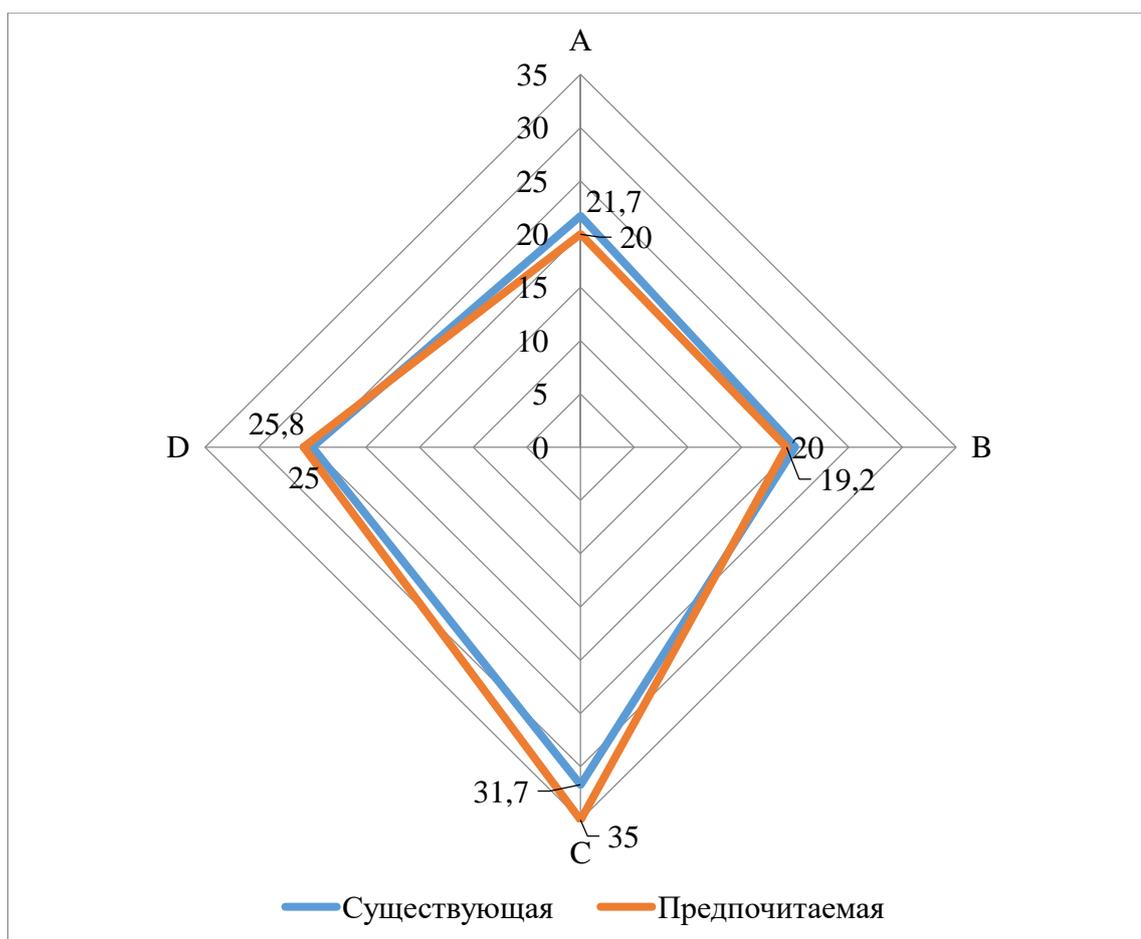


Рисунок 12 – Организационная культура (по опросу сотрудников) организации [составлено по данным таблицы 12]

Факторы C (31,7) и D (25,0) являются сильными сторонами существующей корпоративной культуры сахарного завода "Элкен Шакур", а факторы A (21,7) и B (20,0) - слабыми сторонами. Показатели A и являются резервами для улучшения. Организация обладает корпоративной культурой, ориентированной на рынок.

Факторы C (35) и D (25,8) являются сильными сторонами "позитивной" культуры, а факторы A (20,0) и B (19,2) - слабыми. Факторы A и B являются резервами для улучшения. Предпочтительная корпоративная культура ориентирована на рынок. Как показал опрос сотрудников, показатели текущей и предпочитаемой корпоративной культуры в организации схожи.

Таким образом, анализ существующей и предпочитаемой организационной культуры показывает, что в ООО "Эркен-Шахарский

сахарный завод" существует рыночная организационная культура, и предпочитаемая сотрудниками организационная культура также является рыночной.

Определим тип организационной культуры ООО "Эркен-Шахарский сахарный завод" по выводам генерального директора организации (Приложение Б).

Суммарные баллы по каждому из шести показателей анкеты (аудиторского вопросника) приведены в табл. 13.

Таблица 13 – Сумма баллов по каждому из шести показателей и средний балл [составлено по данным приложения В]

Ответ (Тип культуры)	Существующая культура		Предпочитаемая культура	
	Σ (по шести показателям)	Средний балл (X:6)	Σ (по шести показателям)	Средний балл (X:6)
A (Клан)	110	18,3	130	21,7
B (Адхократия)	90	15,0	90	15,0
C (Рынок)	120	20,0	90	15,0
D (Иерархия)	270	45,0	290	48,3

Существующая организационная культура

Среднее арифметическое всех выборов:

$$A = 10 + 20 + 20 + 40 + 0 + 20 = 110 / 6 = 18,3$$

$$B = 10 + 30 + 10 + 40 + 0 + 0 = 90 / 6 = 15,0$$

$$C = 10 + 40 + 10 + 10 + 0 + 50 = 120 / 6 = 20,0$$

$$D = 40 + 10 + 60 + 30 + 100 + 30 = 270 / 6 = 45,0$$

Предпочтительная организационная культура

Среднее арифметическое всех выборов:

$$A = 20 + 20 + 20 + 50 + 0 + 20 = 130 / 6 = 21,7$$

$$B = 10 + 40 + 30 + 10 + 0 + 0 = 90 / 6 = 15,0$$

$$C = 20 + 20 + 10 + 10 + 0 + 30 = 90 / 6 = 15,0$$

$$D = 50 + 20 + 40 + 30 + 100 + 50 = 290 / 6 = 48,3$$

Определим общий тип организационной культуры по данным опроса генерального директора организации, который отражен на рисунке 13.

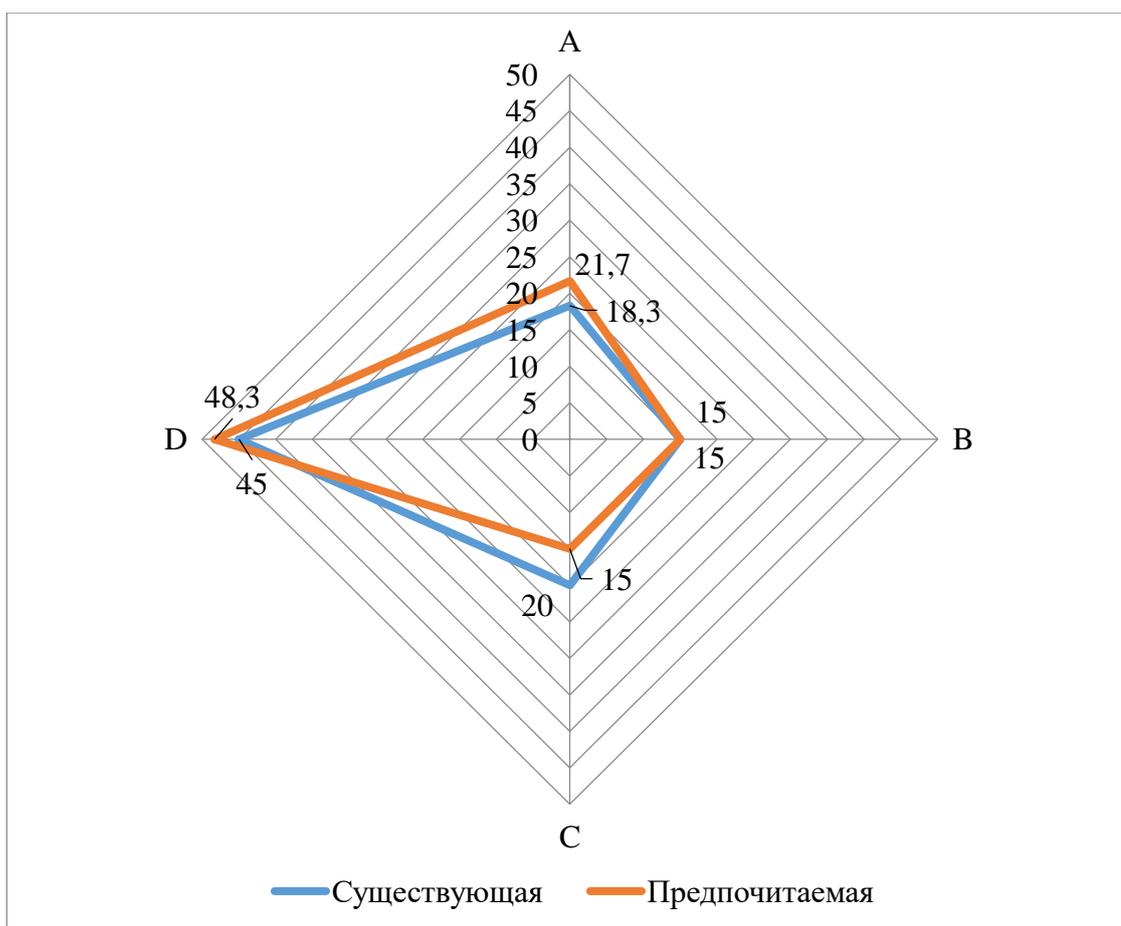


Рисунок 13 – Организационная культура (опрос генерального директора) организации [составлено по данным таблицы 13]

Сильной стороной существующей организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» является фактор D (45,0), а слабыми сторонами - A (18,3), B (15,0) и C (20,0). Показатели A, B и C являются резервами для улучшения. В настоящее время в организации существует иерархическая культура.

Позитивная" культура наиболее сильна в факторе D (48,3) и наиболее слаба в факторах A (21,7), B (15,0) и C (15,0). Есть возможности для улучшения показателей A, B и C. Организационная культура, которую предпочитает руководитель организации, является иерархической (бюрократия).

Другими словами, согласно результатам опроса, проведенного среди менеджеров сахарного завода, общая корпоративная культура сахарного завода ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» является иерархической (бюрократической), и предпочитаемая корпоративная культура также

является иерархической.

По мнению сотрудников, ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» имеет культуру рыночного типа (одновременно предпочтительный и рыночный тип), в то время как данные опроса руководителей соответствуют бюрократическому типу культуры (одновременно предпочтительный и бюрократический тип). Это объясняется тем статусом, который занимают сотрудники организации, и их видением функционирования организации.

Учитывая различные взгляды на типы культуры в организации между сотрудниками и генеральным директором – проанализируем дополнительно стиль руководства генерального директора персоналом сахарного завода по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

Основу мелодии составляют 16 групп утверждений, отражающих взаимодействие лидера и команды (Приложение 4). Каждая группа состоит из трех утверждений, из которых выбирается одно. В рамках данного подхода рассматриваются три стиля лидерства: директивный, неявный и коллегиальный.

Опрос дал следующие результаты (таблица 14).

Таблица 14 – Результаты опроса по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева [составлено по данным приложения Г]

Ответы на вопросы			
1	А	9	Б
2	Б	10	А
3	А	11	Б
4	В	12	А
5	В	13	В
6	А	14	А
7	В	15	А
8	А	16	Б

В результате проведенного опроса обработаны и интерпретированы результаты (таблица 15).

Таблица 15 – Ответы по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

№	А	Б	В	№	А	Б	В
1	Д			1		К	
2		К		2	К		
3	К			3		Д	
4			К	4	Д		
5			К	5			Д
6	К			6	К		
7			Д	7	К		
8	К			8		К	

Значения тестовых показателей опроса (рисунок 14):

1. Директивный компонент (Д) – 5;
2. Коллегиальный компонент (К) – 11;
3. Попустительский компонент (П) – 0.

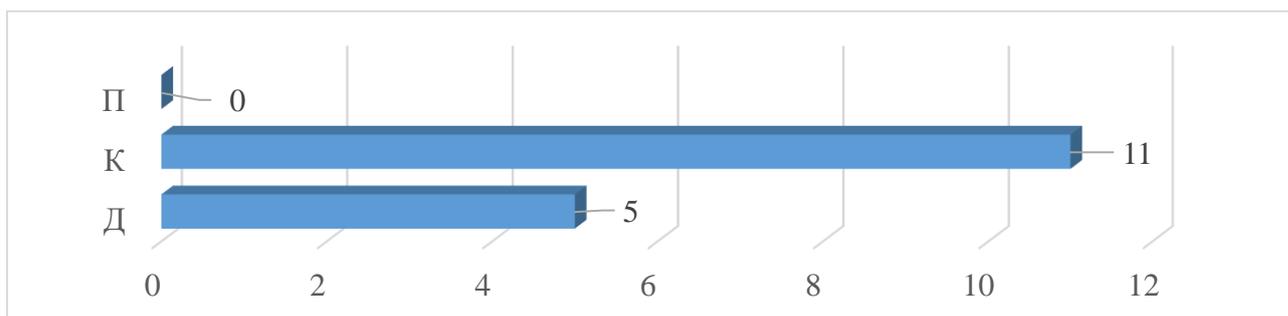


Рисунок 14 – Значения тестовых показателей опроса по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

Результаты исследования, проведенного по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева, показали, что лидерство группы работников ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» представляет собой коллегиальный стиль (наивысший балл элемента коллегиальности (К) – 11 (увеличение показателей

Коллегиальный стиль управления сочетает требования и контроль с инициативой и творчеством в выполняемой работе и сознательной приверженностью подчиненных к дисциплине. Руководитель делегирует полномочия и старается разделить ответственность с сотрудниками. Для него характерна демократичность принятия решений.

Таким образом, анализ организационной культуры в организации по данным опроса сотрудников (по методике К. Камерона и Р. Куинна) выявил существующий и предпочитаемый типы рыночной культуры. Данные опроса руководителей организации показали, что в организации существует иерархическая культура (бюрократия) и предпочтительным типом культуры также является иерархический. Различия в результатах объясняются позициями, занимаемыми сотрудниками организации, и их видением функционирования организации. Также, согласно методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева, был проведен анализ стиля руководства руководителей трудового коллектива, который выявил коллегиальный стиль руководства в трудовом коллективе в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».

Таким образом, ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» – это компания по производству сахара. Ее продажи увеличиваются, а чистая прибыль растет. Количество сотрудников за период, также, увеличилось, заработная плата выросла на 14,2%, а производительность труда – на 85,2%. В целом, работу организации можно назвать эффективной.

Анализа трудовых ресурсов организации выявил, что большая часть сотрудников в организации – мужчины. Основной процент сотрудников имеет среднее образование. Наибольшая доля сотрудников имеет стаж работы в организации от 1 года до 5 лет, наименьшую – свыше 15 лет. В организации отмечается высокая текучесть кадров. Отмечается связь между стажем работы сотрудника и результатами его труда.

Анализ корпоративной культуры показал, что, согласно опросу сотрудников, компания определяет культуру рыночного типа. Анкета менеджеров определила иерархический (бюрократический) тип культуры. Дополнительно проведенный анализ стиля руководства генерального директора трудовым коллективом определил коллегиальный стиль руководства трудовым коллективом в организации

### **3 Направления совершенствования организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»**

#### **3.1 Мероприятия по развитию организационной культуры предприятия**

Анализ типов человеческих ресурсов и организационной культуры на ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод», проведенный по методике К. Камерона и Р. Куинна, основывался на опросе сотрудников и руководителя завода, что позволило выявить существующие в организации проблемы.

Столкновение двух моделей поведения на разных типах организационных культур генерального директора и сотрудников. Генеральный директор делает ставку на четкую иерархию, но на деле этого не всегда добивается. Ему нужно пересмотреть систему ценностей. В то время как у сотрудников ярко представлена рыночная культура – 31,7 баллов, а у генерального директора – 20 баллов, а он хотел бы довести до 15 баллов. В направлении иерархической культуры у руководителя 48 баллов, в то время как у сотрудников 25 баллов. Таким образом, получается, что сотрудники не против четкости управления организацией и понимают важность административных мер, но в то же время меры не преувеличивают их значимости, как это делает директор, а по направлению рыночной культуры, которую сотрудники разделяют в диапазоне 31,7 баллов, руководитель видит ее значимость на 20 баллов, и считает, что лучше снизить значимость до 15 баллов. Сотрудники зависят от прибыли (заработная плата, выплаты, надбавки и т.п.) и их ожидания о материальном росте в будущем, в то время как руководитель, который получает премии не очень чувствует эту зависимость.

Для того, чтобы организация могла использовать синергетический эффект, необходимо сблизить позиции руководителя и сотрудников в этих двух направлениях. Но в этом процессе уязвимее положение у руководителя, прежде всего потому, что качество организационной культуры задается им. И

если возрастающий иерархический тип поведения будет сильнее, то те сотрудники, которые не смогут адаптироваться к этой модели будут уходить из организации, а это сотрудники с большим опытом работы в сфере производства сахара.

Для успешной работы организации руководителю нужно отойти от жесткой демонстрации иерархических ценностей, тем более что при направленности на рыночный тип организационной культуры сотрудники поддержат достаточный уровень реализации основных иерархических ценностей.

Текущая текучесть кадров высока. Существует прямая зависимость между стажем работы сотрудников и производительностью их труда (чем дольше они работают в компании, тем выше производительность труда). Высокая текучесть кадров свидетельствует о недостаточной эффективности организационной культуры, действующей в настоящее время предприятия, и подтверждает необходимость ее совершенствования;

Существующая в организации система мотивации сотрудников неадекватна. Мотивация на ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» не вполне эффективна, поскольку осуществляется на уровне руководства, но не направлена на сотрудников. Нематериальной мотивации не уделяется должного внимания. Если бы определенные средства были вложены в нематериальное стимулирование, то оно могло бы дать больший эффект, чем материальные выплаты. В нынешней непростой экономической ситуации, связанной с затянувшимся мировым кризисом, пандемией "Ковид-19" и введением многочисленных иностранных санкций против России, особенно важно внедрить расширенную систему моральных стимулов как элемент корпоративной культуры;

Проблема отсутствия сплоченности коллектива в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод». Следует отметить, что эмоциональное состояние сотрудников организации имеет большое значение для эффективной работы и является одним из факторов формирования корпоративной культуры,

поскольку только позитивный социально-психологический климат, формируемый корпоративной культурой, может мотивировать сотрудников на ответственное выполнение своих обязанностей.

Итак, обобщим проблемы, обнаруженные в ходе анализа организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод»:

- различия в поведении руководителей и сотрудников, основанные на разных типах организационной культуры (конфликты между моделями поведения двух разных организационных культур);
- высокая текучесть кадров;
- система мотивации персонала, слабо отражающая интересы рабочих организации;
- невысокий уровень сплоченности в коллективе.

Определим направления развития организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».

Одним из важнейших результатов развития корпоративной культуры является снижение текучести кадров.

Сроки и этапы реализации направлений развития организационной культуры представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Этапы направлений развития организационной культуры

Начало этапа	Окончание этапа	Задачи	Выводы
01.12.23	05.12.23	Формулирование целей стратегии	Сокращение текучести кадров
06.12.23	15.12.23	Разработка мероприятий	Необходимо пересмотреть систему мотивации
16.12.23	10.06.24	Контроль	Необходим контроль внедряемых мероприятий
11.12.24	31.12.24	Оформление результатов и оценка результативности	Сокращение текучести кадров

В ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» необходимо внедрить мероприятия, способствующие повышению эффективности труда и

сокращению уровня текучести кадров:

- активнее использовать методы мотивации, такие как благодарность от генерального директора и признание заслуг, справедливое распределение премий среди всех работников организации;
- обеспечить проведение коллективом совместного времени в неформальной обстановке;
- обеспечить комфортные условия работы;
- использовать технологию наставничества;
- организовать трансляцию корпоративных ценностей путем создания статей и сообщений на стенде, где располагается стенгазета.
- при нехватке времени директора ввиду административной работы, на развитие организационной культуры в организации необходимо поставить начальника с выраженными ценностями адхократической и рыночной культур.

Таким образом, выявлен ряд существующих в организации проблем: столкновение двух моделей поведения на разных типах организационных культур, высокая текучесть кадров, недостаточная система мотивирования работников, существующая в организации, проблема отсутствия сплоченности коллектива, которые должны быть решены в результате развития организационной культуры. Предложенные мероприятия будут способствовать развитию организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».

### **3.2 Эффективность предложенных мероприятий**

Порядок внедрения мероприятий в действующую систему управления организацией и перечень ответственных лиц за их выполнение отражен в таблице 17.

Таблица 17 – Мероприятия по развитию организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» и перечень ответственных лиц за их выполнение

Номер недели	Мероприятия	Ответственные за мероприятия
1	Разработка нормативных документов по вводимым мероприятиям	Делопроизводитель отдела кадров, главный бухгалтер, генеральный директор
2	Внедрение системы наставничества	Руководители подразделений
3	Увеличение окладной части заработной платы на процент уровня инфляции	Главный бухгалтер, генеральный директор
4	Обеспечение прозрачности новых систем мотивации путем ознакомления работников с новыми положениями под роспись	Отдел кадров, АХО
5	Выделение средств и создание уголка отдыха	Главный бухгалтер
6	Формирование плана совместных мероприятий	Отдел кадров
7	Создание отдельных статей и новостных сообщений с размещением на стенде стенгазеты	Руководители подразделений, отдел кадров

Рассчитаем примерную стоимость реализации предложенных мероприятий на основании определенных затрат в таблице 18.

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры составят 125 тыс. руб.

Стоимость найма одного работника на ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» составляет 35,5 тыс. рублей; в 2022 году было уволено 40 человек, что принесло организации убыток в размере 140 тыс. рублей. Возможно, реализация предлагаемых мероприятий позволит снизить текучесть кадров на 30%. В этом случае организация сэкономит 426 тыс. руб. (1420 x 30%).

Таблица 18 – Оценка затрат на внедрение мероприятий (руб.)

Мероприятие	Затраты	Сумма
Признание заслуг	Организация стенда, распечатка грамот	25000
Внедрение системы наставничества	Ежемесячная доплата наставникам	50000
Обеспечение прозрачности новых систем мотивации	Ознакомления работников с новыми положениями под роспись 1	–
Увеличение окладной части заработной платы на уровень инфляции (1 раз в год)	Ознакомление работников с новыми дополнительными соглашениями к трудовому договору под роспись	–
Выделение средств и создание уголка отдыха	Приобретение мебели	50000
Итого:		125000

В ходе беседы с сотрудниками организации был выделен еще один важный фактор, который сможет помочь снизить текучесть кадров среди рабочих – это увеличение окладной части заработной платы один раз в год на процент уровня инфляции, который действует в Российской Федерации. При условии, что сотрудник на определенную дату отработал календарный год. Реализация предлагаемой схемы награждения должна основываться на равенстве возможностей и не должна поощрять неравенство в критериях награждения.

Отсутствие сплоченности коллектива в организации необходимо решать путем проведения спортивных соревнований, выездных мероприятий развлекательного характера и реализации торжественных мероприятий в неформальной обстановке. Все эти мероприятия способствуют сплоченности коллектива и развитию организационной культуры.

Использование наставничества для адаптации и перевода (карьерного роста) новых сотрудников считается одним из современных методов нематериальной мотивации. Наставничество мотивирует как адаптируемого, так и наставника. Наставник чувствует свою значимость, а новый сотрудник получает поддержку и помощь в адаптации в организации.

Итак, в конечном итоге, внедрение предложенных мероприятий для развития организационной культуры в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод», будет способствовать увеличению выручки на 10%.

Рассмотрим эффективность предложенных мероприятий (таблица 19, рисунок 13).

Таблица 19 – Показатели эффективности предложенных мероприятий

Наименование показателя	Единица измерения	До проведения	После проведения	Изменения	
				Абсол. прирост, (+/-)	Темп прироста, (%)
Выручка	тыс. руб.	282812,00	298083,00	+15271	+5,4
Себестоимость	тыс. руб.	271943,00	271642,00	- 301	-0,1
Балансовая прибыль (с.1–с.2)	тыс. руб.	10869	26441	+15572	+143,3
Рентабельность производства (с.3/с.2)х100	%	4,0	9,7	+5,7	+142,5

Затраты: 125 тыс. руб.

Экономия организации от сокращения текучести кадров составит 426 тыс. руб.

В результате реализации предлагаемых мероприятий выручка увеличится на 15271 тыс. рублей, а затраты снизятся на 301 тыс. рублей. (426 – 125). При этом балансовая прибыль увеличится на 143,3%, рентабельность производства увеличится на 5,7% (или на 142,5%).

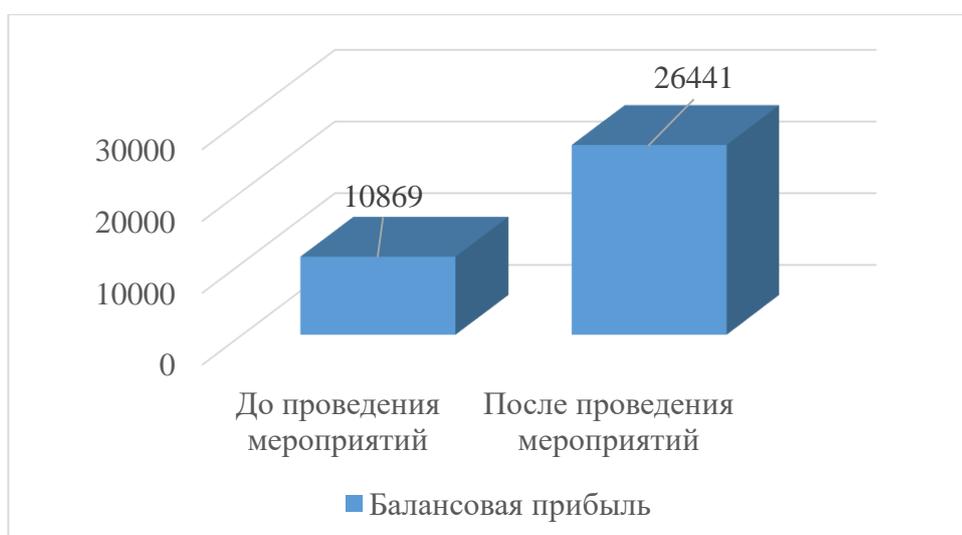


Рисунок 13 – Показатели балансовой прибыли: до и после проведения мероприятий, (тыс. руб.) [составлено по данным таблицы 19]

Предложенные мероприятия по развитию организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» приведут к росту эффективности деятельности организации, замотивируют сотрудников на постоянное развитие и рост, а также, достижение поставленных задач, что позволит снизить текучесть кадров и увеличить выручку организации.

Таким образом, определено, что ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» – это компания по производству сахара. Продажи организации в 2020-2022 гг. увеличиваются, а чистая прибыль растет. Количество сотрудников увеличилось на 1 чел., увеличивается производительность труда и заработная плата. В целом, работу организации можно назвать эффективной. При изучении кадрового состава организации видно, что большинство сотрудников - мужчины, большинство сотрудников - выпускники средних учебных заведений. Установлено, что количество сотрудников, покидающих организацию, не увеличивается и не уменьшается по мере увеличения количества принятых на работу сотрудников. Высокая текучесть кадров в организации приводит к увеличению функциональной нагрузки на других сотрудников и ухудшению социально-психологического климата в коллективе. Данные опроса сотрудников позволили проанализировать организационную культуру в организации и выявить существующие и предпочитаемые типы рыночной культуры. Данные опроса руководителей организации показали, что в настоящее время предпочтение отдается иерархической культуре (бюрократии). Различия в результатах объясняются позициями, занимаемыми сотрудниками организации, и их видением функционирования организации. Дополнительно проведен анализ стиля руководства генерального директора трудовым коллективом, который выявил коллегиальный стиль руководства в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод». В ходе анализа организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» выявлены следующие проблемы: различия в моделях поведения, основанных на разных типах организационных культур у руководителя и сотрудников (столкновение двух несхожих моделей поведения

организационной культуре); высокая текучесть кадров; система мотивации персонала, слабо отражающая интересы рабочих организации; невысокий уровень сплоченности в коллективе. В целях развития организационной культуры предложены такие мероприятия, как: признание заслуг, внедрение системы наставничества, обеспечение прозрачности новых систем мотивации, увеличение окладной части заработной платы на уровень инфляции (1 раз в год), создание уголка отдыха. В результате внедрения предложенных мероприятий увеличится эффективность деятельности организации: выручка увеличится на 15271 тыс. руб.; себестоимость снизится на 301 тыс. руб., балансовая прибыль увеличится на 143,3%, рентабельность производства увеличится на 5,7% (или на 142,5%). Мероприятия позволят замотивировать сотрудников на постоянное развитие и рост, а также, достижение поставленных задач, что позволит снизить текучесть кадров и увеличить выручку организации.

## Заключение

Корпоративная культура становится одним из наиболее эффективных инструментов влияния на результаты деятельности и конкурентоспособность компании. Наиболее конкурентоспособные предприятия имеют хорошо развитую организационную культуру, которая содействует эффективному найму и удержанию высококвалифицированных сотрудников, а сплоченность рабочей группы в процессе реализации управленческих решений обеспечивает повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Существует связь между корпоративной культурой и долгосрочной прибыльностью предприятий. В выпускной квалификационной работе исследовано совершенствование организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод».

В теоретической части работы рассмотрены понятие, сущность, структура, задачи и функции организационной культуры предприятия, ее формирование и развитие.

Организационная культура - это совокупность моделей поведения, приобретаемых организацией и ее членами в процессе взаимодействия и развития с внешней средой. Структура организационной культуры состоит из шести ключевых элементов, основным из которых является философия организации. Основное назначение организационной культуры - способствовать созданию положительного психологического климата и имиджа организации, а также мотивировать сотрудников на достижение успеха компании. Организационная культура выполняет множество функций и, наряду с задачами, формирует организационный успех. Без организационной культуры невозможно создать полноценную качественную атмосферу в организации и нормализовать процессы управления. Формирование организационной культуры начинается с создания организации под воздействием факторов, влияющих на становление и развитие организации. При наличии эффективной организационной культуры

снижается текучесть кадров, облегчается набор сотрудников, создается благоприятная атмосфера, увеличивается доход, достигается рост в развитии организации, экономится время и ресурсы. В рамках более широкой классификации типов организационной культуры мы рассмотрели классификацию К. Камерона и Р. Куинна. Современные менеджеры рассматривают организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий мотивировать людей на достижение общих целей, повышать имидж и прибыльность организации. В современных условиях корпоративная культура способствует сплочению коллектива, единению и созданию корпоративной идентичности, поскольку формирует чувство ответственности и патриотизма, создает внутригрупповое представление об организации. Сегодня можно говорить о том, что корпоративная культура является основой общего успеха как экономической и финансовой деятельности компании, так и ее хозяйственной и организационной деятельности.

В практической части работы дана организационно-экономическая характеристика ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод», проанализированы трудовые ресурсы предприятия и его организационная культура.

ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» – это компания по производству сахара. Продажи организации в 2020-2022 гг. увеличиваются, а чистая прибыль растет. Количество сотрудников увеличилось на 1 чел., увеличивается производительность труда и заработная плата. В целом, работу предприятия можно характеризовать как эффективную. Анализ трудовых ресурсов организации показал, что большая часть сотрудников – мужчины, основной процент сотрудников имеет среднее образование. Определено, что количество выбывших сотрудников не имеет устойчивой тенденции ни роста, ни снижения, также, как и принятых сотрудников. В организации отмечается высокая текучесть кадров, в результате чего растут функциональные нагрузки на других сотрудников, ухудшается социально-психологический климат в коллективе.

Анализ организационной культуры в организации на основе данных опроса сотрудников показал, что в настоящее время предпочтение отдается рыночной культуре. Данные опроса руководителей организации показали наличие и предпочтение иерархической культуры (бюрократии). Различия в результатах объясняются позициями, занимаемыми сотрудниками организации, и их видением функционирования организации. Дополнительно проведен анализ стиля руководства генерального директора трудовым коллективом, который выявил коллегиальный стиль руководства в ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод». В ходе анализа организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» выявлены следующие проблемы: различия в моделях поведения, основанных на разных типах организационных культур у руководителя и сотрудников (столкновение двух несхожих моделей поведения организационной культуре); высокая текучесть кадров; система мотивации персонала, слабо отражающая интересы рабочих организации; невысокий уровень сплоченности в коллективе.

В работе предложены мероприятия по развитию организационной культуры ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» и рассчитана их эффективность. Предложены следующие мероприятия: признание заслуг, внедрение системы наставничества, обеспечение прозрачности новых систем мотивации, увеличение окладной части заработной платы на уровень инфляции (1 раз в год), создание уголка отдыха. В результате внедрения предложенных мероприятий увеличится эффективность деятельности организации: выручка увеличится на 15271 тыс. руб.; себестоимость снизится на 301 тыс. руб., балансовая прибыль увеличится на 143,3%, рентабельность производства увеличится на 5,7% (или на 142,5%). Мероприятия позволят замотивировать сотрудников на постоянное развитие и рост, а также, достижение поставленных задач, что позволит снизить текучесть кадров и увеличить выручку организации.

## Список используемых источников

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум: учебное пособие для студентов вузов. –М: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. 239 с.
2. Вишнякова М.В. Мифы и правда о МВТІ и корпоративной культуре. Как управлять собой и другими / Серия «Бизнес-психология». / М.В. Вишнякова [и др.]: Изд-во: «Питер», 2022. 336 с.
3. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие: учебно-методическое пособие: в 2 частях. Ч. 1 / Е.О. Гаспарович; [науч. ред. О.В. Охотников]; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 332 с.
4. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. С. 37.
5. Исаева О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 168 с.
6. Козлов В.В. Организационная культура: учебное пособие / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова; под ред. М.Н. Кулапова. – Москва: КНОРУС, 2020. 270 с.
7. Колесников А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А.В. Колесников. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. 167 с.
8. Литвина М.И. Организационная культура: практикум / М.И. Литвина. – М.: МАДИ, 2022. 80 с.
9. Организация ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод». URL: <https://www.list-org.com/company/12202575> (дата обращения: 05.05.2023).
10. Отдел корпоративной культуры. Управление корпоративной культурой организации. Что такое корпоративная культура: статья. – URL:

<https://karlmarket.ru/otdel-korporativnoi-kultury-upravlenie-korporativnoi-kulturoi-organizacii/> (дата обращения: 28.04.2023).

11. Планы распильно-сахарного завода. URL: [https://kompromat1.pro/articles/113655-planu\\_raspiljno-saharnogo\\_zavoda](https://kompromat1.pro/articles/113655-planu_raspiljno-saharnogo_zavoda) (дата обращения: 11.05.2023).

12. Раренко А.А. Роль организационной культуры в управлении персоналом российских организаций // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11, Социология: Реферативный журнал. – 2021. – № 1. – С. 138-157. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-organizatsionnoy-kultury-v-upravlenii-personalom-rossijskih-organizatsiy> (дата обращения: 27.04.2023).

13. Смирнова В.Г. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В.Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. 306 с.

14. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. С. 10-19.

15. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – Москва: ИНФРА-М, 2022. 151 с.

16. Трубникова Н.И., Манузина Е.Б. Оптимизация организационной культуры как ресурс управления образовательной организацией: статья. / Научно-практический журнал «Вестник Университета Российской академии образования». 2022. № 4. С. 89-100.

17. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро О.В. Шатаева. – М.: Гросс Медиа, 2008. – 224с.

18. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг: учебное пособие / Ф. И. Шарков. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 322 с.

19. Шевченко, Д. А. Бренд-менеджмент: теория и практика: Учебник / Д. А. Шевченко, Н. С. Полякова, Э. Г. Шарян; Под общей редакцией профессора Д.А.Шевченко. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Сам Полиграфист», 2019. – 178 с.

20. Шукаева, А. В. Основные направления анализа эффективности бренда / А. В. Шукаева // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 6(108). – С. 184-186.

21. Языджан А.З., Хубулава Н.В., Володина Д.И. Значение и влияние корпоративной культуры на конкурентоспособность компании: статья. / Научно-практический журнал «Вестник Университета Российской академии образования», 2020. № 3. С. 95-102.

22. Якубова, Т. Н. Бренд-менеджмент как область управления современной компанией / Т. Н. Якубова // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 1(103). – С. 149-152.

Приложение А

**Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «Эркен-Шахарский  
сахарный завод» за 2020-2022 годы**

<i>Пояснения<sup>1</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	8 212	9 167	675
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>8 212</b>	<b>9 167</b>	<b>675</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	222 200	177 010	87 428
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	9 163	2 558	3 807
	Дебиторская задолженность	1230	14 347	14 374	11 424
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	71	30 987	835
	Прочие оборотные активы	1260	0	-	6 743
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>245 781</b>	<b>224 929</b>	<b>110 237</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>253 993</b>	<b>234 096</b>	<b>110 912</b>

Рисунок А.1-Баланс

Продолжение приложения А

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 010	10 010	10 010
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	119 040	78 134	1 864
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>129 050</b>	<b>88 144</b>	<b>11 874</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	60 530	51 269	58 013
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>60 530</b>	<b>51 269</b>	<b>58 013</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	23	23	23
	Кредиторская задолженность	1520	64 390	94 660	41 002
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>64 413</b>	<b>94 683</b>	<b>41 025</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>253 993</b>	<b>234 096</b>	<b>110 912</b>

Рисунок А.2-Баланс

Продолжение приложения А

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	282 812	284 966
	Себестоимость продаж	2120	(271 943)	(267 717)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	10 869	17 249
	Коммерческие расходы	2210	(955)	(1 697)
	Управленческие расходы	2220	(8 906)	(12 485)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 008	3 067
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	40 664	80 767
	Прочие расходы	2350	(705)	(7 381)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	40 967	76 453
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(61)	(183)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(61)	(183)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	40 906	76 270
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	40 906	76 270

Рисунок А.3-Баланс

Продолжение приложения А

<i>Пояснения<sup>3</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2020 г.</i>	<i>За 2019 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка <sup>4</sup>	2110	152 706	113 416
	Себестоимость продаж	2120	(149 032)	(104 954)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	3 674	8 462
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(973)
	Управленческие расходы	2220	(1 915)	(4 119)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 759	3 370
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(249)	(2 714)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	1 510	656
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(302)	-
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(302)	(-)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1 208	656
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	1 208	656

Рисунок А.4-Баланс

## Приложение Б

### Обработанные результаты опроса сотрудников ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» по методике К. Камерона и Р. Куинна

<b>1. Важнейшие характеристики</b>		<b>Сегодня</b>	<b>Завтра</b>
<b>A</b>	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего, поддерживающими друг друга.	30	20
<b>B</b>	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	10	15
<b>C</b>	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задачи. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	45	45
<b>D</b>	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	15	20
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
<b>A</b>	Лидерство как мониторинг, стремление помочь или научить	20	15
<b>B</b>	Лидерство как пример предпринимательства, новаторства и склонности к риску	10	15
<b>C</b>	Лидерство как пример деловитости, жесткости, ориентации на результаты	20	30
<b>D</b>	Лидерство как пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	50	40
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. Управление сотрудниками</b>			
<b>A</b>	Поощряется бригадная работа, ценятся человеческие отношения, единодушие в принятии решений	20	10
<b>B</b>	Поощряется индивидуальный риск, новаторство, свобода мнений и самобытность	20	10
<b>C</b>	Проявляется высокая требовательность к персоналу, жесткое стремление к конкурентоспособности, поощряются достижения	30	40
<b>D</b>	Гарантируется занятость, требуется подчинение, поощряется предсказуемость и стабильность в отношениях	30	40
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
<b>A</b>	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	25	25

Рисунок Б.1-Результаты

Продолжение приложения Б

<b>B</b>	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	<b>25</b>	<b>35</b>
<b>C</b>	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.	<b>40</b>	<b>30</b>
<b>D</b>	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.	<b>10</b>	<b>20</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. Стратегические цели</b>			
<b>A</b>	Внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	<b>20</b>	<b>25</b>
<b>B</b>	Внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	<b>30</b>	<b>25</b>
<b>C</b>	Внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	<b>30</b>	<b>40</b>
<b>D</b>	Внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	<b>20</b>	<b>10</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. Критерии успеха</b>			
<b>A</b>	Развитие персонала, бригадная работа, увлеченность сотрудников делом, забота о людях.	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>B</b>	Обладание уникальной или новейшей продукцией.	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>C</b>	Победа на рынке, опережение конкурентов.	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>D</b>	Рентабельность и надежность, низкие издержки	<b>25</b>	<b>25</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Рисунок Б.2-Результаты

## Приложение В

### Результаты опроса директора ООО «Эркен-Шахарский сахарный завод» по методике К. Камерона и Р. Куинна

<b>1. Важнейшие характеристики</b>		<b>Сегодня</b>	<b>Завтра</b>
<b>A</b>	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего, поддерживающими друг друга.	10	20
<b>B</b>	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	10	10
<b>C</b>	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задачи. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	10	20
<b>D</b>	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	40	50
	<b>Всего</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
<b>A</b>	Лидерство как мониторинг, стремление помочь или научить	20	20
<b>B</b>	Лидерство как пример предпринимательства, новаторства и склонности к риску	30	40
<b>C</b>	Лидерство как пример деловитости, жесткости, ориентации на результаты	40	20
<b>D</b>	Лидерство как пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	10	20
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. Управление сотрудниками</b>			
<b>A</b>	Поощряется бригадная работа, ценятся человеческие отношения, единодушие в принятии решений	20	20
<b>B</b>	Поощряется индивидуальный риск, новаторство, свобода мнений и самобытность	10	30
<b>C</b>	Проявляется высокая требовательность к персоналу, жесткое стремление к конкурентоспособности, поощряются достижения	10	10
<b>D</b>	Гарантируется занятость, требуется подчинение, поощряется предсказуемость и стабильность в отношениях	60	40
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Рисунок В.1-Результаты

Продолжение приложения В

<b>4. Связующая сущность организации</b>			
<b>A</b>	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	<b>40</b>	<b>50</b>
<b>B</b>	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.	<b>20</b>	<b>10</b>
<b>C</b>	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>D</b>	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.	<b>30</b>	<b>30</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. Стратегические цели</b>			
<b>A</b>	Внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B</b>	Внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	Внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D</b>	Внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	<b>100</b>	<b>100</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. Критерии успеха</b>			
<b>A</b>	Развитие персонала, бригадная работа, увлеченность сотрудников делом, забота о людях.	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>B</b>	Обладание уникальной или новейшей продукцией.	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	Победа на рынке, опережение конкурентов.	<b>50</b>	<b>30</b>
<b>D</b>	Рентабельность и надежность, низкие издержки	<b>30</b>	<b>50</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Рисунок В.2-Результаты

## Приложение Г

### Опросник по методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

1.

**А. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.**

Б. Стараются все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

**Б. Приказывает так, что хочется выполнить.**

В. Приказывать не умеет.

3.

**А. Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.**

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

**В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.**

5.

А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

**В. Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.**

6.

**А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.**

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

**В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.**

8.

**А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками**

Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

**Б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.**

В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

Рисунок Г.1-Опросник

## Продолжение приложения Г

10.  
**А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.**  
 Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.  
 В. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
11.  
 А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями  
**Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.**  
 В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12.  
**А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.**  
 Б. Если что-то не знает, то боится этого показать и обращается за помощью к другим.  
 В. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13.  
 А. Пожалуй, он не очень требовательный человек  
 Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.  
**В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.**
14.  
**А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.**  
 Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.  
 В. Контролирует работу от случая к случаю.
15.  
**А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок**  
 Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.  
 В. Не может влиять на дисциплину.
16.  
 А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.  
**Б. С руководителем работать интересно.**  
 В. Подчиненные предоставлены самим себе.

Ответы на вопросы			
1	А Б В	9	А Б В
2	А Б В	10	А Б В
3	А Б В	11	А Б В
4	А Б В	12	А Б В
5	А Б В	13	А Б В
6	А Б В	14	А Б В
7	А Б В	15	А Б В
8	А Б В	16	А Б В

Ключ							
№	А	Б	В	№	А	Б	В
1	Д	К	П	9	Д	К	П
2	Д	К	П	10	К	П	Д
3	К	П	Д	11	П	Д	К
4	Д	П	К	12	Д	К	П
5	П	Д	К	13	П	К	Д
6	К	Д	П	14	К	Д	П
7	П	К	Д	15	К	Д	П
8	К	П	Д	16	Д	К	П

Рисунок Г.2-Опросник