

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование организационной культуры в торговой организации

Обучающийся

З.С. Хомутова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.Н. Золотарева

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

Тольятти 2023

## Аннотация

В условиях современной рыночной экономики коммерческие организации осуществляют свою хозяйственную деятельность в условиях жесткой конкуренции. Для удержания позиций на рынке в долгосрочной перспективе необходимо развивать главные стратегические направления компании. Одним из таких значимых направлений является управление организационной культурой компании.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических и практических аспектов организационной культуры предприятия с целью разработки ряда мероприятий по совершенствованию организационной культуры торговой организации.

Задачи исследования:

- определить место организационной культуры в системе управления организацией;
- рассмотреть практические аспекты управления организационной культурой ООО «ТВМ»;
- определить основные направления совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ».

Объект исследования: ООО «ТВМ».

Предмет исследования: организационная культура ООО «ТВМ».

Данная работа состоит из трех разделов, введения, заключения, списка используемой литературы и используемых источников. Работа проиллюстрирована 12 таблицами, 16 рисунками, 8 формулами. Основной текст работы изложен на 64 печатных листах.

## Содержание

Введение.....	4
1 Организационная культура в системе управления организацией.....	6
1.1 Понятие и содержание организационной культуры.....	6
1.2 Типология организационных культур .....	13
1.3 Технологии управления организационной культурой современной организации .....	17
2 Практические аспекты управления организационной культурой ООО «ТВМ» .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТВМ» .....	24
2.2 Система управления персоналом в ООО «ТВМ» .....	34
2.3 Анализ и оценка существующей организационной культуры ООО «ТВМ» .....	41
3 Направления совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ» .....	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «ТВМ» .....	47
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	51
Заключение .....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	61

## Введение

В современных экономических условиях субъектами рыночной экономики большое значение придается управлению материальными ресурсами. Однако многие аспекту деятельности компании формируются за счет нематериальных ресурсов, в частности организационной культуры.

Организационная культура – это система ценностей, норм, правил, традиций, ритуалов, символов и мифов, которые определяют поведение сотрудников и их взаимодействие в организации. Она включает в себя также цели, стратегии, структуры, системы управления, коммуникации и т.д., которые формируют общую атмосферу и стиль работы в компании.

В условиях современной рыночной экономики коммерческие организации осуществляют свою хозяйственную деятельность в условиях жесткой конкуренции. Для удержания позиций на рынке в долгосрочной перспективе необходимо развивать главные стратегические направления компании. Одним из таких значимых направлений является управление организационной культурой компании.

Являясь одним из важнейших факторов определения вектора развития компании, организационная культура определяет политику в области управления человеческими ресурсами. На сегодняшний день это особенно актуально в контексте проблемы согласования ценностей общества, государства, работодателей и наемных работников.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических и практических аспектов организационной культуры предприятия с целью разработки ряда мероприятий по совершенствованию организационной культуры торговой организации.

Задачи исследования:

- определить место организационной культуры в системе управления организацией: рассмотреть понятие и содержание организационной культуры, типологию организационных культур и

технологии управления организационной культурой современной организации;

– рассмотреть практические аспекты управления организационной культурой ООО «ТВМ»: дать организационно-экономическую характеристику организации, рассмотреть отдельные аспекты системы управления персоналом, провести анализ и дать оценку существующей организационной культуре ООО «ТВМ»;

– определить основные направления совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ»: разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры, оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования: ООО «ТВМ».

Предмет исследования: организационная культура ООО «ТВМ».

Теоретической основой исследования являются труды известных ученых в области управления человеческими ресурсами, в частности О.С. Виханского, А.И. Наумова, В.А. Колосоав, В.М. Масловой, В.А. Спивака и других.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций, направленных на совершенствование организационной культуры ООО «ТВМ», так и в любой другой организации аналогичного профиля.

Данная работа состоит из трех разделов, введения, заключения, списка используемой литературы и используемых источников. Работа проиллюстрирована 12 таблицами, 16 рисунками, 8 формулами. Основной текст работы изложен на 64 печатных листах.

# **1 Организационная культура в системе управления организацией**

## **1.1 Понятие и содержание организационной культуры**

В условиях современной рыночной экономики коммерческие организации осуществляют свою хозяйственную деятельность в условиях жесткой конкуренции. Именно поэтому их деятельность должна быть разумной, каждое действие продуманным, взвешанным и просчитанным, и, что немаловажно – вписывающимся в общую стратегию развития организации. Именно ориентация на стратегическое развитие способствует тому, что организация будет не выживать в конкурентной борьбе, нерационально используя свои ресурсы, а органично существовать на рынке, планомерно развиваясь, расширяясь и являясь достойным конкурентом.

Ориентация на стратегическое развитие предполагает, что руководство организации выстраивает долгосрочные планы относительно того, в каком направлении будет развиваться организация. Иными словами, ориентация на стратегическое развитие – это подход к управлению организацией, при котором основное внимание уделяется долгосрочному планированию, постановке и достижению стратегических целей.

Стратегическое планирование подразумевает определение основных направлений деятельности организации, формирование планов и инициатив, направленных на достижение этих целей, а также адаптацию к изменяющимся условиям и возможностям.

Преимущества ориентации на стратегическое развитие:

- повышение конкурентоспособности: стратегический подход позволяет организации оставаться впереди конкурентов, учитывая изменения на рынке и быстро реагируя на них;
- улучшение принятия решений: стратегическое планирование помогает принимать обоснованные решения, основанные на долгосрочных целях и приоритетах организации;

- фокусировка на ключевых направлениях: стратегический подход позволяет сосредоточиться на наиболее важных аспектах деятельности, что может привести к более эффективному использованию ресурсов и достижению лучших результатов;
- мотивация сотрудников: ориентация на стратегию может способствовать повышению мотивации сотрудников, так как они понимают, что их работа способствует достижению общих целей организации.

Еще одним неоспоримым преимуществом стратегического планирования является укрепление корпоративного духа организации: стратегическая ориентация может помочь укрепить организационную культуру, создавая чувство причастности и вовлеченности сотрудников в общую миссию организации. Иными словами, ориентация организации на стратегическое развитие неизбежно приводит компании к формированию и развитию организационной культуры.

Практически любая организация представляет собой общность – совокупность людей, объединенных в группу, сообщество. Общность выражается через состояние или чувство принадлежности к определенной группе или сообществу, что, в свою очередь, может включать общие ценности, цели, интересы или происхождение. Общность важна для создания чувства принадлежности и поддержки в группе, а также для укрепления связей между ее членами.

Как культурная общность организация имеет свод правил (зачастую негласных), которые реализуются с помощью корпоративной этики. Корпоративная этика формирует культуру и делает организацию субъектом культуры.

Впервые компанию в качестве культурной общности представили американские исследователи второй половины XX в., однако развитие данного направления социально-экономической мысли произошло в Японии, экономика которой в 80-е гг. претерпевала подъем.

Большой вклад в развитие менеджмента внесен профессором У. Оучи, который в 1984 г. в своей работе «Методы организации производства» описал две модели управления организацией: «модель А (американская модель, в которой в центре внимания достижение основных финансовых показателей) и модель Z (система неформального управления, где движущей силой являются команды сотрудников)» [9, с. 152]. Данные две модели У. Оучи называл как «культуры», подразумевая под ними «две различные философские концепции управления, для воплощения которой необходимы конкретные действия со стороны руководства» [9, с. 154].

Ученый считал, что американская модель в долгосрочной перспективе несостоятельна и необходимо стремиться к достижению модели Z. У. Оучи так же подчеркивал, что процесс последовательного перехода от модели А к Z «должен происходить параллельно с разработкой философии управления, то есть культурой управления... той средой, в которой команды из сотрудников активно вовлечены в основные процессы, что активно способствует реализации целей компании» [18, с. 63].

В 1986 г. учеными Т. Питерсом и Р. Уотерменом в работе «В поисках эффективного управления» был обоснован и статистически подтвержден тот факт, что «компании с ориентацией не только на достижение финансовых показателей, но и на поддержание степени восприятия работников ценностей компании оказывались в разы успешнее» [20, с. 109]. Учеными подчеркивается также тот факт, что каждая из успешных компаний обладает уникальными культурными чертами, которые во многом и оказывают влияние на успешность компании.

В менеджменте, социологии, психологии и философии на сегодняшний день сложилось большое количество разнообразных представлений относительно организационной (корпоративной) культуры. В первую очередь связано это с тем, что такое явление не может быть описано одинаково всеми авторами ввиду его многогранности. Во вторую очередь с тем, что с течением времени в науке и практике совершенствовались концепции менеджмента,

развивались новые социокультурные направления, а значит и данное явление исторически эволюционировало.

В настоящее время существует три основные категории, в рамках которых раскрывается понятие «организационная культура»:

- организационная культура как воздействующий на организацию компонент;
- организационная культура как целостная категория;
- организационная культура как социокультурное явление [21, с. 155].

В рамках каждой из категорий существует большое число разнообразных определений. Так, организационную культуру как воздействующий на организацию компонент рассматривали американские ученые Х. Шварц и С. Дэвис, которые писали, что «Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп» [16, с. 508].

Другие ученые С. Мишон и П. Штерн рассматривали организационную культуру как «совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта» [17, с. 527].

Э. Браун в своих работах писал, что «Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации» [12, с. 190].

В свою очередь У. Оучи под организационной культурой понимал «символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» [10, с. 26].

В рамках второй категории, приверженцы которой рассматривают организационную культуру как целостную категорию, также сложилось множество её определений. Р. Килманн и М. Сакстон определяют организационную культуру как «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами» [5, с. 54].

В свою очередь А. Мак-Лин и Ж. Маршалл пишут, что «Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации» [5, с. 55].

Известный специалист по корпоративной культуре В.А. Спивак в своих исследованиях пишет, что «Культура корпорации – очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам» [22, с. 12].

О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют организационную культуру как «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [3, с. 75].

В рамках третьей категории, предполагающей, что организационная культура представляет собой ни что иное как социокультурное явление, существует множество определений рассматриваемой категории. Так, например, Л. Смирнич пишет, что «Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны

создавать культурное пространство и особое ощущение реальности» [12, с. 191].

Известный социальный психолог Г. Хофстеде рассматривает организационную культуру в широком смысле как «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [13, с. 267].

М. Армстронг в своих исследованиях пишет, что «Корпоративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы» [1, с. 306].

Выделенные категории отражают совершенно разные подходы к трактовке, однако подытожив вышесказанное, можно выделить основные характеристики организационной культуры как явления, которые выделяются практически всеми авторами:

- организационная культура представляет собой систему руководящих принципов, делающих компанию уникальной на рынке;
- организационная культура является регулятором отношений в группе;
- организационная культура способствует лояльности сотрудника, поскольку он чувствует себя частью коллектива и отождествляет свои цели с целями компании;
- одной из составляющих организационной культуры являются морально-оценочные показатели.

По нашему мнению, организационная культура – это система ценностей, убеждений, правил, традиций и норм, которые регулируют поведение сотрудников компании, их взаимоотношения и то, как организация воспринимается снаружи.

Содержание организационной культуры может включать в себя следующие элементы:

- миссия и видение организации: основные цели и направления деятельности организации, которые отражают ее ценности и приоритеты;
- ценности организации: принципы и стандарты, которые считаются важными и значимыми для организации и ее сотрудников;
- нормы и правила поведения: предписания и ограничения, которые регулируют поведение сотрудников в рамках организации;
- убеждения: устойчивые представления о том, какой должна быть компания и как должны действовать ее сотрудники;
- символика и ритуалы: визуальные и вербальные символы, которые используются для передачи культуры организации и создания чувства общности среди сотрудников;
- взаимоотношения: система отношений между сотрудниками, которая отражает ценности и нормы организации и способствует эффективному взаимодействию;
- обучение и развитие: процессы, которые помогают сотрудникам развивать свои профессиональные навыки и компетенции, а также понимать и разделять ценности организации [11, с. 230].

Для того чтобы организационная культура была понята и затем принята сотрудниками важно придать ей формализованный характер. Формализованный характер организационной культуры означает, что она закреплена в документах, инструкциях, регламентах и других официальных источниках. Это позволяет всем сотрудникам четко понимать свои обязанности, правила поведения и требования к результатам работы. Формализованная культура также облегчает процесс адаптации новых сотрудников и обеспечивает стабильность и предсказуемость в работе.

Как правило, в организации отдельные аспекты организационной культуры представлены в Этическом кодексе. Этический кодекс – это

документ, который содержит основные принципы и правила поведения, которых должны придерживаться сотрудники организации. Он может включать в себя такие аспекты, как честность, уважение к коллегам, соблюдение конфиденциальности и т.д. Кодекс регламентирует действия сотрудников, определяя понятные для всех критерии оценки поведения и деятельности. Этический кодекс помогает создать атмосферу доверия и уважения в коллективе, а также защищает организацию от возможных нарушений со стороны сотрудников.

## **1.2 Типология организационных культур**

Типология организационных культур – это классификация различных типов культур, которые могут существовать в организациях. Любая типология выделяет некие идеальные типы, которые маловероятно, что встречаются в чистом виде в жизни, однако отражают ведущие тенденции в деятельности организаций.

Существует множество различных типологий:

- типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала;
- типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности;
- типология организационных культур по признаку специфики гендерных отношений;
- комплексные типологии [8, с. 94].

«Существует несколько типологий организационных культур, основанных на национальных особенностях поведения персонала. Например, Г. Хофстеде предложил классификацию, основанную на измерениях:

- индивидуализма и коллективизма;
- дистанции власти;
- избегании неопределенности;

– маскулинности» [4, с. 26].

«Ученый отмечал, что в процессе воспитания личности одни деловые культуры делают акцент на самостоятельности и инициативности (например, в США), в других культурах, напротив, люди рассматривают себя как часть группы, коллектива, организации (например, в Японии). Иными словами, под соотношением индивидуализма и коллективизма понимается склонность группы личностей к тому или иному формату деловой культуры» [4].

Параметр дистанции власти характеризует допустимую степень неравномерности в распределении власти. В одних культурах вмешательство власти рассматривается как ущемление прав индивида, в других, напротив, как оказание необходимой помощи сильным более слабым.

«Избегание неопределенности отражает насколько комфортно люди себя чувствуют в неопределенных ситуациях, когда они не способны предсказать будущие события. В деловых культурах, которым свойственна минимальная неопределенность, всё обговаривается заранее для того, чтобы не допустить двусмысленности в отношениях между личностью и организациях (например, детально расписываются функции работников, разрабатываются правила поведения, этические нормы, принятые в коллективе)» [5]. Напротив, в деловых культурах, в которых присутствует больше неопределенности, договоренности не четкие, а рамочные, и в процессе работы они могут кардинально измениться.

«Распределение ролей между мужчинами и женщинами в организации характеризуется параметром маскулинности. В обществах, где в значительной степени различаются социальные роли мужчин и женщин, как правило, преобладают так называемые «мужские» ценности и ориентиры: независимость, настойчивость, резкость, решительность и т.д. В обществах, где социальные роли мужчин и женщин равны, либо преобладает женственность, как правило, в системе ценностей доминируют «женские» ориентиры: забота, внимание, взаимовыручка и т.д.» [6].

Другая типология была предложена Ф. Тромпенаарсом и Ч. Хэмпден-Тернером, которая основана на семи культурных измерениях: универсализм-партикуляризм, индивидуализм-коллективизм, нейтральность-эмоциональность, достижение-аскрипция, специфичность-диффузность, краткосрочная-долгосрочная ориентация, и, наконец, внутреннее-внешнее регулирование [19, с. 34]. В зависимости от того, какие ценности преобладают в организации, она может быть отнесена к одному из семи типов культур:

- семейная;
- иерархическая;
- рыночная;
- бюрократическая;
- социалистическая;
- постмодернистская;
- переходная.

Существует так же типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности. Например, в бизнес-среде можно выделить такие типы культур, как инновационные, маркетинговые, производственные, финансовые и другие. В сфере образования можно говорить о культурах школ, университетов, детских садов и т.д. В медицине – о культурах клиник, больниц, медицинских центров и т.п. Также можно выделить типы культур в зависимости от отрасли, например, в IT-индустрии, финансовой сфере, логистике, строительстве и т.д.

Особый интерес представляет типология, предложенная американскими учеными Т. Дилом и А. Кеннеди, которые предложили свою типологию организационных культур, основанную на двух параметрах: фокус на внутренней или внешней среде организации и степень риска, связанная с принятием решений. В соответствии с этой типологией, можно выделить четыре типа культур:

- «культура «охотников за головами»»: ориентирована на внешнюю среду, принятие рискованных решений и достижение быстрых результатов;
- культура «крепостного»: ориентирована на внутреннюю среду, стабильность и соблюдение правил;
- культура «собирателей трофеев»: ориентирована на внешние возможности, но избегает рисков и принимает осторожные решения;
- культура «садовников»: ориентирована на внутренние ресурсы, развитие и инновации, но с низким уровнем риска» [4, с. 33].

Типология организационных культур может быть основана на различных критериях, включая отношения власти, степень применения партисипативного управления и другие факторы. Например, Р. Акофф основываясь на следующих критериях классификации: степень привлечения работников к постановке целей организации и степень привлечения к выбору средств достижения этих целей, выделяет четыре типа культуры:

- «культура «семья» – высокая степень взаимодействия между элементами и высокая степень централизации принятия решений;
- культура «рыночная» – низкая степень взаимодействия между элементами и низкая степень централизации принятия решений;
- культура «иерархическая» – высокая степень взаимодействия между элементами и низкая степень централизации принятия решений;
- культура «адхократическая» – низкая степень взаимодействия между элементами и высокая степень централизации принятия решений» [4, с. 34].

Американским социологом Ч. Ханди предложена классификация типов организационных культур, которая включает в себя четыре основных типа:

- «культура власти (культура Зевса): власть и влияние исходят от отдельных личностей, которые имеют доступ к ресурсам и могут влиять на принятие решений;

- культура роли (культура Аполлона): основное внимание уделяется выполнению определенных функций и ролей, которые определяются должностными инструкциями и правилами;
- культура задачи (культура Афины): работа выполняется в командах, которые создаются для решения конкретных задач и достижения определенных целей.
- культура личности (культура Диониса): главное – индивидуальные достижения и успех, а не коллективные цели и задачи» [4, с. 36].

Таким образом, типологий организационных культур множество, каждая имеет свои преимущества и недостатки, и выбор конкретной типологии зависит от целей исследования и контекста конкретной организации.

### **1.3 Технологии управления организационной культурой современной организации**

Технологии управления организационной культурой – это комплекс мер, направленных на формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры компании. Технологии управления организационной культурой современной организации включают в себя следующие компоненты:

- определение основных ценностей и принципов организации;
- создание системы мотивации и стимулирования сотрудников на основе корпоративных ценностей;
- разработка системы обучения и развития персонала с учетом потребностей организации и индивидуальных особенностей сотрудников;
- организация мероприятий, направленных на укрепление корпоративной культуры и создание благоприятной рабочей атмосферы;

- мониторинг и анализ изменений в организационной культуре, а также адаптация системы управления культурой к новым условиям и требованиям.

В общем виде технологии управления организационной культурой представляют собой технологии диагностики корпоративной культуры и технологии разработки и внедрения корпоративной культуры, технологии поддержания и изменения корпоративной культуры.

Технологии диагностики корпоративной культуры включают в себя различные методы и инструменты, такие как анкетирование, интервью, наблюдение, анализ документов и т.д. Цель диагностики – получить информацию о состоянии корпоративной культуры, выявить ее сильные и слабые стороны, определить направления для ее улучшения.

Технологии разработки, внедрения, поддержания и изменения корпоративной культуры включают создание концепции культуры, определение ее основных ценностей и принципов, разработку системы мотивации и поощрения сотрудников, а также проведение мероприятий по укреплению корпоративной культуры.

Методы познания организационной культуры включают в себя различные приемы и способы обработки информации. К основным методам познания организационной культуры можно отнести следующие:

- антропологические методы – предполагают, что организационная культура познается через изучение легенд, мифов, рассказов о жизни организации, в том числе включают в себя наблюдение за поведением сотрудников, анализ документов, интервью и другие методы, которые позволяют получить информацию о культуре организации;
- количественные методы – раскрывают организационную культуру с помощью опросов и тестирований, в том числе включают в себя анализ данных, статистический анализ, использование математических моделей и другие методы, которые позволяют получить точные и объективные результаты;

- комбинированные методы – представляют собой симбиоз антропологических и количественных методов, т.е. включают в себя использование как качественных, так и количественных методов, чтобы получить более полное представление о культуре организации;
- моделирование организационной культуры – включает в себя создание модели культуры, которая отражает ее основные характеристики и принципы. Модель может быть создана на основе анализа документов, интервью с сотрудниками и наблюдения за их поведением. Моделирование организационной культуры может быть полезно для определения ее сильных и слабых сторон, а также для разработки стратегии ее улучшения.

Процесс изучения организационной культуры включает несколько этапов:

- определение целей и задач исследования;
- выбор методов исследования;
- сбор данных о культуре организации;
- анализ полученных данных;
- формулирование выводов и рекомендаций;
- внедрение изменений в культуру организации.

Безусловно, организационная культура не всегда соответствует потребностям организации и условиям внешней среды. Различие между желаемыми и фактическими ценностями и нормами поведения называют культурным разрывом. «Культурный разрыв» – это термин, который используется для описания различий между культурами. Он может возникнуть, когда люди из разных культур сталкиваются друг с другом и не могут найти общий язык из-за различий в ценностях, нормах и традициях. Культурный разрыв может привести к недопониманию, конфликтам и даже насилию. Для того, чтобы предотвратить культурный разрыв, необходимо понимать и уважать культурные различия, общаться открыто и честно, а также

стремиться к взаимопониманию. Культурный разрыв может быть преодолен эффективным управлением организационной культурой.

Как уже было отмечено ранее, технология управления организационной культуры включает её формирование, внедрение, поддержание и изменение. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает внешняя среда, в том числе общество и рынок. Процесс формирования организационной культуры связан с нахождением способа двустороннего взаимодействия – работников с организацией.

Формирование организационной культуры – это процесс, который начинается с определения основных ценностей и целей компании, а затем продолжается через создание системы мотивации, обучения и развития сотрудников. Происходит формирование ценностей, традиций, норм и правил поведения, ритуалов, языка общения и т.д.

Разработка и внедрение организационной культуры, как правило, происходит на первоначальном этапе создания организации, и на этом этапе значительная роль отведена руководству организации, которое формирует организационную культуру по следующим этапам:

- «определение миссии организации, её основных базовых ценностей;
- формулирование норм и правил поведения членов организации;
- формирование традиций организации;
- разработки символики» [7, с. 100].

Технология освоения корпоративной культуры – это процесс изучения и понимания основных ценностей, принципов и норм поведения, принятых в организации, что помогает сотрудникам лучше понимать, как они должны действовать и взаимодействовать друг с другом для достижения общих целей и задач. Технология освоения корпоративной культуры включает в себя несколько этапов:

- знакомство с основными ценностями и принципами компании;

- обучение и развитие сотрудников в соответствии с потребностями организации;
- участие в корпоративных мероприятиях, направленных на укрепление корпоративной культуры;
- мониторинг и анализ изменений в корпоративной культуре, адаптация к новым условиям.

Поддержание организационной культуры представляет собой процесс, который включает в себя множество аспектов, таких как:

- совершенствование системы мотивации и вознаграждения сотрудников;
- усиление существующей мотивации к производительному труду;
- поддержание ключевых ценностей и принципов компании;
- раскрытие способностей сотрудников, нахождение путей для их самореализации;
- помощь в адаптации новых сотрудников;
- организация корпоративных мероприятий и праздников;
- мониторинг и анализ изменений в культуре, укрепление традиций [14, с. 149].

Безусловно, организационная культура является динамической, а отношения, установленные между организацией и её работниками, со временем трансформируются (что во многом определяется стратегическим планированием и управлением). Эволюция и трансформация корпоративной культуры связана с тем, что со временем способы совместной работы и сосуществования становятся не актуальными и не эффективными, что обуславливает необходимость их изменения.

Иными словами, эволюция и трансформация корпоративной культуры – это процессы, которые происходят в организации с течением времени. Основными причинами изменения, как правило, являются внутренние, определяемые особенностями самой организации, в частности:

- «организационный кризис;

- изменение миссии и целей организации, стратегии её развития;
- изменение организационной структуры;
- инновационные процессы в организации;
- смена собственника (руководителя);
- изменение характера и содержания труда;
- изменение условий труда;
- наличие контркультур;
- социально-психологические причины» [2, с. 160].

В свою очередь внешние причины изменений связаны с различными факторами, такими как изменение рынка, появление новых технологий, изменение потребностей клиентов и т.д. Внешние причины, обуславливающие необходимость изменений организационной культуры, связаны с защитой организацией своей позиции на рынке, адаптацией к меняющейся внешней среде.

Для успешной трансформации корпоративной культуры необходимо понимать ее текущее состояние, определять цели и задачи изменений, а также разрабатывать стратегии и методы их реализации. Благодаря культурной трансформации компании выводят свою корпоративную культуру на новый уровень и успешно достигают свои стратегические цели. Корпоративная культура также является ключом к формированию положительного опыта сотрудника в компании.

Таким образом, организационная культура – это система ценностей, убеждений, правил, традиций и норм, которые регулируют поведение сотрудников компании, их взаимоотношения и то, как организация воспринимается снаружи. Содержание организационной культуры включает в себя ценности, нормы, правила, традиции, ритуалы, символы и мифы, которые определяют поведение сотрудников и взаимодействие между ними.

Типология организационных культур – это классификация различных типов культур, которые могут существовать в организациях. Любая типология выделяет некие идеальные типы, которые маловероятно, что встречаются в

чистом виде в жизни, однако отражают ведущие тенденции в деятельности организаций.

Технологии управления организационной культурой – это комплекс мер, направленных на формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры компании. Технологии управления организационной культурой современной организации включают в себя различные методы, способы, приёмы и инструменты. В общем виде технологии управления организационной культурой представляют собой технологии диагностики корпоративной культуры, технологии разработки и внедрения корпоративной культуры, технологии поддерживания и изменения корпоративной культуры.

## **2 Практические аспекты управления организационной культурой ООО «ТВМ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТВМ»**

Общество с ограниченной ответственностью «ТВМ» ОГРН 1136320024301 ИНН 6321329528 КПП 632101001 ОКПО 21119857 является коммерческой организацией и руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, Гражданским Кодексом РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», иными нормативно-правовыми актами, а так же Уставом, утвержденном Решением учредителя ООО «ТВМ» № 1 от 16.12.2013 г.

Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «ТВМ».

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «ТВМ».

Адрес регистрации ООО «ТВМ»: 445031, РФ, Самарская область, город Тольятти, улица Автостроителей, дом 5, квартира 16.

Адрес местонахождения ООО «ТВМ»: 445000, Самарская область, город Тольятти, улица Новозаводская, дом 2Б к2.

Согласно Уставу ООО «ТВМ» имущество организации образуется за счет вкладов её учредителей в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством.

На 01 января 2023 г. уставный капитал ООО «ТВМ», состоящий из номинальной стоимости долей его участников, составляет 10 тысяч рублей.

Учредителем ООО «ТВМ» является физическое лицо – Башкатов Владимир Валерьевич, размер доли 100% (10 тысяч рублей).

Основным видом деятельности ООО «ТВМ» является торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями (ОКВЭД 45.32).

ООО «ТВМ» ведет бухгалтерский, налоговый, финансовый, кадровый и статистический учет в соответствии с законодательством, действующим в Российской Федерации.

Для того чтобы составить более полную характеристику ООО «ТВМ» необходимо провести анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации за 2020-2022 гг., выявить тенденции их изменения и определить факторы, которые влияют на текущее положение дел.

Основные показатели деятельности ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг. целесообразно представить в виде таблицы (таблица 1), данные в которой сгруппированы по трем признакам – показатели, рассчитанные по итогам трех отчетных дат, абсолютное изменение вышеуказанных показателей, их динамика в относительном выражении (темп роста/снижения).

Таблица 1 – Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021г.-2020г.		2022г.-2021г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	8432	13547	10927	5115	160,66	-2620	80,66
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	2877	5442	4634	2565	189,15	-807	85,17
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	5555	8106	6293	2550	145,91	-1813	77,64
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	106	83	103	-23	78,20	20	124,04
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1687	2931	3746	1244	173,73	815	127,81
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3762	5091	2443	1330	135,35	-2648	47,99
7. Основные средства, тыс. руб.	70	41	135	-29	58,57	94	329,27
8. Оборотные активы, тыс. руб.	4099	4819	3644	720	117,55	-1175	75,62
9. Численность работающих, чел.	16	26	24	10	162,50	-2	92,31
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	8150	7320	5860	-830	89,79	-1460	80,11
11. Производительность труда сотрудника (стр.1/стр.9)	527,00	521,05	455,30	-6	98,87	-66	87,38
12. Среднегодовая заработная плата сотрудника (стр.10/стр.9)	509,38	281,54	244,17	-227,84	55,26	-37,37	86,79

Исходя из данных, представленных в таблице 1, можно сделать следующие выводы относительно основных экономических показателей деятельности ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг.:

- в 2021 г. по сравнению предыдущим годом наблюдается рост выручки на 5115 тыс. руб., что составляет в относительном выражении 60,66%, однако в 2022 г. по сравнению с 2021 г. произошел её спад на 2620 тыс. руб., что составляет в относительном выражении 19,34%;
- себестоимость продаж имеет аналогичную тенденцию – в 2021 г. по сравнению с 2020 г. наблюдается рост данного показателя на 89,15%, однако в 2022 г. произошел его спад на 14,83%;
- аналогичная тенденция наблюдается и у показателя валовой прибыли, который в 2021 г. по сравнению с 2020 г. вырос на 45,91%, а в 2022 г. по сравнению с 2021 г. снизился на 22,36%.

Рассмотренные выше экономические показатели деятельности ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг. представлены на графике (рисунок 1).

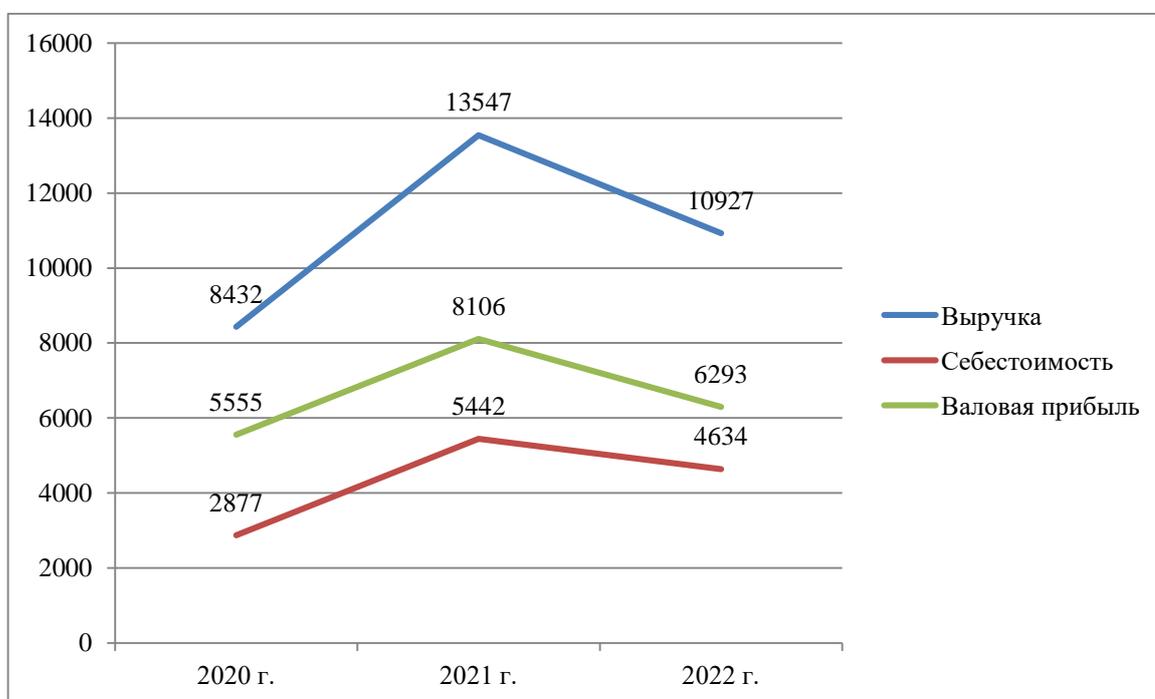


Рисунок 1 – Экономические показатели ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

На показатель прибыли (убытка от продаж) оказывают влияние управленческие и коммерческие расходы. Проанализируем изменения данных показателей исходя из данных, представленных в таблице 1:

- в 2021 г. наблюдается снижение управленческих расходов на 21,8% по сравнению с предыдущим годом, в 2022 г. данный показатель вырос на 24,04%;
- показатель коммерческие расходы имеет тенденцию роста – в 2021 г. по сравнению с 2020 г. он вырос на 73,73%, в 2022 г. по сравнению с предыдущим годом – на 27,81%;
- положительно расценивается то, что на протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 гг. организация получала прибыль от продаж, однако в 2022 г. по сравнению с 2021 г. произошло снижение данного показателя более чем в два раза – на 52,01%, несмотря на то, что в 2021 г. по сравнению с 2020 г. наблюдался его рост на 35,35%.

Рассмотренные выше экономические показатели деятельности ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг. представлены на графике (рисунок 2).

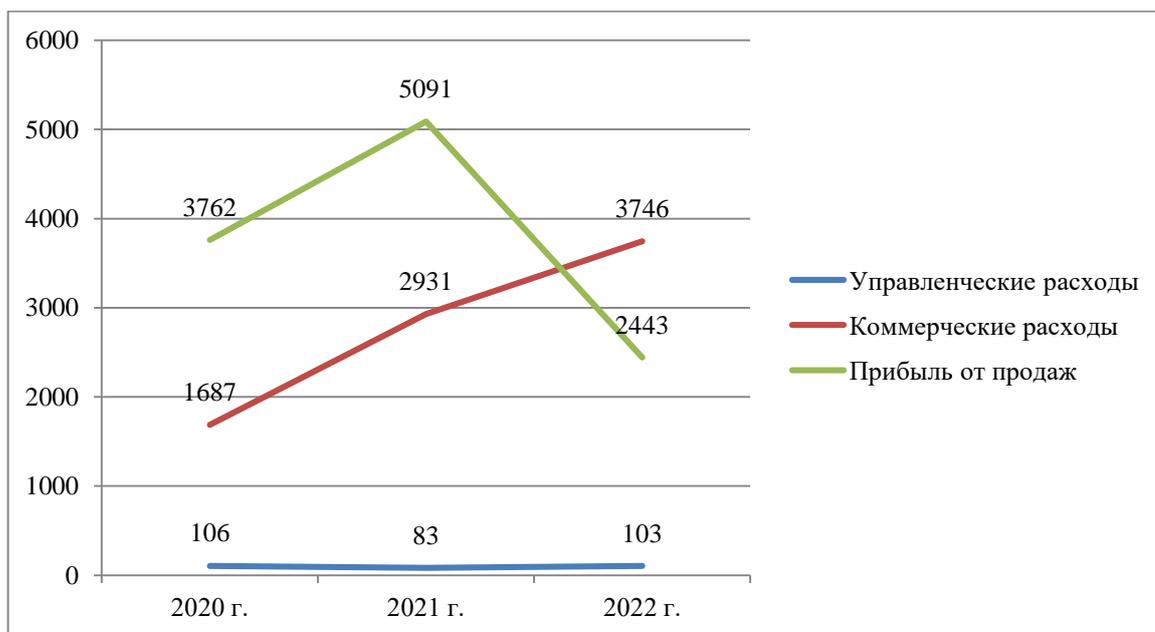


Рисунок 2 – Экономические показатели ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Основные средства – это материальные активы, которые используются в организации в течение длительного времени. Основные средства учитываются на балансе предприятия и амортизируются в течение срока их службы. Снижение показателя основные средства в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 29 тыс. руб., что составляет в относительном выражении 41,43% обусловлено списанием амортизации. Рост показателя основные средства в 2022 г. на 229, 27%, что составляет 94 тыс. руб. связан с тем, что организацией было закуплено новое кассовое оборудование. Динамику изменения данного показателя представим на рисунке 3.

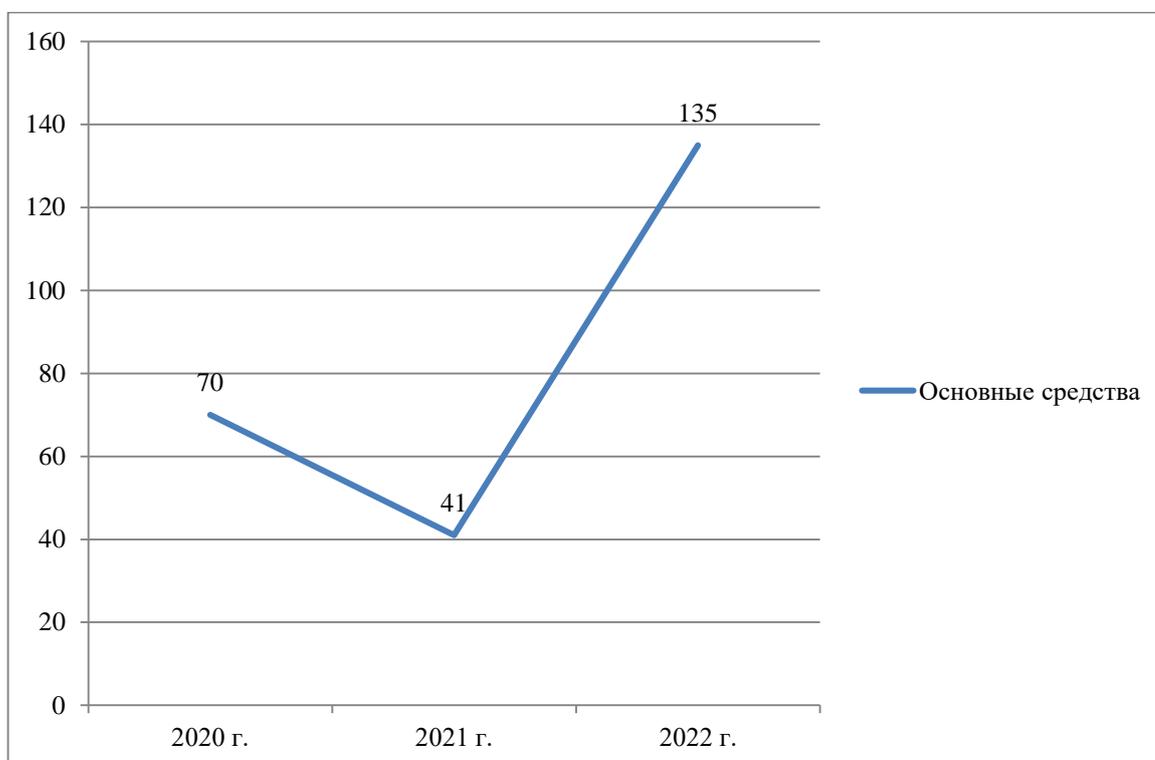


Рисунок 3 – Динамика основных средств ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Оборотные активы – это активы предприятия, которые могут быть обращены в денежные средства в течение короткого периода времени. В торговом предприятии в составе оборотных активов, как правило, преобладают материальные запасы (товары для перепродажи) и денежные средства.

Оборотные активы отражают способность предприятия генерировать наличные средства для оплаты своих обязательств и расширения своей деятельности. В связи с этим рост показателя оборотные активы расценивается положительно, их снижение, соответственно, отрицательно. В 2021 г. наблюдается увеличение оборотных активов на 17,55% по сравнению с предыдущим годом, в 2022 г. данный показатель снизился на 24,38%. Динамику изменения данного показателя представим на рисунке 4.

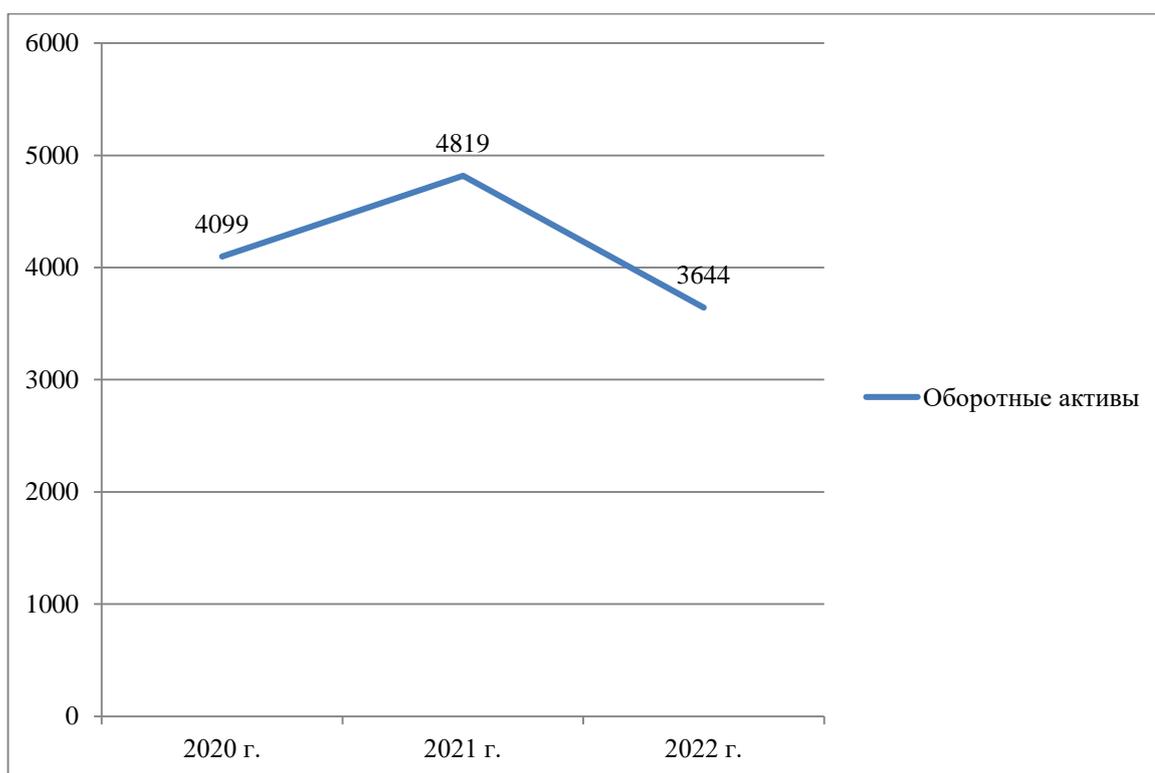


Рисунок 4 – Динамика оборотных активов ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Численность работающих – это количество людей, занятых на предприятии или в организации. Этот показатель является важным для оценки эффективности работы предприятия и планирования его деятельности. Динамику изменения данного показателя представим на рисунке 5.

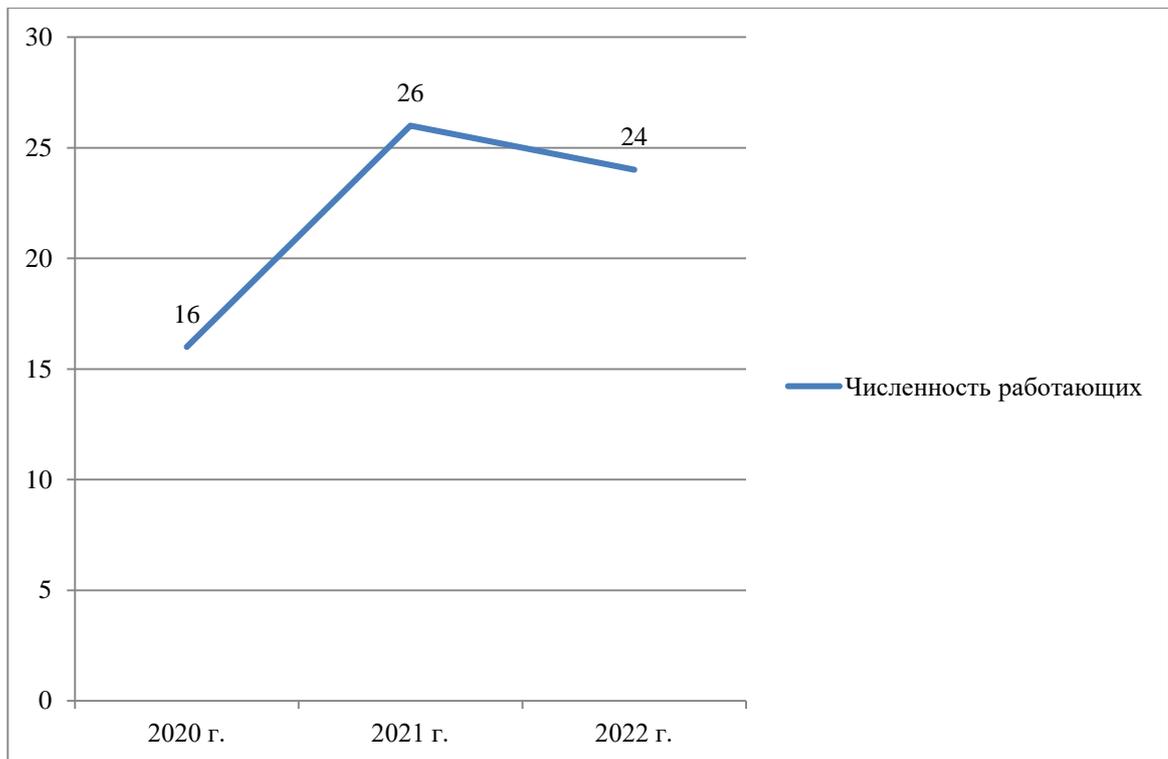


Рисунок 5 – Динамика численности работающих ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

В 2021 г. произошло увеличение численности работающих по сравнению с 2020 г. на 62,5%, что составляет 10 человек. Данное увеличение связано с повышением спроса на товары (ростом выручки от продаж), и, как следствие, увеличением объема работы. В 2022 г. по сравнению с 2021 г. данный показатель практически не изменился – численность работающих сократилась на 2 человека, что составляет в относительном выражении 7,69%.

Фонд оплаты труда (ФОТ) – это сумма денежных средств, которую предприятие выплачивает своим работникам за выполненную работу. ФОТ состоит из заработной платы, премий, компенсаций и других выплат работникам. ФОТ является одним из ключевых показателей, который отражает уровень затрат на оплату труда и влияет на себестоимость продукции. Динамику изменения данного показателя представим на рисунке 6.

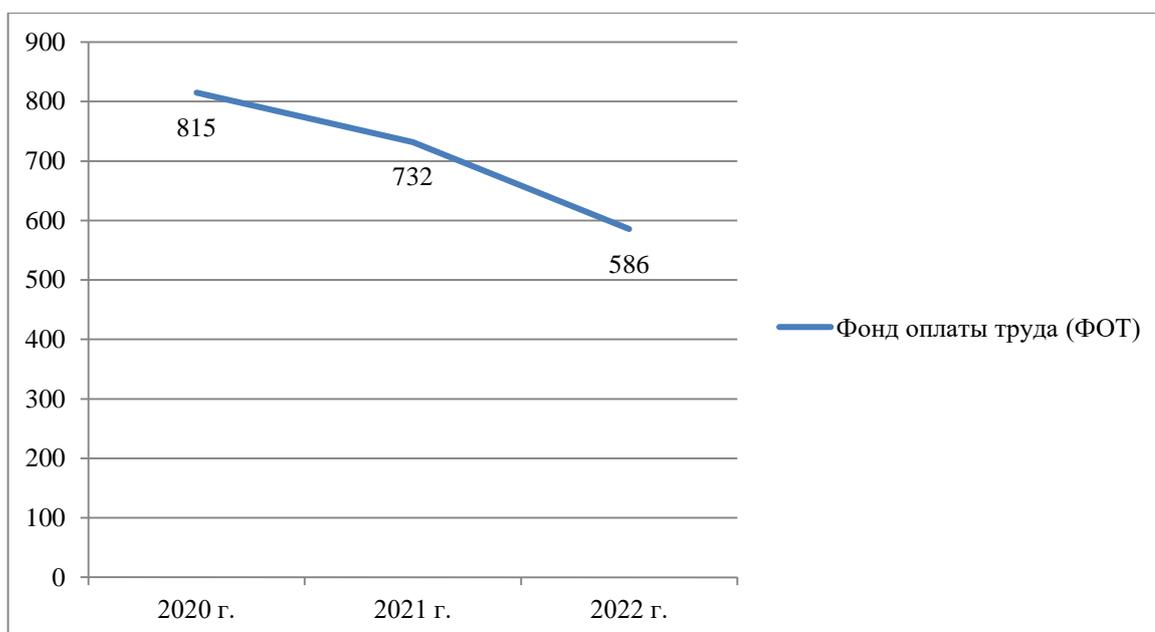


Рисунок 6 – Динамика ФОТ ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

На протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 г. наблюдается четко выраженная тенденция снижения показателя ФОТ – в 2021 г. по сравнению с 2020 г. данный показатель снизился на 83 тыс. руб., что составляет в относительном выражении 10,21%, а в 2022 г. по сравнению с предыдущим годом произошло его снижение еще на 146 тыс. руб., что составляет в относительном выражении 19,89%.

Данная тенденция, безусловно, расценивается как негативная, поскольку показатель ФОТ важен для оценки эффективности работы предприятия и его конкурентоспособности на рынке, а его снижение говорит об ослаблении позиций предприятия.

Производительность труда представляет собой показатель, который отражает количество оказанных услуг на одного работника (рассчитывается как отношение выручки к численности работников). На протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 гг. наблюдается снижение производительности труда у сотрудников ООО «ТВМ» – в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 1,13%, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. на 12,62%, что однозначно расценивается как негативное явление. Динамику изменения данного показателя представим на рисунке 7.

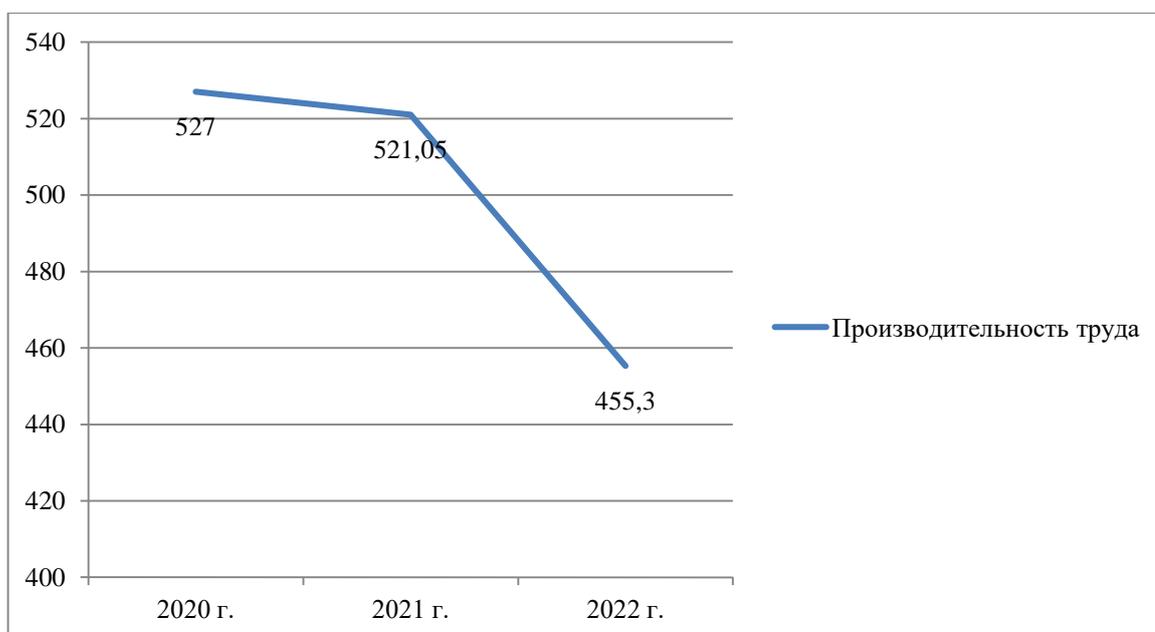


Рисунок 7 – Динамика производительности труда ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Снижение производительности труда означает, что предприятие производит меньше услуг с большим количеством работников, что ведет к повышению себестоимости и, как следствие, снижению прибыли.

Если производительность труда растет, это означает, что работники производят больше товаров или услуг за меньшее время. Это может быть вызвано улучшением технологий, повышением квалификации работников, более эффективной организацией труда и другими факторами. Рост производительности труда ведет к увеличению прибыли предприятия и улучшению его конкурентоспособности на рынке.

Поскольку на протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 гг. у сотрудников ООО «ТВМ» наблюдается снижение производительности труда, это однозначно расценивается как крайне негативное явление.

Показатель среднегодовой заработной платы работников отражает среднюю заработную плату работников за год (рассчитывается как сумма зарплат всех работников за год, деленная на количество работников). Наблюдается тенденция снижения показателя среднегодовой заработной платы сотрудников ООО «ТВМ» – в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 44,74%, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. на 13,21%, что однозначно расценивается как

негативное явление. Динамику изменения данного показателя представим на рисунке 8.

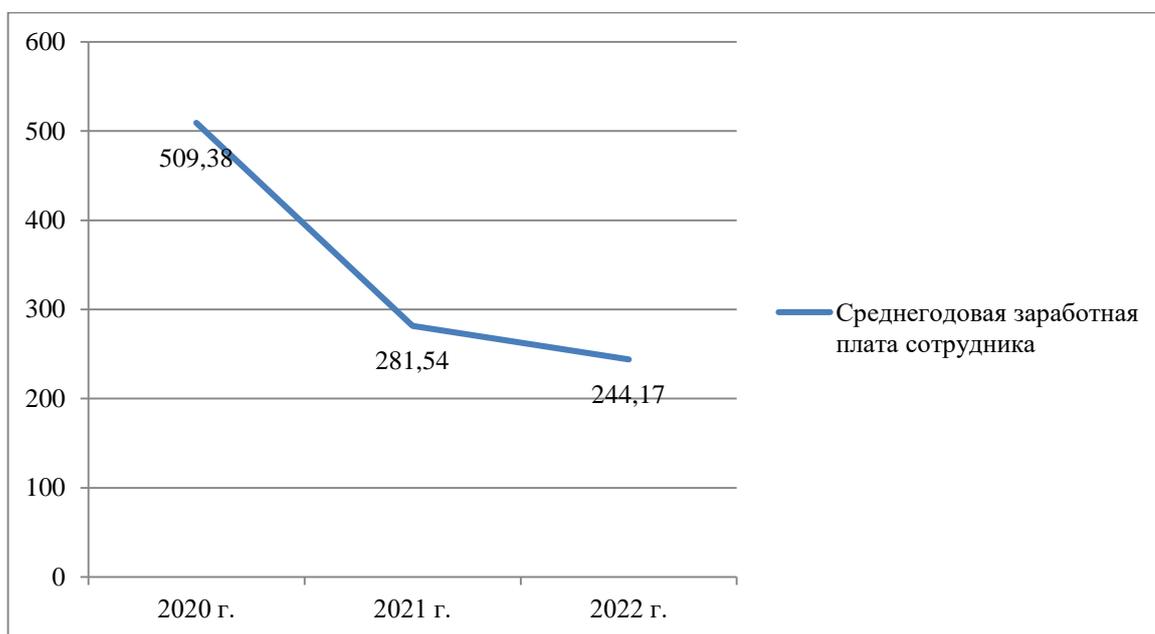


Рисунок 8 – Динамика среднегодовой заработной платы работников ООО «ТВМ» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономическая деятельность ООО «ТВМ» на протяжении рассматриваемого периода 2020-2022 г. не может быть расценена как стабильная. По большинству экономических показателей в 2021 г. наблюдаются положительные тенденции – выросла выручка от продаж, валовая прибыль и прибыль от продаж, снизились управленческие расходы, организация приобрела новые основные средства, увеличился объем оборотных активов, численность работающих. Можно сделать вывод, что 2021 г. для ООО «ТВМ» был годом развития и расширения своей деятельности, однако в 2022 г. уже наблюдаются негативные тенденции в тех же показателях – снижение выручки, валовой прибыли и прибыли от продаж, снижение (хоть и незначительное) числа работающих, существенное снижение показателя ФОТ, производительности труда и среднегодовой заработной платы.

Подытожив вышесказанное, можно сделать вывод, что уменьшение числа клиентов, снижение объема продаж и выручки, и как следствие ряд

выявленных негативных тенденций в основных экономических показателях 2022 г. обусловлено кризисными явлениями в социально-экономической сфере последних лет, которые затронули не только Россию, но и весь мир.

Поскольку основным видом деятельности ООО «ТВМ» является розничная торговля автомобильными запчастями, то кризисные явления в социально-экономической сфере не смогли обойти рассматриваемую нами организацию стороной. В 2022 г. были введены санкции на производство иномарок на территории России, запрет на ввоз зарубежных автомобилей, снизилось производство отечественных автомобилей ввиду отсутствия необходимых деталей, которые ранее импортировались в Россию. Все эти обстоятельства обусловили и снижение спроса на автомобильные запчасти, услуги по продаже которых оказывает ООО «ТВМ». Несмотря на это, организация продолжает извлекать из своей деятельности прибыль, закупает новые основные средства, вкладывается в рекламу и выстраивает долгосрочные отношения с новыми оптовыми покупателями.

Данные обстоятельства подтверждают тот факт, что несмотря на временную отрицательную динамику финансово-хозяйственной деятельности руководство ООО «ТВМ» использует аналитическую функцию управленческого учета и продолжает идти по пути достижения стратегических целей организации.

## **2.2 Система управления персоналом в ООО «ТВМ»**

Численность персонала ООО «ТВМ» на 01.01.2023 г. составляет 24 человека.

Организационная структура – это формальная система, которая отражает иерархию и состав организации, а также функции, права и обязанности ее основных элементов. Организационная структура представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Организационная структура ООО «ТВМ» на 01.01.2023 г.

Исследование организационной структуры ООО «ТВМ» позволило сделать следующие выводы:

- директор – Башкатов В.В., который занимается всеми организационными вопросами, осуществляет общее руководство организацией, ставит стратегические цели организации, разрабатывает корпоративные идеи и планы, контролирует текущие процессы;
- главный бухгалтер – Башкатова И.М., в обязанности которого входит ведение учета организации (бухгалтерского, налогового, кадрового);
- заместитель директора – Гребеньков М.Ю., который решает оперативные задачи, осуществляет функции менеджера по персоналу, в частности: проводит собеседования с кандидатами на вакантную должность, осуществляет профотбор, разрабатывает систему мотивации и стимулирования персонала;

- товаровед – Лаврусъ В.В., в обязанности которого входит контроль и учет операций на складе с товарно-материальными ценностями;
- 20 сотрудников отдела продаж (10 старших продавцов, 10 помощников продавцов), которые непосредственно осуществляют торговые операции.

Таким образом, в ООО «ТВМ» на 01.01.2023 г. 24 постоянных сотрудника, из них 5 (директор, главный бухгалтер, заместитель директора, товаровед, 1 старший продавец) работают с момента открытия организации в 2013 г. Сотрудники отдела продаж работают в организации на протяжении многих лет. Самый последний принятый на работу в организацию сотрудник – помощник продавца, работает 9 месяцев.

Профессионально-квалификационная структура организации – это соотношение различных профессиональных групп и уровней квалификации работников в рамках организации. Она отражает распределение работников по профессиям, специальностям, должностям и уровням квалификации.

Профессионально-квалификационная структура определяется такими факторами, как вид деятельности организации, ее размер, структура и уровень технологического развития. Она является важным показателем эффективности использования трудовых ресурсов и позволяет оценить качество персонала организации.

Данные о профессионально-квалификационном составе организации по категориям работников представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Профессионально-квалификационная структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г.

Показатель	Количество, чел.			Доля в структуре, %		
	2020г.	2021г.	2022г.	2020г.	2021г.	2022г.
Руководители	3	3	3	19	11	12
Специалисты	1	1	1	6	4	4
Служащие	-	-	-	-	-	-
Рабочие	12	22	20	75	85	84
Сотрудники, итого	16	26	24	100	100	100

Исходя из данных, представленных в таблице 2, можно сделать вывод о том, что на протяжении рассматриваемого периода в абсолютном выражении менялось только количество рабочих в организации.

Профессионально-квалификационная структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г. представлена на рисунке 10.

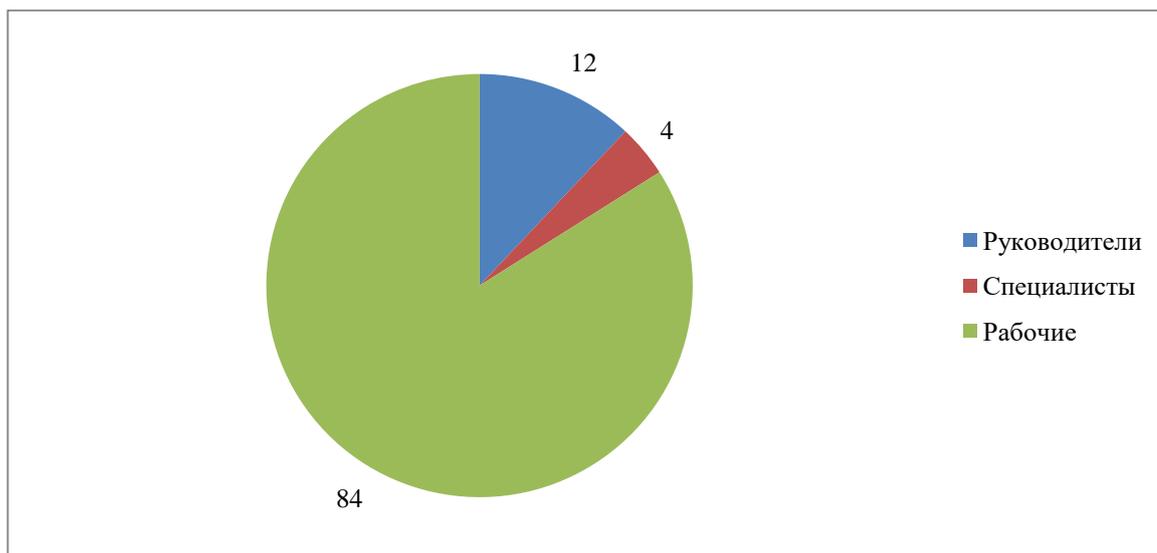


Рисунок 10 – Профессионально-квалификационная структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г., %

К руководителям в ООО «ТВМ» отнесен директор, заместитель директора и главный бухгалтер, к категории специалистов – товаровед. Остальные сотрудники (старшие продавцы, помощники продавцов) относятся к категории рабочих.

Данные о половой принадлежности персонала организации представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г. по признаку «пол»

Показатель	Количество, чел.			Доля в структуре, %		
	2020г.	2021г.	2022г.	2020г.	2021г.	2022г.
Женский	1	1	1	6	4	4
Мужской	15	25	23	94	96	96
Сотрудники, итого	16	26	24	100	100	100

Исходя из данных, представленных в таблице 3, можно сделать вывод о том, что на протяжении рассматриваемого периода в абсолютном выражении менялось только количество мужчин в организации.

Структура ООО «ТВМ» по признаку «пол» по состоянию на 01 января 2023 г. представлена на рисунке 11.

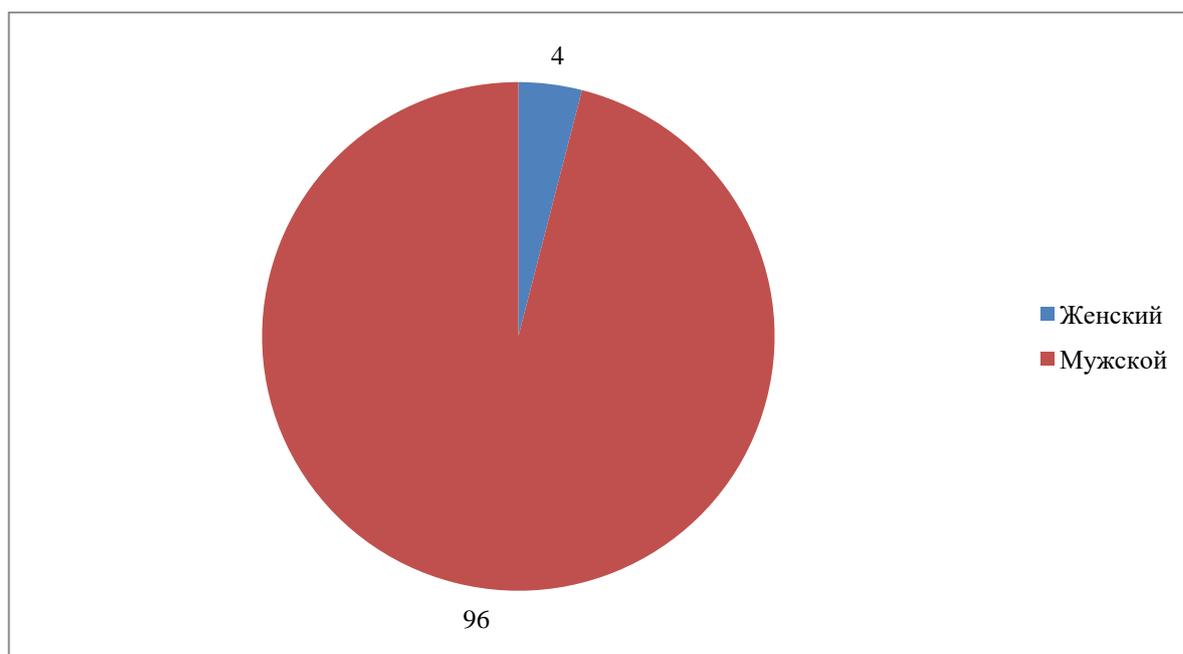


Рисунок 11 – Структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г. по признаку «пол», %

Преобладающее число сотрудников мужского пола, только главный бухгалтер – женского. Данное обстоятельство объясняется спецификой работы: работа преимущественно на улице, поскольку ООО «ТВМ» ведет свою торговую деятельность на открытой ярмарке, более того работа физически тяжелая, поскольку приходится работать с коробками и контейнерами, в которых находятся металлические автомобильные запчасти.

Данные о возрастной структуре персонала организации представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г. по признаку «возраст»

Показатель	Количество, чел.			Доля в структуре, %		
	2020г.	2021г.	2022г.	2020г.	2021г.	2022г.
до 20 лет	-	-	-	-	-	-
от 21 до 29 лет	12	22	19	76	85	79
от 30 до 39 лет	2	1	1	12	4	4
старше 40 лет	2	3	4	12	11	17
Сотрудники, итого	16	26	24	100	100	100

Сотрудники младше 20 лет, в компании трудовую деятельность не осуществляют. Структура персонала ООО «ТВМ» отличается преобладанием сотрудников, находящихся в возрастной категории от 30 до 39 лет.

Структура ООО «ТВМ» по признаку «возраст» по состоянию на 01 января 2023 г. представлена на рисунке 12.

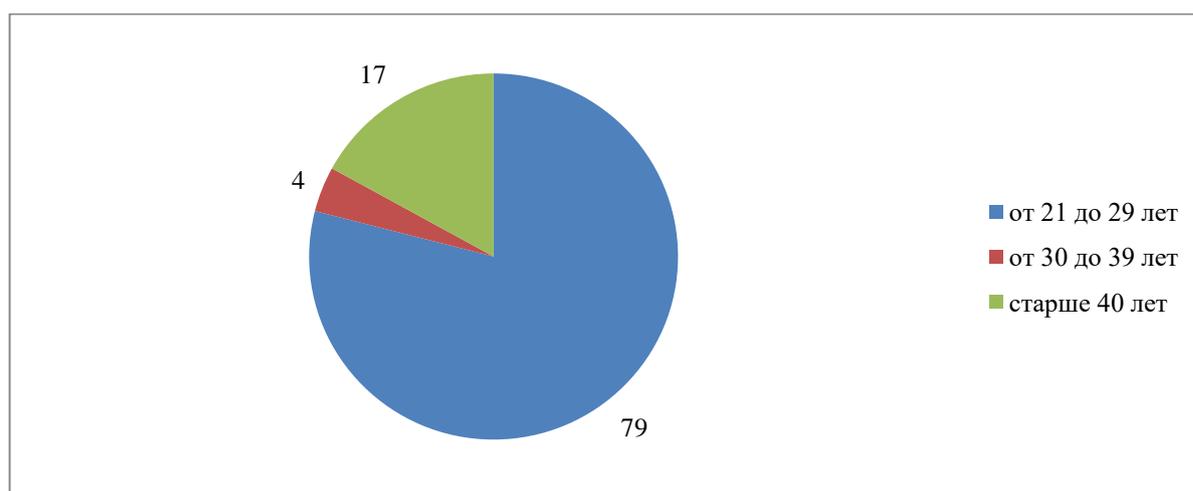


Рисунок 12 – Структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г. по признаку «возраст», %

Возраст существенной доли сотрудников ООО «ТВМ» находится в диапазоне от 30 до 39 лет. По данным 2022 г. численность сотрудников данного возрастного диапазона составляет 19 человек. Данное обстоятельство также объясняется спецификой работы: ввиду того, что работа физически сложная, мужчины данного возраста чувствуют себя более уверенно, чем мужчины более старшего возраста.

Данные об уровне образования сотрудников организации представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г. по признаку «образование»

Показатель	Количество, чел.			Доля в структуре, %		
	2020г.	2021г.	2022г.	2020г.	2021г.	2022г.
средне-специальное	11	21	19	69	81	79
высшее, бакалавриат/специалитет	4	4	4	25	15	17
высшее, магистратура/аспирантура	1	1	1	6	4	4
Сотрудники, итого	16	26	24	100	100	100

Исходя из данных, представленных в таблице 5, можно сделать вывод о том, что на протяжении рассматриваемого периода подавляющее большинство сотрудников со средне-специальным образованием.

Структура ООО «ТВМ» по признаку «образование» по состоянию на 01 января 2023 г. представлена на рисунке 13.

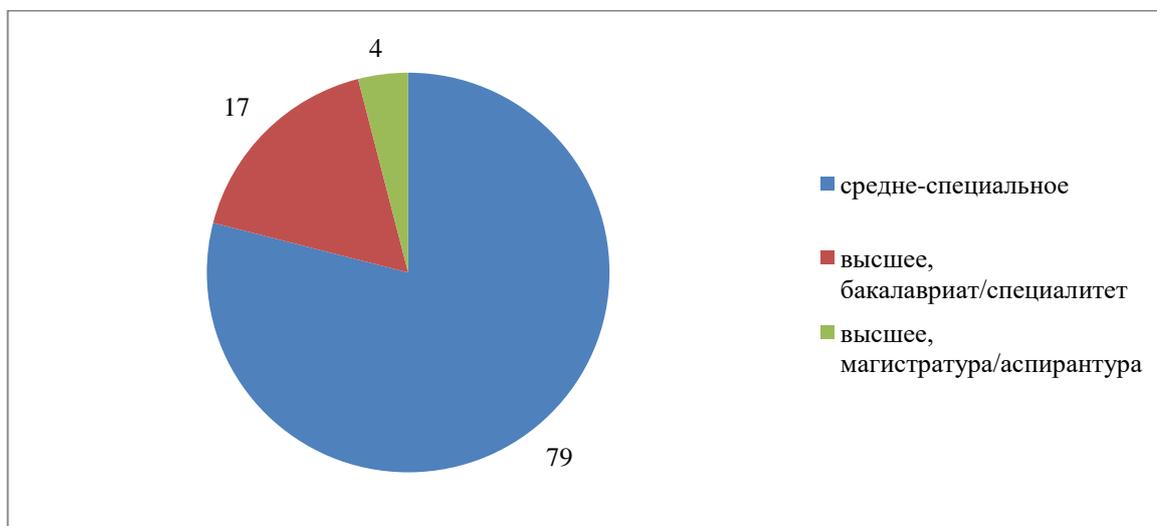


Рисунок 13 – Структура ООО «ТВМ» по состоянию на 01 января 2023 г. по признаку «образование», %

Высшее образование (магистратура) имеется у главного бухгалтера, высшее образование (специалитет) имеется у директора, заместителя директора, товароведа и одного старшего продавца. Данное обстоятельство обуславливается кадровой политикой организации: руководство не

предъявляет требований к образовательному уровню сотрудников, относящихся к категории рабочих.

### **2.3 Анализ и оценка существующей организационной культуры ООО «ТВМ»**

Анализ существующей организационной культуры ООО «ТВМ» проводился непосредственно на рабочих местах с использованием таких методов как интервью, наблюдение, анкетирование и опрос.

Стратегическое планирование руководством организации не ведется, директор объясняет данное обстоятельство следующим образом: ситуация в мире, в России и на рынке автомобильных товаров нестабильна и непредсказуема, поэтому необходимости в построении долгосрочных планов руководитель не видит. Миссия, видение и корпоративные ценности в рассматриваемой организации фактически также отсутствуют, по крайней мере сотрудникам они не известны. Как отмечает директор ООО «ТВМ», миссия организации неформализована и заключается в получении максимальной прибыли при наиболее полном удовлетворении потребностей покупателей.

На основе материалов, полученных в ходе анализа существующей организационной культуры ООО «ТВМ», было выявлено, что сотрудники не коммуникабельны и не умеют работать командой. Полагаем, что связано это с тем, что в ООО «ТВМ» фактически три места работы, территориально расположенные вдали друг от друга. Непосредственно торговля ведется в открытом ярмарочном комплексе, где у каждого продавца своё торговое место, запасы товарно-материальных ценностей хранятся на складе, а документация – в офисе.

Административный персонал придерживается свободного стиля одежды и редко находится одновременно на территории офиса (только бухгалтер находится в офисном помещении всё рабочее время). Связано это с тем, что

многие вопросы директором и заместителем директора решаются либо на месте (на ярмарке, где происходит торговля), либо в офисах партнеров. Рабочие (продавцы и их помощники) обеспечиваются зимним, летним и демисезонным комплектами одежды без нанесенной на них символики организации.

Наблюдение за отдельными элементами организационной культуры позволило установить, что ни корпоративных обрядов, ни традиций, ни ритуалов в ООО «ТВМ» не имеется. Работники не награждаются за успехи в продажах, корпоративные мероприятия не проводятся.

Как таковых поведенческих норм в ООО «ТВМ» не предусмотрено. Требования к поведению персонала носят поверхностный характер, заключающийся в соблюдении ими законодательно установленных требований и правил внутреннего трудового распорядка.

Сотрудники имеют исключительно материальную мотивацию, поскольку размер их дохода в большей степени определяется за счет выручки, которую они приносят компании. Нематериального стимулирования в организации не имеется, а значит у работников не вырабатывается чувство уважения к более успешным коллегам и чувство стремления к повышению эффективности своей деятельности. Полагаем, что во многом за счет этого наблюдается тенденция снижения производительности труда рабочих.

Подытожив вышесказанное, можно сделать вывод, что в ООО «ТВМ» не присутствует ни одного базового элемента организационной культуры.

Уровень организационной культуры (ОК) – это степень, в которой ценности, нормы и правила организации разделяются ее сотрудниками. ОК может быть высокой, средней или низкой, в зависимости от того, насколько сотрудники придерживаются ценностей и норм организации.

Диагностика организационной культуры ООО «ТВМ» на первом этапе проводилась с помощью методики определения уровня организационной культуры (ОК). В процессе анализа организационной культуры ООО «ТВМ» нами было проведено анкетирование всех 24 сотрудников (анонимно). Анкета

состояла из 29 утверждений, составляющих организационную культуру компании, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. При оценке использовалась десятибальная шкала: при полном совпадении утверждения с мнением анкетированного, ему необходимо поставить 10 баллов, в случае, если данное утверждение в корне противоречит мнению анкетированного – 0 баллов.

Результаты анкетирования представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «ТВМ» для определения уровня организационной культуры

Секции	Показатели			
	Великолепное (10-9 баллов)	Мажорное (8-6 баллов)	Заметное уныние (5-4 балла)	Упадочное (3-0 баллов)
Работа	-	12 чел. (50%)	8 чел. (33%)	4 чел. (17%)
Коммуникации	1 чел. (4%)	14 чел. (58%)	6 чел. (25%)	3 чел. (13%)
Управление	4 чел. (17%)	15 чел. (62%)	4 чел. (17%)	1 чел. (4%)
Мотивация и мораль	3 чел. (13%)	13 чел. (53%)	4 чел. (17%)	4 чел. (17%)

Исходя из данных, представленных в таблице 6, можно сделать вывод о том, что половина сотрудников (50%) довольны своей работой в организации, большинство сотрудников также довольны коммуникациями (58%), управлением (62%) и мотивацией (53%).

Однако наблюдается и недовольство среди сотрудников организационной культурой. Так, 17% сотрудников недовольны работой, а 13% коммуникациями. Показатель ниже 4 баллов по какому-либо из пунктов уже свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении. Для того, чтобы недопустить кризисов – внезапных увольнений, конфликтов на рабочем месте, необходимо своевременно принимать меры по оздоровлению компании.

Индекс корпоративной культуры определяется по общей сумме полученных баллов. Общий средний балл по результатам исследования – 124, что свидетельствует о среднем уровне организационной культуры в исследуемой нами организации ООО «ТВМ».

На втором этапе диагностики организационной культуры ООО «ТВМ» нами была использована методика Сишора. Методика Сишора – это метод оценки организационной культуры, основанный на использовании анкет, которые позволяют оценить уровень организационной культуры по различным параметрам, таким как удовлетворенность работой, командный дух, доверие к руководству и т.д.

В процессе анализа организационной культуры ООО «ТВМ» нами был проведен опрос всех 24 сотрудников (анонимно). В опросном листе находились 5 вопросов, к каждому из которых были предложены несколько ответов. Ответы кодируются в баллах, согласно следующим значениям: максимальная сумма баллов – 19, минимальная – 5. Анализ результатов данного опроса позволил выявить преимущественный уровень группой сплоченности.

Результаты тестирования на выявление индекса групповой сплоченности представлены на рисунке 14.

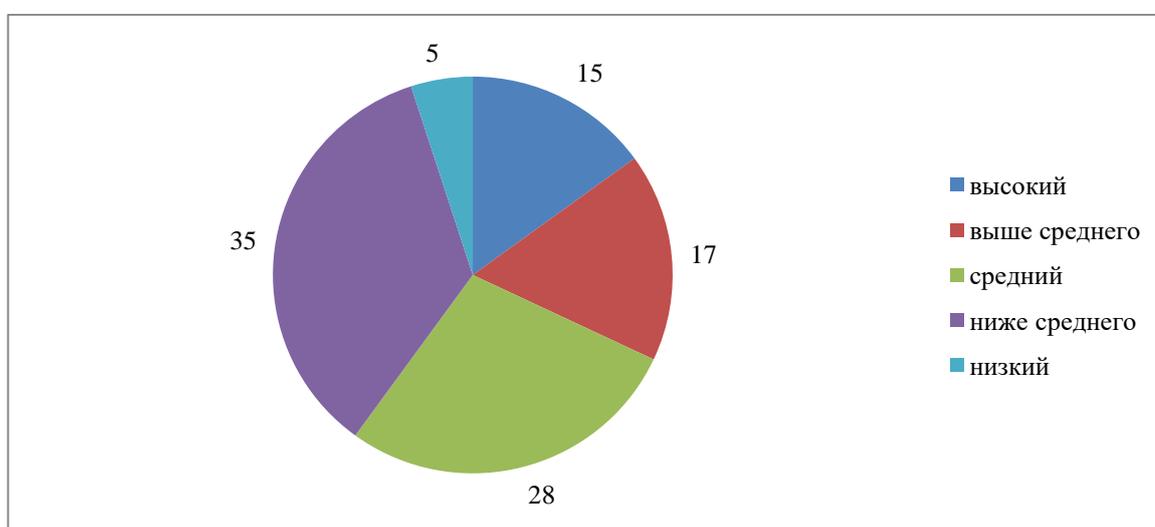


Рисунок 14 – Индекс групповой сплоченности сотрудников ООО «ТВМ»

По данным проведенного исследования выяснилось, что 15% сотрудников считают уровень групповой сплоченности высоким, 17% – выше среднего, 28% сотрудников считают, что его уровень средний, 35% – ниже среднего, и 5% полагают, что уровень сплоченности в коллективе низкий.

Оценив результаты существующей организационной культуры исследуемой нами организации ООО «ТВМ», можно выявить проблемные направления, которые требуют внимания руководства. С этой целью нами был проведен SWOT-анализ, являющийся базовым методом стратегического планирования, который позволяет оценить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, которые могут возникнуть в будущем. SWOT-анализ помогает определить, какие действия необходимо предпринять для достижения поставленных целей и как использовать имеющиеся ресурсы наиболее эффективно.

Результаты SWOT-анализа организационной культуры ООО «ТВМ» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ организационной культуры ООО «ТВМ»

-	Возможности: – повышение сплоченности коллектива; – создание системы корпоративных ценностей.	Угрозы: – нежелание руководства заниматься вопросами организационной культуры; – ограниченность финансовых ресурсов.
Сильные стороны: – желание сотрудников развить уровень организационной культуры; – большой стаж работы в данной организации.	Сильные стороны и Возможности: – формирование системы нематериального стимулирования.	Сильные стороны и Угрозы: – дополнительные финансовые затраты.
Слабые стороны: – низкий уровень организационной культуры; – отсутствие системы корпоративных ценностей; – низкий уровень сплоченности коллектива и коммуникабельности; – отсутствие вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений.	Слабые стороны и Возможности: – сплочение коллектива; – улучшение социально-психологического климата в коллективе; – повышение вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений.	Слабые стороны и Угрозы: – снижение конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, экономическая деятельность ООО «ТВМ» на протяжении 2020-2022 г. не может быть расценена как стабильная. По большинству экономических показателей в 2021 г. наблюдаются положительные тенденции – 2021 г. для ООО «ТВМ» был годом развития и

расширения своей деятельности, однако в 2022 г. уже наблюдаются негативные тенденции в показателях.

Уменьшение числа клиентов, снижение объема продаж и выручки, и как следствие ряд выявленных негативных тенденций в основных экономических показателях 2022 гг. обусловлено кризисными явлениями в социально-экономической сфере последних лет, которые затронули не только Россию, но и весь мир. Однако несмотря на временную отрицательную динамику финансово-хозяйственной деятельности руководство ООО «ТВМ» использует аналитическую функцию управленческого учета и продолжает идти по пути достижения стратегических целей организации.

Анализ и оценка организационной культуры ООО «ТВМ», в том числе посредством SWOT-анализа, позволили выявить следующие ключевые проблемы:

- недостаточно развитый уровень организационной культуры и, как следствие, недовольство сотрудников организационной культурой;
- низкий уровень сплоченности коллектива.

Выявленные проблемы требуют внимания руководства, поэтому необходимо своевременно принимать меры по оздоровлению ООО «ТВМ» – по совершенствованию организационной культуры компании.

### 3 Направления совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ»

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

Для разработки эффективных стратегий используется логико-структурный подход. Данный подход состоит из двух этапов: анализ и планирование проектов, в ходе которых определяются цели проекта, его результаты, ресурсы, риски и сроки.

Составляющие элементы логико-структурного подхода и последовательность его этапов представим на рисунке 15.

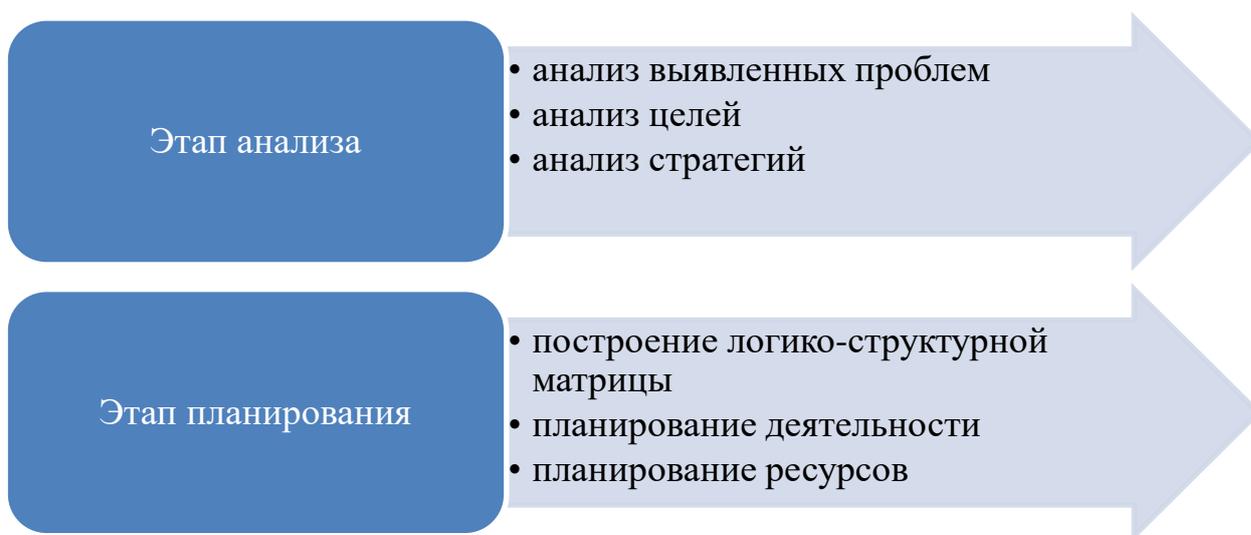


Рисунок 15 – Элементы и этапы логико-структурного подхода и

В ходе анализа выявленных проблем были определены следующие ключевые проблемы:

- недостаточно развитый уровень организационной культуры и, как следствие, недовольство сотрудников организационной культурой;
- низкий уровень сплоченности коллектива.

На этапе анализа целей исследования по совершенствованию организационной культуры из выявленных проблем были сформулированы следующие цели:

- повышение общего уровня организационной культуры;
- повышение уровня сплоченности коллектива.

В качестве мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «ТВМ» предлагаем следующее:

- развить систему корпоративных ритуалов: организовывать корпоративные мероприятия с выездом за город; проводить тренинги психологической разгрузки;
- разработать новую униформу для рабочих с нанесением на неё корпоративной символики;
- разработать Положение об организационной культуре;
- разработать систему нематериального стимулирования: поздравлять сотрудников с личными праздниками (день рождения, рождение детей); поощрять и награждать наиболее производительных сотрудников; организовывать обучения за счет организации;
- повысить вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений путем организации ежемесячных собраний руководства со всем персоналом;
- провести психологический тренинг и деловую игру.

Проведение психологического тренинга и деловой игры направлено на решение проблемы повышения уровня сплоченности коллектива. Остальные мероприятия направлены на повышение общего уровня организационной культуры.

В ходе анализа стратегий было определено, что развитие системы корпоративных ритуалов, разработка Положения об организационной культуре и повышение вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений останется за рамками нашего исследования.

Этап планирования начинается с построения логико-структурной матрицы. Логико-структурная матрица – это инструмент, без которого практически невозможно проводить анализ и планирование проектов.

Матрица состоит из четырех столбцов: цели, результаты, мероприятия и ресурсы. В каждой строке матрицы указывается одна цель проекта и связанные с ней результаты, мероприятия и ресурсы. Логико-структурная матрица помогает убедиться, что все элементы проекта связаны между собой и направлены на достижение его целей.

Логико-структурная матрица проекта совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Логико-структурная матрица проекта совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ»

Элемент матрицы	Индикаторы достижений	Проверяемые показатели	Допущения, риски, ограничения
Общая цель	Совершенствование организационной культуры.	Повышение эффективности работы организации.	Увеличение производительности труда и объема предоставляемых услуг.
Конкретные цели	Повышение общего уровня организационной культуры. Повышение уровня сплоченности коллектива.	Снижение количества конфликтов в организации. Развитие коммуникабельности.	Увеличение качества предоставляемых услуг.
Результаты	Создание системы корпоративных ценностей. Улучшение социально-психологического климата в коллективе.	Увеличение производительности труда.	Увеличение производительности труда, объема и качества предоставляемых услуг. Повышение конкурентоспособности организации.
Мероприятия	Разработать новую униформу для рабочих с нанесением на неё корпоративной символики. Разработать систему нематериального стимулирования. Провести психологический тренинг и деловую игру.	Повышение мотивации сотрудников. Повышение сплоченности коллектива.	Внедрение проекта совершенствования организационной культуры руководителем.

## Продолжение таблицы 8

Элемент матрицы	Индикаторы достижений	Проверяемые показатели	Допущения, риски, ограничения
Ресурсы	Информационные, финансовые и материально-технические.	Финансовые показатели и показатели управленческой отчетности.	Дополнительные финансовые затраты.

На следующем этапе осуществляется непосредственное планирование деятельности. Планирование помогает организовать работу, распределить ресурсы и контролировать выполнение задач. В процессе планирования осуществляются следующие процедуры:

- составляется план конкретных мероприятий;
- определяется последовательность проведения мероприятий;
- оцениваются сроки начала и конца, а также продолжительность мероприятий;
- определяются зоны ответственности.

Планирование нами осуществлялось с помощью плана-графика, который представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Календарный план-график проекта совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ»

Мероприятие	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания	Ответственное лицо
Разработка и пошив новой униформы для рабочих с нанесенной на неё корпоративной символикой	30	01.06.23	30.06.23	Директор
Разработка системы нематериального стимулирования	10	01.07.23	10.07.23	Директор
Проведение психологического тренинга и деловой игры	2	15.07.23	16.07.23	Директор

На последнем этапе осуществляется планирование ресурсов. В случае с мероприятием по разработке системы нематериального стимулирования финансовых ресурсов не было затрачено, однако ответственное лицо (директор) затратил 8 чел. часов на реализацию данного мероприятия.

Финансовые ресурсы были затрачены на разработку и пошив новой униформы для рабочих с нанесенной на неё корпоративной символикой, а также на проведение психологического тренинга и деловой игры.

Оценка общей стоимости планируемых работ по совершенствованию организационной культуры ООО «ТВМ» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Необходимые финансовые ресурсы для реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «ТВМ»

Мероприятие	Стоимость, руб.
Разработка и пошив новой униформы для рабочих с нанесенной на неё корпоративной символикой, в том числе	-
разработка фирменного стиля, дизайна символики	30 000
пошив новой униформы	200 000
нанесение корпоративной символики на униформу	10 000
Проведение психологического тренинга и деловой игры, в том числе	-
организация двухдневного выезда на турбазу	40 000
оплата услуг коуча	30 000
ИТОГО	310 000

Таким образом, посредством применения логико-структурного подхода нами был разработан проект по совершенствованию организационной культуры ООО «ТВМ»: составлен план мероприятий, план-график реализации проекта, рассчитаны необходимые для его реализации финансовые ресурсы. Далее проведем экономическую и социальную оценку предложенных мероприятий.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Учитывая, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «ТВМ» требуют финансовых вложений, необходимо определить целесообразность таких вложений, оценив эффективность предложенных мероприятий.

Оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры необходимо провести по двум направлениям: оценить социальную эффективность и экономическую эффективность.

«Экономическая и социальная эффективность имеют принципиальную взаимосвязь: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда организация получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники будут представлять собой эффективно работающий трудовой ресурс, чем они обычно являются только при наличии определенного уровня социальной эффективности» [6, с. 171].

Оценка социальной эффективности предполагает оценку положительных социальных последствий и благ, которые мероприятие принесет в организацию.

На первом этапе оценки социальной эффективности оценим состояние социально-психологического климата в организации. Сбор данных осуществлялся с помощью анкетирования по методике Р.С. Немова – тест социально-психологической самооценки группы как коллектива (СПСК) (Приложение А). Данная методика предназначена для «оценки уровня социально-психологического развития малой группы, как коллектива, с представлением в виде индексов и диаграммы системы существующих в нем коллективистских отношений» [15, с. 469]. Результаты проведенного анкетирования представим в таблице 11.

Таблица 11 – Сводные результаты анкетирования «Социально-психологический климат в коллективе»

Характеристики социально-психологического климата	Итого, баллов
ответственность	6,6 (оптимальный климат)
коллективизм	7,2 (оптимальный климат)
сплоченность	6,4 (оптимальный климат)

Продолжение таблицы 11

Характеристики социально-психологического климата	Итого, баллов
контактность	7,8 (оптимальный климат)
открытость	8,1 (идеальный климат)
организованность	8,3 (идеальный климат)
информированность	6,3 (оптимальный климат)

Исходя из данных, представленных в таблице 11, можно сделать вывод о том, что по большинству критериев социально-психологический климат в коллективе ООО «ТВМ» является оптимальным, а по критериям открытость и организованность – идеальным.

На втором этапе проведем диагностику организационной культуры ООО «ТВМ» с помощью методики определения уровня организационной культуры (ОК).

Результаты анкетирования представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «ТВМ» для определения уровня организационной культуры

Секции	Показатели			
	Великолепное (10-9 баллов)	Мажорное (8-6 баллов)	Заметное уныние (5-4 балла)	Упадочное (3-0 баллов)
Работа	4 чел. (17%)	16 чел. (66%)	4 чел. (17%)	-
Коммуникации	6 чел. (25%)	14 чел. (58%)	3 чел. (13%)	1 чел. (4%)
Управление	9 чел. (38%)	13 чел. (54%)	2 чел. (8%)	-
Мотивация и мораль	9 чел. (38%)	12 чел. (50%)	2 чел. (8%)	1 чел. (4%)

Исходя из данных, представленных в таблице 12, можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников довольны своей работой в организации и большой процент сотрудников оценивают уровень организационной культуры как великолепный. Стоит так же отметить, что после внедрения мероприятий неудовлетворенных работой и управлением не стало, а неудовлетворенных коммуникацией стал 1 человек (до внедрения было 3 человека), неудовлетворенных мотивацией стал 1 человек (было 4 человека). Сотрудников, испытывающих заметное уныние стало также значительно меньше.

Индекс корпоративной культуры определяется по общей сумме полученных баллов. Общий средний балл по результатам исследования – 220, что свидетельствует о высоком уровне организационной культуры в исследуемой нами организации ООО «ТВМ».

На третьем этапе оценки социальной эффективности проведенных мероприятий проведем диагностику организационной культуры ООО «ТВМ» по методике Сисшора.

Результаты тестирования на выявление индекса групповой сплоченности представлены на рисунке 16.

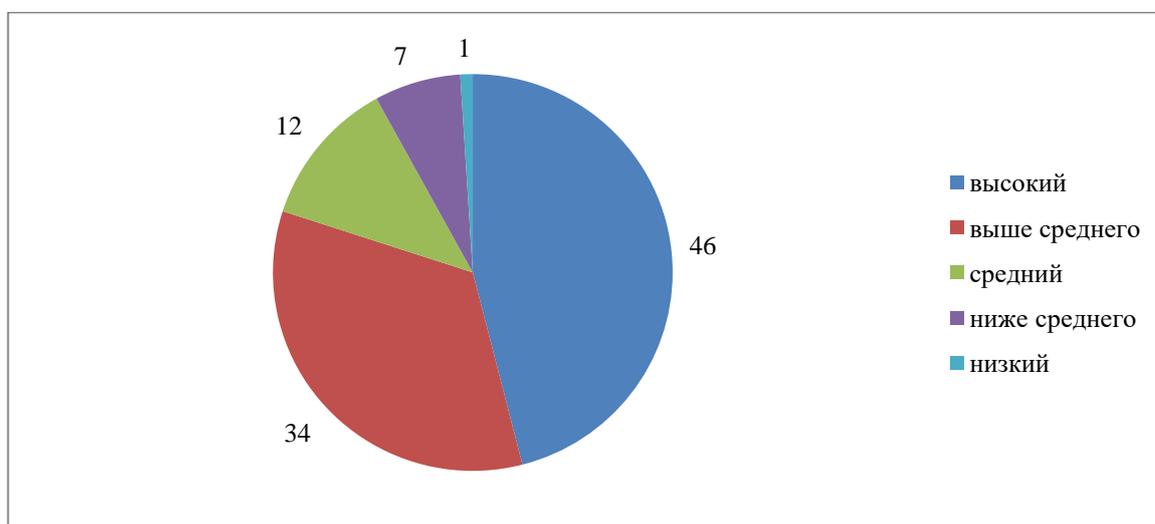


Рисунок 16 – Индекс групповой сплоченности сотрудников ООО «ТВМ»

По данным проведенного исследования выяснилось, что 46% сотрудников считают уровень групповой сплоченности высоким (до внедрения мероприятий 15% сотрудников считали уровень групповой сплоченности высоким). Процент сотрудников, которые считают уровень групповой сплоченности выше среднего повысился с 17% до 34%. Безусловно, данные изменения расцениваются положительно.

Оценка экономической эффективности предполагает оценку положительных экономических благ в сравнении с затратами на них.

Разработка и пошив новой униформы для рабочих с нанесенной на неё корпоративной символикой были закончены 30 июня 2023 г., а с 1 июля сотрудники уже начали носить новую униформу.

Разработка системы нематериального стимулирования была закончена 10 июля 2023 г., а внедрение данной системы началось с 1 августа.

Психологический тренинг и деловая игра были проведены позже запланированного – 22 и 23 июля 2023 г.

После реализации всех вышеперечисленных мероприятий на протяжении августа-октября 2023 г. был проведен анализ динамики продаж.

По данным финансовой отчетности, после реализации мероприятий прирост выручки составил 12%. Исходя из этого, можно рассчитать годовой прирост выручки (формула 1):

$$\Delta B = B * k \quad (1)$$

где  $\Delta B$  – прирост прибыли, тыс. руб.;

$B$  – величина полученного дохода (выручки) за 2022 г., тыс. руб.;

$k$  – коэффициент ожидаемого прироста выручки в 2023 г.

Таким образом, прирост прибыли за 2023 г. (после реализации мероприятий) составил:

$$\Delta B = 10927 * 0,12 = 1311,24 \text{ (тыс. руб.)} \quad (2)$$

Экономический эффект измеряется разностью между денежным доходом от реализации мероприятий и денежными расходами на осуществление мероприятий (формула 3):

$$\mathcal{E}_r = \Delta B - Z \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_r$  – годовой экономический эффект, тыс. руб.;

$Z$  – затраты на реализацию мероприятия, тыс. руб.

Таким образом, годовой экономический эффект за 2023 г. (после реализации мероприятий) составил:

$$\mathcal{E}_r = 1311,24 - 310 = 1001,24 \text{ (тыс. руб.)} \quad (4)$$

«Эффективность – одна из характеристик качества мероприятия, которая отражает соотношение затрат и результатов внедрения с экономической точки зрения» [6, с. 172].. Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия (формула 5).

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta B}{3} \quad (5)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономическая эффективность мероприятия.

Таким образом, экономическая эффективность мероприятий (после их реализации) составит:

$$\mathcal{E} = \frac{1311,24}{310} = 4,23 \quad (6)$$

Экономическая эффективность предложенных мероприятий доказана.

Рассчитаем производительность труда сотрудников после внедрения мероприятий (формула 7):

$$\Pi = \frac{B+\Delta B}{\text{ч}} \quad (7)$$

где  $\Pi$  – производительность труда за 2023 г.;

$\text{ч}$  – численность работающих, чел.

Таким образом, производительность труда за 2023 г. составит:

$$\Pi = \frac{10927+1311,24}{24} = 509,93 \quad (8)$$

Значение рассчитанного нами показателя производительности труда за 2023 г. (509,93) выше показателя за 2022 г. (455,30), что, безусловно расценивается положительно.

Таким образом, считаем, что социальная эффективность предложенных мероприятий доказана – по большинству критериев социально-психологический климат в коллективе ООО «ТВМ» является оптимальным, результаты анкетирования сотрудников показали, что большая их часть довольна своей работой и большой процент сотрудников оценивают уровень организационной культуры как великолепный. Также после внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры наблюдается рост показателя уровня групповой сплоченности.

Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры была проведена по двум направлениям: оценена социальная эффективность и экономическая эффективность.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий также доказана – годовой экономический эффект за 2023 г. (после реализации мероприятий) составил 1001,24 тыс. руб.; экономическая эффективность мероприятий составила 4,23, т.е. реализована возможность получения дополнительных 4,23 руб. на 1 руб. затрат. Показатель производительности труда также вырос.

Подытожив вышесказанное, делаем вывод, что цели совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ» были достигнуты: общий уровень организационной культуры повышен, уровень сплоченности коллектива повышен.

## Заключение

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

Организационная культура – это система ценностей, убеждений, правил, традиций и норм, которые регулируют поведение сотрудников компании, их взаимоотношения и то, как организация воспринимается снаружи. Содержание организационной культуры включает в себя ценности, нормы, правила, традиции, ритуалы, символы и мифы, которые определяют поведение сотрудников и взаимодействие между ними.

Типология организационных культур – это классификация различных типов культур, которые могут существовать в организациях. Любая типология выделяет некие идеальные типы, которые маловероятно, что встречаются в чистом виде в жизни, однако отражают ведущие тенденции в деятельности организаций.

Технологии управления организационной культурой – это комплекс мер, направленных на формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры компании. Технологии управления организационной культурой современной организации включают в себя различные методы, способы, приёмы и инструменты. В общем виде технологии управления организационной культурой представляют собой технологии диагностики корпоративной культуры, технологии разработки и внедрения корпоративной культуры, технологии поддерживания и изменения корпоративной культуры.

Экономическая деятельность ООО «ТВМ» на протяжении 2020-2022 г. не может быть расценена как стабильная. По большинству экономических показателей в 2021 г. наблюдаются положительные тенденции – 2021 г. для ООО «ТВМ» был годом развития и расширения своей деятельности, однако в 2022 г. уже наблюдаются негативные тенденции в показателях.

Уменьшение числа клиентов, снижение объема продаж и выручки, и как следствие ряд выявленных негативных тенденций в основных экономических показателях 2022 гг. обусловлено кризисными явлениями в социально-

экономической сфере последних лет, которые затронули не только Россию, но и весь мир. Однако несмотря на временную отрицательную динамику финансово-хозяйственной деятельности руководство ООО «ТВМ» использует аналитическую функцию управленческого учета и продолжает идти по пути достижения стратегических целей организации.

Анализ и оценка организационной культуры ООО «ТВМ», в том числе посредством SWOT-анализа, позволили выявить следующие ключевые проблемы:

- недостаточно развитый уровень организационной культуры и, как следствие, недовольство сотрудников организационной культурой;
- низкий уровень сплоченности коллектива.

В качестве мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «ТВМ» было предложено следующее:

- развить систему корпоративных ритуалов: организовывать корпоративные мероприятия с выездом за город; проводить тренинги психологической разгрузки;
- разработать новую униформу для рабочих с нанесением на неё корпоративной символики;
- разработать Положение об организационной культуре;
- разработать систему нематериального стимулирования: поздравлять сотрудников с личными праздниками (день рождения, рождение детей); поощрять и награждать наиболее производительных сотрудников; организовывать обучения за счет организации;
- повысить вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений путем организации ежемесячных собраний руководства со всем персоналом;
- провести психологический тренинг и деловую игру.

Социальная эффективность предложенных мероприятий доказана – по большинству критериев социально-психологический климат в коллективе ООО «ТВМ» является оптимальным, результаты анкетирования сотрудников

показали, что большая их часть довольна своей работой и большой процент сотрудников оценивают уровень организационной культуры как великолепный. Также после внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры наблюдается рост показателя уровня групповой сплоченности.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий также доказана – годовой экономический эффект за 2023 г. (после реализации мероприятий) составил 1001,24 тыс. руб.; экономическая эффективность мероприятий составила 4,23, т.е. реализована возможность получения дополнительных 4,23 руб. на 1 руб. затрат. Показатель производительности труда также вырос.

Подытожив вышесказанное, делаем вывод, что цели совершенствования организационной культуры ООО «ТВМ» были достигнуты: общий уровень организационной культуры повышен, уровень сплоченности коллектива повышен.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер. 2022. 831 с.
2. Балашов А.П. Организационная культура. М.: Вузовский ученик, ИНФРА-М. 2021. 278 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: МАГИСТР, ИНФРА-М. 2023. 672 с.
4. Дорофеева Л.И. Организационная культура. М.: Издательство Юрайт. 2023. 89 с.
5. Кобозева Е.М., Осипова Н.Е. Методы и подходы к исследованию корпоративной культуры организации // Научный вестник ЮИМ. 2019. № 3. С. 52-56.
6. Коломыц О.Н., Савеленко В.М., Загнитко С.Н. Влияние корпоративной культуры на экономическую и социальную эффективность предприятий // АНИ: Экономика и управление. 2020. № 4 (33). С. 171-174.
7. Колосов В.А. Организационная культура. М.: Издательство Юрайт. 2021. 343 с.
8. Красавина Е.В., Макарова Н.В. Управление персоналом / под ред. А.А. Литвинюка, В.В. Лукашевича. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2023. 418 с.
9. Красовский Ю.Д. Организационная диагностика социокультурных процессов в фирме. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити, 2022. 296 с.
10. Лаврова Д.А. Методы воздействия на организационную культуру // Вопросы науки и образования. 2022. № 8 (164). С. 25-34.
11. Литвинюк А.А., Лукашевич В.В. Управление персоналом. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт. 2023. 461 с.

12. Магомедтагирова М.А., Халилова А.А., Шарбузова Х.А. Понятие организационной культуры // Форум молодых ученых. 2020. №4 (44). С. 190-194.
13. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Издательство Юрайт. 2023. 451 с.
14. Мкртычян Г.А. Организационное поведение. М.: Издательство Юрайт. 2023. 299 с.
15. Немов Р.С. Психология. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 501 с.
16. Оганезова Н.А., Плешев Д.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. № 4. С. 507-516.
17. Озаркив О.М. Изучение корпоративной культуры: теоретико-методологические основания // НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право. 2019. № 3. С. 525-532.
18. Оучи У. Методы организации производства. М.: Экономика, 1984. 183 с.
19. Петров А.Н. Организационные процессы. М.: Издательство Юрайт. 2023. 137 с.
20. Питерс Т., Р. Уотермен. В поисках эффективного управления: (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986. 418 с.
21. Смирнова В.Г. Организационная культура. М.: Издательство Юрайт. 2023. 306 с.
22. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер. 2001. 345 с.