Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Калужский филиал

Направление менеджмент

Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (ДИПЛОМНЫЙ РАБОТА)

на тему:

«Анализ организационной культуры ООО «Дав-Руссланд» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию»

Автор работы:
студент _5_ курса
_заочная форма обучения
Ф.И.О. Финашина Татьяна Михайловна_
подпись_____

Руководитель работы:
Должность, звание к.э.н., доцент
Ф.И.О. Емельянова Евгения Валерьевна_
Подпись _____

Заведующий выпускающей кафедрой:
Должность, звание к.э.н., доцент
Ф.И.О. Тютин Дмитрий Васильевич
Подпись _____

Калуга 2016 г.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Калужский филиал

2016г.

Направление «Менеджмент»

Профиль Менеджмент организации

Выпускающая кафедра Экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
заведующий выпускающей кафедрой
Экономики и менеджмента
Тютин Дмитрий Васильевич

« ___ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студентки 5 курса группы М11-О заочной формы обучения Финашиной Татьяны Михайловны

1. Тема выпускной квалификационной работы:

«Анализ организационной культуры ООО «Дав-Руссланд» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию»

2.Цель исследования

Анализ организационной культуры ООО «Дав-Руссланд» и разработка рекомедаций по её совершенстсованию.

3. Задачи исследования:

- изучить характеристику существующих типов организационных культур;
- дать краткую организационно – экономическую характеристику объекта исследования;
- провести анализ финансового состояния ООО «Дав-Руссланд»;
- разработать рекомендации по совершенствованю предприятия.

4. Ожидаемый результат:

- разработанный кодекс поведед

е
н
и
я
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
,п
р
е
д
л
о
ж
е
н
а
м
о
д
е
л
ь

м
о
н
и
т
о
р
и
н
г
а
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь

туры с использованием методики OSAI

,

т

е

с

т

о

в

н

а

в

ы

я

в

л

е

н

и

е

л

о

я

л

ь

н

о

с

т

и

и

д

р

у
г
и
х
м
е
т
о
д
о
в
;
-
р
а
з
р
а
б
о
т
а
н
а
«Н
а
с
т
о
л
ь

н
а
я
к
н
и
г
а
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
»
к
о
м
п
а
н
и
и
.

5. Руководитель:

Емельянова Евгения Валерьевна, к.э.н., доцент

6. Срок сдачи законченной дипломной работы 06 июня 2016 г.

7. Задание составил:

Емельянова Евгения Валерьевна, к.э.н., доцент

_____

«__» ___ 2016 г.

8. Задание приняла к исполнению

Финашина Татьяна Михайловна

_____

«__» ___ 2016 г.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Калужский филиал

2016г.

Направление «Менеджмент»

Профиль Менеджмент организации

Выпускающая кафедра Экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель выпускной

квалификационной работы

Емельянова Е.В. _____

«__» _____ 2016 г.

ПЛАН-ГРАФИК

подготовки выпускной квалификационной работы на тему:

«Анализ организационной культуры ООО «Дав-Руссланд» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию»

студентки 5 курса группы М11-О заочной формы обучения Финашиной Татьяны Михайловны

№ п/п	Выполняемые работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Поиск литературы и других источников, их предварительное изучение, подготовка списка источников	07.02.16	выполнено
2	Формирование плана исследования, его содержания и структуры	18.02. 16	Выполнено
3	Написание введения, изучение источников	11.03. 16	выполнено
4	Анализ выбранной для исследования конкретной проблемы	19.03. 16	выполнено
5	Написание первой главы	24.03. 16	выполнено
6	Формирование плана решения практической задачи	01.04. 16	выполнено
7	Написание второй главы	15.04. 16	выполнено
8	Написание третьей главы	29.04. 16	выполнено
9	Формирование выводов и практических рекомендаций. Написание заключения	06.05. 16	выполнено
10	Доработка текста выпускной квалификационной работы	08.05.16	выполнено
11	Оформление выпускной квалификационной	10.05. 16	выполнено

	работы		
12	Представление выпускной квалификационной работы на кафедру	19.05. 16	выполнено
13	Подготовка сообщения и иллюстративных материалов для защиты	25.05. 16	выполнено
14	Изучение отзыва и рецензии. Подготовка ответов на замечания	31.05.16	выполнено

Исполнитель:

_____ (Финашина Т.М.) «__»_____2016г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

Глава 1. Теоретические основы организационной культуры.....6

1.1 Понятие и сущность организационной культуры.....6

1.2 Классификация организационных культур.....12

1.3 Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.....18

Глава 2. Анализ организационной культуры на примере ООО «Дав-Руссланд» 28

2.1.Организационно-экономическая характеристика предприятия.....28

2.2. Оценка эффективности организационной культуры предприятия.....34

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО «ДАВ-Руссланд».....55

3.1. Условия совершенствования организационной культуры.....55

3.2 Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры.....62

3.3. Пути совершенствованя организационной культуры.....71

Заключение.....75

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....78

Приложение……82

ВВЕДЕНИЕ

Понятие "культура" столь же обширное, как сама жизнь, и ведет свое начало от начала человеческой цивилизации. Организационная культура - это культура внутри производственных отношений. Следовательно, организационная культура существовала всегда и везде, где существовали экономические отношения. Руководитель должен понимать значение роли человеческих отношений в эффективной работе коллектива.

Современная управленческая наука все чаще обращает внимание на «человеческий фактор», говоря о его важности, указывает на трудность его учета и использования. Говорить об организационной культуре стали в 70-80-х годах как о феномене, определяющем деятельность организаций. Однако явление организационной культуры возникло не во второй половине XX века, оно появилось вместе с появлением организаций.

Выражение «культура» в отношении организаций со временем стало обозначать доминирующую систему ожиданий и ценностей членов организации. Пожалуй, организационную культуру необходимо рассматривать как две стороны одной медали, одной стороной которой служат разделяемые ценности и нормы поведения, а на другой - ожидания. На поверхности лежит явная культура, проявлением которой служит характер управления. Под поверхностью скрыта безусловная культура, которая хранит в себе мнение руководства и персонала в отношении того, что действительно важно. Безусловная культура, вероятно, более четко отражает реальность.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это

система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Организационная культура - это специфическое для данной организации ценности, отношения, нормы поведения, установки, традиции, ритуалы. Она определяет типичный для членов организации подход к решению проблем.

Цель дипломной работы – анализ организационной культуры ООО «Дав-Руссланд» и разработка рекомедаций по её совершенстсованию.

Объект исследования – персонал ООО «Дав-Руссланд».

Предмет исследования – проблема формирования организационной культуры в организации.

Дипломный проект состоит из введения, теоретической, аналитической проектной части заключения и приложения.

Во введении говорится об организационной культуре, чем подчеркиваем актуальность выбранной темы.

В теоретической части дипломной работы даются основные понятия и принципы построения организационной культуры, краткая характеристика уже существующих типов организационных культур, а также исследуется проблема совершенствования организационной структуры управления.

В аналитической части было проведено исследования финансового состояния предприятия. Рассмотрена организационная культура и проведен анализ финансового состояния.

В проектной части была проведена оценка возможных путей совершенствования организационной культуры предприятия.

В заключении были подведены итоги выполнения дипломного проекта и сделаны выводы по существующему состоянию предприятия.

1. Теоретические основы организационной культуры

1.1 Понятие и сущность организационной культуры

К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее, можно остановиться на следующем определении, обобщающем предлагаемые варианты.

Организационная культура - набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [8,с.5].

Вплоть до начала 1980 гг. ученые, занимавшиеся проблемами организации, не уделяли серьезного внимания концепции организационной культуры. По существу, это одна из немногих областей, в которой наука способна привести практикующих менеджеров к самостоятельному установлению критически важного фактора, оказывающего воздействие на организационные показатели деятельности. В большинстве случаев практика направляется исследованиями, а ученые фокусирует внимание главным образом на описании, объяснении и построении тех моделей самого явления организованности. Однако культура организаций продолжает оставаться той областью, где разработка концепций и научные изыскания воображают менеджеров ориентирами для поиска путей повышения эффективности своих организаций.

Причина, по которой организационная культура игнорировалась как важный фактор влияния на показатели эффективности организаций, кроется в том, что само определение культуры оперировало категориями исповедуемых ценностей, фундаментальных допущений, ожиданий,

коллективной памяти и понятийных формулировок, свойственных организации. Такое понимание культуры дает определенное представление о том, «как там все крутятся», отражает тяготение людей к засевшей у них в голове идеологии. Культура дает работникам ощущение их идентичности, несет в себе неписаные, а зачастую и просто сами собой разумеющиеся наставления о том, как в организации можно чего-то добиться, а также способствует стабильности социальной системы, в которой люди пребывают повседневно. К сожалению, люди не осознают свою культуру, пока она не становится им помехой, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока она не проявится публично или не станет явно видимой сквозь призму какого-то принципа или модели. Вот в чем главная причина столь долгого игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными. В большинстве ситуаций она просто не обнаруживает себя явно.

Существует, конечно, много видов и уровней культуры, воздействующей на поведение индивидов и организаций. В самом широком плане наивысшим уровнем следует считать глобальные культуры, например культуры мировых религий или культуру Востока. Такие исследователи, как Г. Хофстед, Айкен и Бачарач и Ф. Тромпераарс, сообщали о заметных различиях континентов и стран, основываясь на определенных ключевых измерениях. Например, национальные различия стран рассматриваются в измерениях универсализм - самобытность, индивидуализм - коллективизм, нейтральность - эмоциональность, специфичность - размытость, ориентация на достижениях в противоположность приписыванию заслуг, акцент на прошлом в противовес существующему или будущему и внутренней в противовес внешней фокусировке культуры [10,с.305].

При всем многообразии подходов к определению самого понятия «организационная культура», можно отметить единодушие, которое проявляют авторы при формулировании принципов организационной культуры. Подытоживая вышесказанное упомянутыми авторами мнения,

можно выделить признаки компании с высоким уровнем организационной культуры: здоровый нравственно-психологический климат, объединяющий сотрудников на решение общих задач; гармоничность развития, когда отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу; это фирма, живущая по законам, а не по «представлениям»; опора на актуальные достижения науки и техники; восприятие людей как основную ценность, а, следственно, организация взаимодействия между лицами и группами на психологическом уровне. Так, например, один из авторов приводит следующую схему, наглядно представляющую функции организационной культуры рис.1.

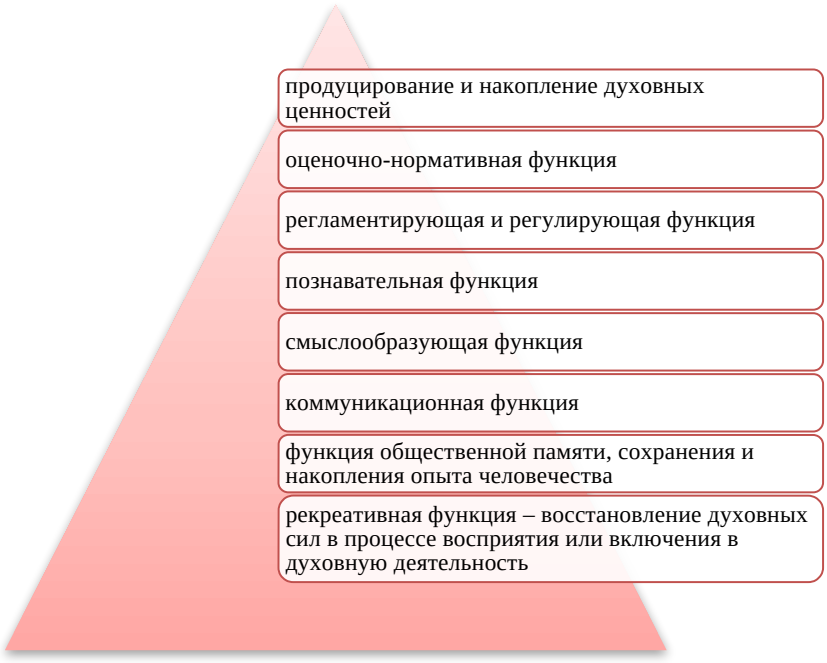

Рис. 1. Функции организационной культуры (по представлениям В.А. Спивака) [1]

[1] Шумейко М.В. Вовлеченность сотрудников в корпоративную культуру на основании организационной миссии // Общество: политика, экономика, право, 2007. - № 2. - С. 122-135.

Л.А.Макорина утверждает, что «Культура исторически произошла как метод духовного освоения реальности, как духовное производство» [2]. В этом смысле, корпоративная культура – независимый институт культуры, системный по сути, объединенный с иными формами и университетами культура, владеющий присущими системе свойствами и качествами. Эти функции на уровне конкретной организации исполняет и корпоративная культура [3]: воспроизведение лучших элементов собранной культуры, продуцирование новейших ценностей; оценочно-нормативная функция (на основании сопоставления реального поведения личности, категории, корпорации с некими нормами культурного поведения, с идеалами); регламентирующая и регулирующая функция; познавательная функция (знание и усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность); смыслообразовывающая функция (организационная культура влияет и на миросозерцание личности, нередко корпоративные ценности превращаются в ценности фигуры и коллектива или вступают с ними противоречие); коммуникативная функция (через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание персонала и их взаимоотношения); функция социальной памяти, сохранения и накопления навыка корпорации; рекреативная функция (восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации).

Таким образом, организационная культура представляет собой три организационных уровня элементов культуры. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление, т.е. такие факторы, как одежда, символы, организационные церемонии,

---

[2] Макорина Л.А. Корпоративная культура организации как фактор развития организационной культуры личности // Научный вестник. 2011. - № 6-102. - С. 166

[3] Сингур А.А. Система управления организационной культурой как конкурентное преимущество компании // Вестник Государственного технического университета. 2012. - № 1 (45).- С. 71

рабочая обстановка. На следующем уровне элементов культуры расположены способы организации командной работы над достижением общих целей, методы принятия индивидуальных решений, отношение сотрудников к возникающим проблемам. Этот уровень показывает готовность к типичному поведению в той или иной ситуации, готовность к действию.

На самом глубоком уровне элементов культуры располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности третьего уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию.

Все эти элементы организационной культуры должны вырабатываться и поддерживаться сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к данным корпоративным ценностям[4].

В любой компании существует собственный фольклор, который нигде не записан и передаётся из уст в уста. В нем находят воспроизведение главные черты сформированной организационной культуры, ценности, установки, которые оказывают решающее воздействие на поведение персонала компании, хотя носят неформальный характер и не передаются с помощью письменных инструкций, приказов либо распоряжений. Предпочтительно они передаются и проявляются в неформальном общении. В качестве героев историй выступают те из членов компании (работающие на данный момент либо работавшие прежде), примеры, поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сформированной организационной культуры.

Истории о «героях» компании выполняют ряд функций, что связаны с популяризацией желанных ценностей: показывают достижимость

[4] Хасянова М.Г. Значение ценностей в организационной культуре // Вестник государственного университета культуры и искусств, 2013. - № 22-2. - С. 193

(вероятность) успеха, устанавливают стандарты работы, дают примеры для подражаний (ролевые модели), мотивируют исполнителей.

Далеко не всегда сложившаяся организационная культура содействует результативной работе сотрудников. Основание может заключаться в том, что культуру определяет невысокий степень доверия между сотрудниками и руководством, в отсутствии у сотрудников цели брать на себя ответственность, демонстрировать инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции. В целом боязнь сотрудников демонстрировать инициативу, особенна для организационной культуры большинства российских компаний.

В менее широком плане существуют культуры подгрупп, определяемых по половому признаку, т.е. по различию видения мира мужчинами и женщинами, например у Дж. Мартина, или признаку расы, как в работе о различиях культур чернокожих и белых у Т. Кокса. Уместно вспомнить данные анализа индустриальных культур (например, работа Г.У. Гордона посвящена конкурентоспособности, историческому развитию, стержневой технологии и требованиям потребителей как фактором, воздействующим на культуры различных отраслей индустрии). Каждая культура обычно проявляется в уникальности языка, символике, нормах поведения и национальных чувствах.

Культура организации более узкая. На ее уровень и нацелена моя работа. Культура организации обнаруживается в том, что для нее ценно, каковы стиль ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также в том, как определяется успех. Другими словами, все то, что определяет уникальность характера организации.

Внутренние структурные единицы организации, такие как функциональные подразделения, иерархические уровни, группы, тоже могут отличаться собственной уникальной культурой. Например, торможение процессов координации и интеграции или трудности в реализации организационных видов деятельности зачастую являются результатом

столкновения различий культур структурных единиц. Так, во многих организациях нередко можно услышать о конфликтах маркетинговыми и производственными подразделениями, пренебрежительные замечания в адрес кучерявых работников отдела кадров. Одна из причин состоит в том, что каждая отдельная структурная единица зачастую разрабатывает собственное видение перспектив, накапливает свой набор ценностей, формирует свойственную только ей культуру. Нетрудно понять, как подобные культурные различия могут превращать организацию в нечто фрагментарное и делать невозможным достижение ею высоких уровней эффективности. Другими словами, чрезмерный акцент на культурных различиях подразделений может способствовать отчуждению и возникновению конфликтов.

При этом важно иметь в виду, что каждая структурная единица несет в себе и элементы культуры, типичные для организации в целом.

Подобно программе, где каждый уникальный элемент изображения в дополнение к собственным характеристикам содержит характеристики целого образа, субкультуры подразделений также включает в себя стержневые элементы культуры организации в целом, одновременно обладая своими уникальными элементами. В основе всегда есть некая связующая сущность, ответственная за единение организации. По этой причине при оценке культуры организации можно держать в фокусе внимания либо организацию целиком как единицу анализа, либо рассматривать культуры различных ее единиц, выявлять общие доминирующие атрибуты подразделений, а затем их объединять. Подобная комбинация подходов может дать приближенную оценку общей организационной культуры.

1.2 Классификация организационной культуры

Существует множество возможностей для систематизации и типизации организационных культур. Выбор зависит от критериев, которыми руководствуются исследователи. Каждая существенная характеристика организационной культуры (а также их комбинация) может являться основанием ее типологии. Любая типология выделяет некоторые идеальные типы, которые в "чистом" виде в жизни не встречаются, они выражают ведущие тенденции. Принято рассматривать следующие логические основания для выделения разновидностей организационной культуры:

-национальные особенности персонала;

-отраслевые особенности персонала;

-особенности гендерных взаимоотношений;

-доминирующие ценности.

Также можно представить себе особенности организационной культуры в зависимости от типа организации. Организация "А". Данная организация является промышленным предприятием. В ней существуют устоявшиеся правила и предписания, которым необходимо следовать. Для каждого сотрудника поставлены задачи и определены методы их решения. Управляющие непосредственно наблюдают за исполнением и следят за обеспечением нормального режима работы. Проявление инициативы сотрудниками на своем рабочем месте не возбраняется. Они проинструктированы о том, что, столкнувшись с непредвиденными проблемами, следует обращаться к непосредственному начальнику, который поможет их разрешить. В связи с тем, что администрация не имеет достаточной уверенности в честности и прямоте своих подчиненных, в организации существует серьезный контроль над деятельностью работников и непосредственное прямое взаимодействие между сотрудниками и управленческими службами.

Компания предпочитает набирать на работу людей в самом начале их

служебной карьеры, непосредственно обучая и проводя ротацию их в различные отделы фирмы.

В результате такой политики сотрудники фирмы получают не сугубо специальные, а всесторонние современные знания и навыки работы. Приложение максимальных усилий, преданность организации, умение работать в команде, недопущение - вот перечень качеств, наиболее ценящихся в организациях такого типа. Организация "Б". Данная организация также является промышленным предприятием, и здесь тоже существуют свои правила и предписания. Однако контроль здесь утрачивает свое значение, так как администрация считает своих работников трудолюбивыми и заслуживающими доверия. Работники стараются решать возникшие проблемы самостоятельно и консультируются с начальниками только по необходимости. Индивидуальные особенности сотрудников и различия между отделами внутри организации считаются в порядке вещей. Продвижение и другие методы вознаграждения применяются к тем сотрудникам, которые внесли существенный вклад в развитие и процветание организации, даже если им присущ нестандартный образ мышления, а также не совсем приемлемые для организации нормы поведения и привычки.

Так же в разные времена разные ученые выделяли свою типологию организационной культуры, например:

1.Типология К. Кэмерона и Р. Куинна

Две группы критериев:

-главные индикаторы эффективности компании (гибкость и дискретность или стабильность и контроль);

-фокус направленности деятельности (внутренний фокус и интеграция либо внешний фокус и дифференциация).

При наложении этих двух критериев друг на друга обнаруживается четыре типа организационной культуры:

-клановая. Строится по подобию семьи, где ценится качество человеческих отношений, взаимная поддержка и забота. Этот тип

свойственен многим начинающим и семейным предприятиям, когда небольшой коллектив единомышленников делает общее дело. С ростом числа сотрудников обычно преодолевается.

-иерархическая. Жесткая многоступенчатая структура. Для персонала главное - системность и стабильность. Они лучше всего себя чувствуют в централизованной системе управления с четким распределением полномочий, когда расписаны стандартизованные правила и процедуры, развиты механизмы учеты и контроля. Характерно для государственных организаций, предприятий ВПК, крупных транспортных предприятий.

-рыночная. Ориентирована на результат, прибыльность, выполнение задачи любой ценой. Предполагает достаточно агрессивное поведение компании на рынке, высокую динамичность развития. Ориентированы на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Преобладает в оптовых торговых компаниях, работающих на сверх конкурентном рынке.

-"по случаю". Ориентирована на инновации и творчество. Главное - генерация новых идей. Главная задача менеджмента - поощрение творчества и деятельности. Акцент на индивидуальность, поощрение риска, предвидение будущего.

2.Особенности гендерных взаимоотношений

Типология С. Медок и Д. Паркин

"Джентльменский клуб" - это культура вежливых и цивилизованных людей, которые учтиво и демонстративно заботятся о женщинах. Основная цель такой "заботы" - удержать женщину на определенных ролях. Здесь женщине не сделать карьеру, в противном случае ей предстоит противостоять не только мужчинам, но и другим женщинам, которые считают такие нормы вполне оправданными.

"Казарма" - это культура подавления, характерная для иерархических, бюрократических организаций. Обычно управляется небольшой группой мужчин, которые с презрением относятся ко всем, кто находится у них в подчинении. Такое же отношение транслируется на нижестоящие уровни

управления, женщины оказываются в самом низу, наиболее бесправными и презираемыми сотрудниками.

"Спортивная раздевалка" - культура, основанная на специфических мужских ценностях, главными из которых являются мужественность, спортивность, энергичность. В организациях с такой культурой женщины вынуждены подыгрывать мужчинам и соответствовать образу "сексуального объекта" - носить откровенную одежду, пользоваться яркой косметикой, крепкими духами и всячески привлекать к себе внимание мужчин.

Женщины-руководители в таких организациях должны соответствовать роли. "Слепота к фактору пола" - это культура, в которой отрицаются объективные различия в социальных ролях мужчины и женщины. Мужчины не принимают двойную занятость женщины, их биологическую конституцию. Часто искренне верят, что таким образом утверждается идеал равенства и равноправия, но на самом деле перед женщиной ставится невыполнимая задача.

"Лжеподдержка" - это тип организационной культуры, в рамках которой принято активно выступать за равноправие женщин, нореально ничего для этого не делать. Чаще всего в государственных и политических структурах.

На деле такая поддержка принимает новую форму дискриминации: женщин как социально ущербных начинают "продвигать" и "поддерживать".

"Смышленые мачо" - это тип культуры, в которой главной ценностью является способность работать в высоком темпе круглые сутки.

3.Типология Г. Хофстеда

Голландский социальный психолог Г. Хофстед тоже исследовал национальные культуры. Вывел многофакторную модель ценностей.

Пять параметров (общих показателей):

-"индивидуализм" - "коллективизм". "И" - США, Великобритания, Нидерланды (например, сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь), "К" - Колумбия, Пакистан, Тайвань, Россия (например, сотрудники

ожидают участия организации в решении их личных проблем). Промежуточное положение - Япония, Индия, Австрия, Испания;

-дистанция власти ("большая" - "малая"). "Б" - Филиппины, Венесуэла, Индия (авторитарный стиль), довольно "Б" - Франция, Бельгия, Россия, "М" - Дания, Израиль, Австрия (демократический стиль); 3) неприятие неопределенности ("сильное избегание" - "слабое избегание"). "Сильное" - все латиноамериканские и средиземноморские страны, Япония, Корея (у работников большая тревога за будущее);

-"мужественность" - "женственность". "М" - Япония, Германия, Австрия, Швейцария (мужчина должен зарабатывать, а женщина растить детей), "Ж" - скандинавские государства и Нидерланды (мужчина может заниматься и воспитанием детей), умеренное "Ж" - Югославия, Чили, Португалия, Испания, Франция и Россия.

4.Отраслевые особенности персонала.

Типология Т. Дила и А. Кеннеди

По их мнению, наибольшее воздействие на культуру организации оказывает социальное и деловое окружение. Культура "крутых парней" или "культура мачо". Мир индивидуалистов, постоянно сильно рискующих и быстро получающих обратную связь о правильности или ошибочности своих действий. Например, рекламный бизнес, телевидение, кино, спорт, индустрия развлечений, консалтинговые услуги, производство косметики, строительство.

Культура "усердной работы". Риск здесь невелик, а обратная связь приходит быстро. Культура этого типа поощряет работников преуспевать, выполнять большие объемы работы с относительно низким уровнем риска. Например, торговля недвижимостью, торговля автомобилями, производство офисной техники, торговля большими партиями товаров массового производства. Культура "крутых ставок". Это культура организаций, работающих в условиях, когда принимаются решения с очень крупными ставками и проходят годы, прежде чем работники узнают, были ли

правильными эти решения. Это окружение с высокой степенью риска и медленной обратной связью. Например, нефтяные компании, горнодобывающая промышленность, вложения в новые технологии, металлургия, разработка месторождений, инвестиционные банки, архитектурные фирмы, медицинские разработки, химические концерны, оборонная промышленность, космическая техника.

Культура "процесса". Это мир слабой или отсутствующей обратной связи, когда работникам трудно измерить то, что они делают, и они концентрируются на том, как они это делают. Другое название культуры, в которой процесс становится самоценным, бюрократия. Например, фармацевтические фирмы, крупные государственные организации, правительственные структуры, банки и страховые компании (в западной экономике). В итоге, В разные времена, в зависимости от социально-экономических условий существовали различные типы организационных культур. Но раньше мы не искали их признаки в описании организации, просто потому, что мы не считали культуру чем-то важным. С развитием рыночной экономики, переходом к информационному обществу большую роль приобретают знания, квалификация и, что самое главное, мотивация персонала, без которой невозможны реализация знаний, идей, инициативы работников. Организационная культура сейчас оценивается как сильнейший мотиватор, регулятор и индикатор деятельности персонала в организации.

1.3 Влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала

Актуальность корпоративной культуры возросла, когда стало очевидно, что слагаемыми успеха являются не только совершенная технологическая цепочка производства, но и сотрудники, работающие на предприятии. Социально-психологическая атмосфера в коллективе, степень заинтересованности работников в совокупной деятельности предприятия имеют следствием повышение эффективности деятельности организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия: организация — внешняя среда; группа — группа; индивид — организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации, так и удовлетворенность. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу. Однако такая «теоретизированная» трехмерная модель определения влияния культуры на организацию сложна для применения на практике и в основном используется в исследовательской работе: посвященность организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре — со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, т.к. нельзя

предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других — внутренняя конкуренция.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени. При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации.

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур по средством издания директив. В основе данного механизма лежат два предположения: сверху виднее, какими мерами достичь желаемого результата; работники подчиняются без вопросов в пределах разделяемых базовых предположений.

Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации, клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным [12, с. 56].

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое — это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются почти без слов. Второе — разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других — наоборот. Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать .

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не понесет наказания. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питере и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец, успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху: вера в действия; связь с потребителем; поощрение автономии и предприимчивости; рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности; знание того, чем управляешь; не заниматься тем, чего не знаешь; простая структура и немногочисленный штат управления; одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Вера в действия. Согласно этой ценности решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя для таких фирм составляет сердцевину их организационной культуры.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй.

Производительность зависит от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.. Не занимайся тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных

характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не приемлют диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно высшего звена. Согласно этой культурной ценности менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха: адаптация; достижение целей; интеграция; легитимность.

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее

важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях. Поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей». Данная модель включает следующие три измерения:

- интеграция — дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения);

- внутренний фокус — внешний фокус, данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;

- средства/инструменты — результаты/показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой — на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

На рис. 2 показано, как эти три измерения «рождают» четыре различных подхода к моделям организационной эффективности:

1 «первое измерение»: дифференциация / интеграция

2- «второе измерение»: внутренний / внешний фокус

3- «третье измерение»: средства - результаты - показатели

О - средства (предметы и методы), используемые на данном участке



- показатели измерения результатов управленческой деятельности на данном участке

- направленность управленческой деятельности на данном участке

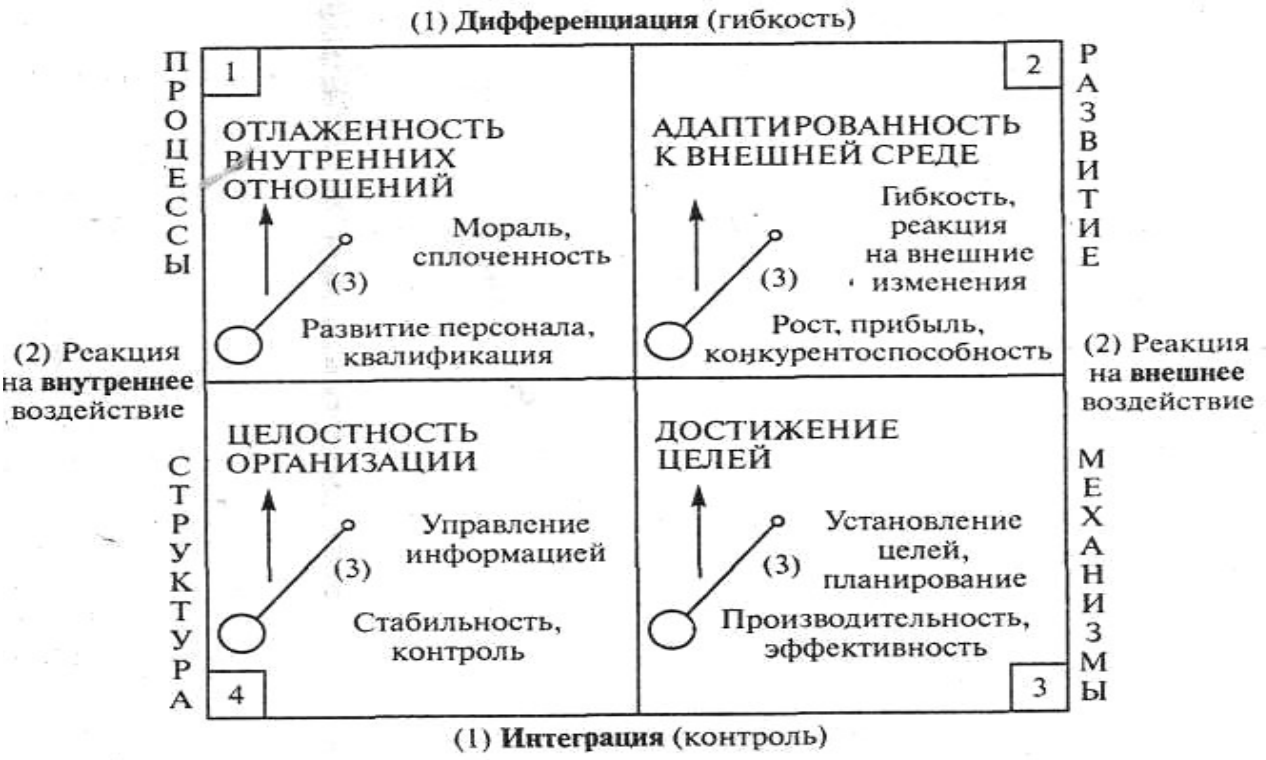

Рисунок 2- Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности (по Квину — Рорбаху)

- квадрант 1 — подход «человеческих отношений», отражающий состояние поддержания системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации через развитие сплоченности и квалификационных навыков у работников;

- квадрант 2 — подход «открытой системы», отражающий состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации, улучшения

конкурентной позиции для всей организации через концентрацию на развитии гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;

- квадрант 3 — подход «рационально-целевой», отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию через акцентирование внимания на планировании, эффективности и производительности;

- квадрант 4 — подход «внутренних процессов», отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка. Данная общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими.

Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина — Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников. Поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

Выбор показателей корпоративной культуры при диагностике является нетривиальной задачей. В данном случае очень важно хорошо осознавать цели и виды стратегий, ради которых определяется состояние компании. Если компании предстоит от «осаждения крепостей» перейти к инновационным стратегиям, культура организации может «стать на пути» этой инициативы, если она сложилась при прежних стратегиях.

Показатели социальной эффективности отношение к деятельности компании элементов среды ее функционирования. Элементы внешней среды компании, которые способны оказывать влияние на деятельность компании, включают органы государственного и общественного контроля, а также

микросреда компании (клиенты, поставщики, конкуренты). Через деятельность контролирующих органов на эффективность функционирования компании могут оказывать влияние общество в целом через выражение общественного мнения по отношению к компании, конкуренты путем распространения негативной информации, различные заинтересованные группы. Для компаний, производящих «экстерналии», особенно важно учитывать показатели социальной экологичности в своей деятельности и по возможности влиять на них для увеличения своей эффективности в будущем.

Компании, производящие отрицательные внешние эффекты, такие как производители сигарет, химические производства, добытчики природных ресурсов, должны заботиться о создании положительного имиджа своих компаний в глазах общественности, обращая внимание на такие показатели как: создание рабочих мест в регионе; степень переработки вредных отходов; проведение социально-значимых благотворительных мероприятий и оценка изменения общественного мнения после проведения этих мероприятий.

Такие компании, которые производят положительные экстерналии, для увеличения эффективности своей деятельности должны пропагандировать положительные эффекты расширения своей деятельности.

Выше была изложена система показателей, оценка значений которых вполне может служить надежной основой диагностики. Однако есть еще два аспекта, без выяснения которых трудно оценить состояние компании. Этими аспектами являются: способность персонала компании как единого целого к стратегическим инициативам; состояние организационной структуры .

Обобщив вышесказанное можно добавить, корпоративная культура - это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей и в значительной мере

влияют на ход выполнения работы и на характер жизнедеятельности организации.

2. Анализ организационной культуры на примере ООО «Дав-Руссланд»

2.1.Организационно-экономическая характеристика предприятия

На протяжении 15 лет ООО «ДАВ-Руссланд» осуществляет поставку и реализацию продукции немецкой компании DAW SE на территории РФ. Деятельность ООО «ДАВ-Руссланд» охватывает множество направлений в области ремонта и строительства. Немецкая компания DAW SE является одним из крупнейших европейских производителей лакокрасочных и строительных материалов, систем теплоизоляции фасадов, напольных покрытий, декоративных материалов по креативному оформлению интерьеров.DAW SE (Deutche Amphibolin-Werke von Robert Murjahn) — это группа предприятий, филиалы которой обеспечивают поставки продукции во всей Европе и имеют годовой оборот более 1,5 миллиарда Евро.DAW SE — один из самых больших производителей лаков и красок. В компании работает более 4000 сотрудников. Центральное предприятие находится в Обер-Рамштадте, на федеральной земле Гессен, Германия. Продукты компании ООО «ДАВ-Руссланд» стали синонимом высокого качества и бережливого отношения к окружающей среде. TM Caparol является лидером рынка в области профессиональных красок и уже 15 лет успешно развивается на рынке России. Центральный офис ООО «ДАВ-Руссланд» находится в Москве, также имеются 10 филиалов по всей России. Есть филиал и в г.Калуге на ул.Болдина 67 корп 3.Численность работников в г.Калуге составляет 5 человек.

Современная научно-производственная база и высокий уровень профессионализма;Постоянные инвестиции в новые разработки и улучшение качества;Участие в защите окружающей среды как финансово, так и путем выпуска продукции, соотвествующей высоким стандартам экологической чистоты (на всех предприятих группы "DAW" применяется интегрированная система менеджмента качества ISO 9001-2000, а также охраны окружающей

среды и труда ISO 14001)Богатый производственный ассортимент материалов и р
а
з
н
о
о
б
р
а
з
и
е
р
е
ш
е
н
и
й
п
о
о
т
д
е
л
к
е
с

т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
х
о
б
ъ
е
к
т
о
в
р
а
з
л
и
ч
н
о
г
о
у

р
о
в
н
я
,
в
к
л
ю
ч
а
я
п
а
м
я
т
н
и
к
и
а
р
х
и
т
е
к
т
у

р
ы
;М
н
о
г
о
л
е
т
н
я
я
и
с
т
о
р
и
я
и
у
з
н
а
в
а
е
м
ы

й
б
р
э
н
д
в
о
м
н
о
г
и
х
с
т
р
а
н
а
х
м
и
р
а
.

В
2010
г
.
г
р

у
п
п
а
ф
и
р
м
«D
e
u
t
s
c
h
e
A
m
p
h
i
b
o
l
i
n
-W
e
r
k

е
» (D
A
W
) о
т
м
е
т
и
л
а
с
в
о
й
115-л
е
т
н
и
й
ю
б
и
л
е
й
. П
е

р
в
о
н
а
ч
а
л
ь
н
о
ф
и
р
м
а
б
ы
л
а
о
с
н
о
в
а
н
а
д
л

я
д
о
б
ы
ч
и
м
и
н
е
р
а
л
а
а
м
ф
и
б
о
л
а
(р
о
г
о
в
а
я

о
б
м
а
н
к
а
,
е
л
е
н
ы
й
с
л
а
н
е
ц
)
ш
а
х
т
а
х
,
о
т
з
в
п

о
м
о
н
а
п
р
и
с
т
у
п
и
л
а
к
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
у
с
т

р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
х
к
р
а
с
о
к
.
о
г
д
а
э
т
и
к
р
а
с
к
и

Т

и
м
е
л
и
в
и
д
п
о
р
о
ш
к
а
и
с
о
с
т
о
я
л
и
и
з
м
и
н
е

р
а
л
ь
н
ы
х
п
и
г
м
е
н
т
о
в
,
н
а
п
о
л
н
и
т
е
л
е
й
и
в

я
ж
у
щ
и
х
с
р
е
д
с
т
в
т
и
п
а
и
з
в
е
с
т
ь
/к
а
з
е
и
н

и
л
и
ж
и
д
к
о
е
с
т
е
к
л
о
.
т
о
б
ы
л
т
а
к
н
а
з
ы
в
а
Э

е
м
ы
й
«к
р
а
с
я
щ
и
й
п
о
р
о
ш
о
к
Р
о
б
е
р
т
а
М
у
р
ь

я
н
а
».

П
о
з
д
н
е
е
г
л
а
в
н
о
й
т
е
м
о
й
и
с
с
л
е
д
о

в
а
н
и
й
Р
о
б
е
р
т
а
М
у
р
ь
я
н
а
с
т
а
л
а
т
е
х
н
о
л

о
г
и
я
с
и
н
т
е
т
и
ч
е
с
к
и
х
д
и
с
п
е
р
с
и
о
н
н
ы
х

в
я
ж
у
щ
и
х
с
р
е
д
с
т
в
.
Э
т
о
м
у
о
н
п
о
с
в
я
т
и
л
в

с
ю
с
в
о
ю
ж
и
з
н
ь
.П
р
е
д
п
р
и
я
т
и
е
с
п
е
ц
и
а
л
и

з
и
р
у
е
т
с
я
в
э
т
о
й
о
б
л
а
с
т
и
и
и
г
р
а
л
о
и
и
г

р
а
е
т
д
о
с
и
х
п
о
р
р
о
л
ь
п
е
р
в
о
п
р
о
х
о
д
ц
а
.

Н

а
и
б
о
л
ь
ш
и
й
у
с
п
е
х
п
о
л
у
ч
и
л
о
у
н
и
в
е
р
с
а

л
ь
н
о
е
с
в
я
з
у
ю
щ
е
е
н
а
в
о
д
н
о
й
о
с
н
о
в
е
,
п
о

л
у
ч
и
в
ш
е
е
н
а
з
в
а
н
и
е
C
a
p
a
r
o
l
(к
а
з
е
и
н
,
п

а
р
а
ф
и
н
,о
л
е
у
м
). П
о
з
д
н
е
е
в
к
а
ч
е
с
т
в
е
о
с
н

о
в
н
о
г
о
с
ы
р
ь
я
в
м
е
с
т
о
м
а
с
л
а
с
т
а
л
а
п
р
и

м
е
н
я
т
ь
с
я
с
и
н
т
е
т
и
ч
е
с
к
а
я
д
и
с
п
е
р
с
и
я

.

Э

т

о

с

в

я

з

у

ю

щ

е

е

н

а

ч

а

л

о

п

о

б

е

д

н

о

е

ш

е

с

т

в
и
е
п
о
м
а
л
я
р
н
ы
м
м
а
с
т
е
р
с
к
и
м
Г
е
р
м
а
н
и

и
.
С
р
е
д
и
п
р
о
ч
и
х
з
а
м
е
т
н
ы
х
д
о
с
т
и
ж
е
н
и

й
ф
и
р
м
ы
с
л
е
д
у
е
т
у
п
о
м
я
н
у
т
ь
с
л
е
д
у
ю
щ
и

етрадиционные материки: фасадные краски

к
и
«A
m
p
h
i
b
o
l
i
n
», «M
u
r
e
s
k
o
» и
«A
m
p
h
i
S
i
l
a
n

», к
р
а
с
к
и
д
л
я
в
н
у
т
р
е
н
н
и
х
р
а
б
о
т
«А
l
p
i
n
a

w
e
i
ß
», «M
a
l
e
r
i
t
» и
«I
n
d
e
k
o
-P
l
u
s
», а
т
а
к
ж
е
м
н

о
г
о
ч
и
с
л
е
н
н
ы
е
с
п
е
ц
и
а
л
ь
н
ы
е
м
а
т
е
р
и
а

л
ы
и
ш
и
р
о
к
о
и
з
в
е
с
т
н
ы
е
к
о
л
е
р
о
в
о
ч
н
ы
е

краски, например, «Aprinacolor» с

н
я
C
a
p
a
r
o
l
C
o
l
o
r
.

O

с
н
о
в
а
т
е
л
я
м
и
н
ы
н

е
ш
н
е
й
г
р
у
п
п
ы
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
й
"D
e
u
t
s
c
h
e

Amphibolin-Werke" (DAW) являются Эрнс

т
М
у
р
ь
я
н
и
е
г
о
с
ы
н
Э
д
у
а
р
д
М
у
р
ь
я
н
,
о
л
у
п

чившиеся в 1885 году правонарушения, а также ранее судимые

а
б
о
т
ы
д
л
я
в
ы
я
в
л
е
н
и
я
н
а
л
и
ч
и
я
м
а
р
г
а
н

ц
а
в
г
о
р
а
х
О
д
е
н
в
а
л
ь
д
н
а
ю
г
о
-з
а
п
а
д
е
Г
е

р
м
а
н
и
и
. В
х
о
д
е
э
т
и
х
р
а
б
о
т
о
н
и
о
б
н
а
р
у
ж

и
л
и
м
е
с
т
о
р
о
ж
д
е
н
и
е
"р
о
г
о
в
о
й
о
б
м
а
н
к
и

"

-

о

с

н

о

в

н

о

г

о

м

и

н

е

р

а

л

а

г

р

у

п

п

ы

а

м

ф

и

б

о

л

о

в

.

Н

а

з

в

а

н

и

е

"С

а

р

а

r

о

l

" в

о

з

н

и

к

л

о

б

л

а

г
о
д
а
р
я
о
т
к
р
ы
т
и
ю
(в
1928 г
.) у
н
и
в
е
р
с
а
л
ь
н
о
г

о
с
в
я
з
у
ю
щ
е
г
о
н
а
в
о
д
н
о
й
о
с
н
о
в
е
д
л
я
с
в

я
з
ы
в
а
н
и
я
п
и
г
м
е
н
т
о
в
и
н
а
п
о
л
н
и
т
е
л
е
й

, к

о

т

о

р

о

е

с

о

с

т

о

и

т

и

з

н

а

ч

а

л

ь

н

ы

х

б

у

к

в

к
о
м
п
о
н
е
н
т
о
в

, в
х
о
д
я
щ
и
х
в
е
г
о
с
о
с
т
а
в

: C
a
s
e
i
n
+ P
a
r
a
f
f
i
n
+ O
l
e
u
m
(K
a
з
e
и
н
+ П
a
p
a

ф
и
н
+
а
с
л
о
M
,
к
и
т
а
й
с
к
о
е
д
р
е
в
е
с
н
о
е
)

С

п

о

р

т

и

в

н

ы

е

к

о

м

п

л

е

к

с

ы

и

с

т

а

д

и

о

н

ы

,

н

а
к
о
т
о
р
ы
х
у
с
п
е
ш
н
о
п
р
и
м
е
н
я
л
и
с
ь
т
е
х
н

о
л
о
г
и
и
и
м
а
т
е
р
и
а
л
ы
C
A
P
A
R
O
L
ш
и
р
о
к
о
и

з
в
е
с
т
н
ы
в
м
и
р
е
с
п
о
р
т
а

: н
а
ц
и
о
н
а
л
ь
н
ы

й

с

т

а

д

и

о

н

в

П

е

к

и

н

е

«П

т

и

ч

ь

е

г

н

е

з

д

о

», «А

л

ь
я
н
с
А
р
е
н
а

»
в
М
ю
н
х
е
н
е
(Г
е
р
м
а
н
и
я

),
«Д
о
н

б
а
с
с
А
р
е
н
а

» в
Д
о
н
е
ц
к
е
(У
к
р
а
и
н
а

), О
л
и
м

п
и
й
с
к
и
й
ц
е
н
т
р
в
Д
а
у
г
а
в
п
и
л
с
е
(Л
а
т
в
и
я

)

и

м

н

о

г

и

е

д

р

у

г

и

е

.

О

б

л

а

д

а

я

к

о

л

о

с

с

а

л

ь
н
ы
м
о
п
ы
т
о
м
р
а
б
о
т
ы
с
о
с
п
о
р
т
и
в
н
ы
м
и
с

т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
м
и
о
б
ъ
е
к
т
а
м
и

, к
о
м
п
а
н
и
я

«Д
А
В
—
у
с
с
л
а
н
д
»
е
м
о
г
л
а
о
с
т
а
в
а
т
ь
с
я
в
Р
н

с
т
о
р
о
н
е
о
т
т
а
к
о
г
о
в
а
ж
н
о
г
о
с
о
б
ы
т
и
я
в

Р
о
с
с
и
и

, к
а
к
п
о
д
г
о
т
о
в
к
а
к
з
и
м
н
и
м
о
л
и

м
п
и
й
с
к
и
м
и
г
р
а
м
в
г
о
р
о
д
е
С
о
ч
и

.

О

л
и
м

п
и
й
с
к
и
е
о
б
ъ
е
к
т
ы
в
С
о
ч
и

, п
о
с
т
р
о
е
н
н
ы

е
с
п
р
и
м
е
н
е
н
и
е
м
и
н
н
о
в
а
ц
и
о
н
н
ы
х
т
е
х
н

о
л
о
г
и
й
и
м
а
т
е
р
и
а
л
о
в
С
а
р
а
r
о
l

,

я

в
л
я
ю

т
с
я
б
о
л
ь
ш
о
й
г
о
р
д
о
с
т
ь
ю
д
л
я
н
а
ш
е
й
к
о
м

п
а
н
и
и

: к
о
н
ь
к
о
б
е
ж
н
ы
й
ц
е
н
т
р
«А
д
л
е
р
-А
р

е
н
а

» (А
д
л
е
р

), г
о
р
н
а
я
О
л
и
м
п
и
й
с
к
а
я
д
е
р

е
в
н
я
(Р
о
з
а
Х
у
т
о
р

), г
о
р
н
о
л
ы
ж
н
ы
й
к
о
м
п
л

е
к
с
«Г
а
з
п
р
о
м

» (К
р
а
с
н
а
я
П
о
л
я
н
а

), п
я
т
и
з

в
ё
з
д
о
ч
н
ы
й
о
т
е
л
ь
«С
о
ч
и
М
а
р
р
и
о
т
т
К
р
а
с

н
а
я
П
о
л
я
н
а

» (К
р
а
с
н
а
я
П
о
л
я
н
а

).

В
К
а
л
у

г
е
п
о
к
р
а
ш
е
н
ы
к
р
а
с
к
о
й
А
л
ь
п
и
н
а
р
а
к
е
т

ы

в

м

у

з

е

е

К

о

с

м

о

н

а

в

т

и

к

и

,

у

л

.Л

е

н

и

н

а

,

п

о

л

н

о

с

т

ь

ю

о

т

д

е

л

к

а

д

е

т

с

к

о

г

о

с

а

д

и

к

а

н
а
п
р
а
в
о
м
б
е
р
е
г
у
о
т
ф
а
с
а
д
а
д
о
в
н
у
т
р
е

нний работ

Засвою болееечем15-тилет

н
ю
ю
и
с
т
о
р
и
ю
в
Р
о
с
с
и
и
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
е
м
п

остроенноиотремонтированноболеет

ы
с
я
ч
и
о
б
ь
е
к
т
о
в
-
ж
и
л
ы
е
д
о
м
а
,
о
б
щ
е
ж
и
т

и
я

, к
л
у
б
ы

, с
т
о
л
о
в
ы
е

, к
а
ф
е

, и
м
н
о
г
и
е

д
р
у
г
и
е
о
б
ъ
е
к
т
ы

.

Н
а
с
м
е
н
у
с
т
а
р
ы
м
с
о

т
р
у
д
н
и
к
а
м
п
р
и
ш
л
о
н
о
в
о
е
п
о
к
о
л
е
н
и
е
-
в

ы
п
у
с
к
н
и
к
и
п
р
о
ф
е
с
с
и
о
н
а
л
ь
н
о
-т
е
х
н
и
ч

е
с
к
и
х
у
ч
и
л
и
щ

, в
ы
с
ш
и
х
у
ч
е
б
н
ы
х
з
а
в
е
д

е
н
и
й
к
о
т
о
р
ы
е
о
п
и
р
а
я
с
ь
н
а
п
о
л
у
ч
е
н
н
ы

е
з
н
а
н
и
я
и
п
е
р
е
н
и
м
а
я
о
п
ы
т
в
е
т
е
р
а
н
о
в

о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
,
п
р
е
д
в
н
о
с
я
т
в
с
в
о
ю
р
а
б
о

т
у
в
с
е
т
о
н
о
в
о
е
,
ч
т
о
п
о
я
в
л
я
е
т
ь
с
я
в
с
т
р

о
и
т
е
л
ь
н
о
м
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
е
.
Р
е
з
у
л
ь
т
а
т

о
м
э
т
о
г
о
я
в
л
я
е
т
ь
с
я
у
л
у
ч
ш
е
н
и
е
к
а
ч
е
с

т
в
а
в
ы
п
о
л
н
я
е
м
ы
х
р
а
б
о
т
, с
о
к
р
а
щ
е
н
и
е
с

р
о
к
о
в
и
х
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
а
и
,
к
а
к
с
л
е
д
с
т
в

и
е
, у
в
е
л
и
ч
е
н
и
е
з
а
р
а
б
о
т
н
о
й
п
л
а
т
ы
и
с
т

а
б
и
л
и
з
а
ц
и
и
ф
и
н
а
н
с
о
в
о
-э
к
о
н
о
м
и
ч
е
с
к

о
г
о
с
о
с
т
о
я
н
и
я
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
в
ц
е
л
о
м
.

О

с

н

о

в

н

о

й

ц

е

л

ь

ю

д

е

я

т

е

л

ь

н

о

с

т

и

п

р

е

д

п

р
и
я
т
и
я
я
в
л
я
е
т
ь
с
я
п
о
л
у
ч
е
н
и
е
п
р
и
б
ы
л

и
п
у
т
е
м
н
а
р
а
щ
и
в
а
н
и
я
о
б
ь
е
м
о
в
р
а
б
о
т
,
п

о
с
т
о
я
н
н
о
г
о
у
л
у
ч
ш
е
н
и
я
к
а
ч
е
с
т
в
а
,
б
е
о

с
п
е
ч
е
н
и
я
т
о
ч
н
о
г
о
с
о
о
т
в
е
т
с
в
и
я
в
ы
п
о

л
н
е
н
н
ы
х
с
т
р
о
и
т
е
л
ь
н
ы
х
р
а
б
о
т
,п
р
о
д
а
ж

а
п
р
о
д
у
к
ц
и
и
в
б
о
л
ь
ш
и
х
о
б
ь
е
м
а
х
.

С
т
р
у

к
т
у
р
а
(р
и
с
. 2.1) в
ш
и
р
о
к
о
м
с
м
ы
с
л
е
с
л
о
в
а
, е
с
т

ь
с
о
в
о
к
у
п
н
о
с
т
ь
с
о
с
т
а
в
л
я
ю
щ
и
х
с
и
с
т
е

м
у
э
л
е
м
е
н
т
о
в
и
у
с
т
о
й
ч
и
в
ы
х
с
в
я
з
е
й
м
е

ж
д
у
н
и
м
и
. А
л
ь
т
е
р
н
а
т
и
в
н
ы
е
в
а
р
и
а
н
т
ы
ф

о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
я
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й
с
т
р
у

к
т
у
р
ы
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
д
о
л
ж
н
а
б
а
з
и
р
о
в
а

т
ь
с
я
н
а
с
т
р
а
т
е
г
и
ч
е
с
к
и
х
п
л
а
н
а
х
,
п
о
с
к

о
л
ь
к
у
и
м
е
н
н
о
с
т
р
а
т
е
г
и
я
о
п
р
е
д
е
л
я
е
т

структуру, а ненаоборот. В этой связи

подразделение организационной структурой пр

е
д
п
р
и
я
т
и
я
м
ы
п
о
н
и
м
а
е
м
в
е
с
ь
п
а
к
е
т
в
з

а
и
м
н
ы
х
д
о
г
о
в
о
р
е
н
н
о
с
т
е
й
.

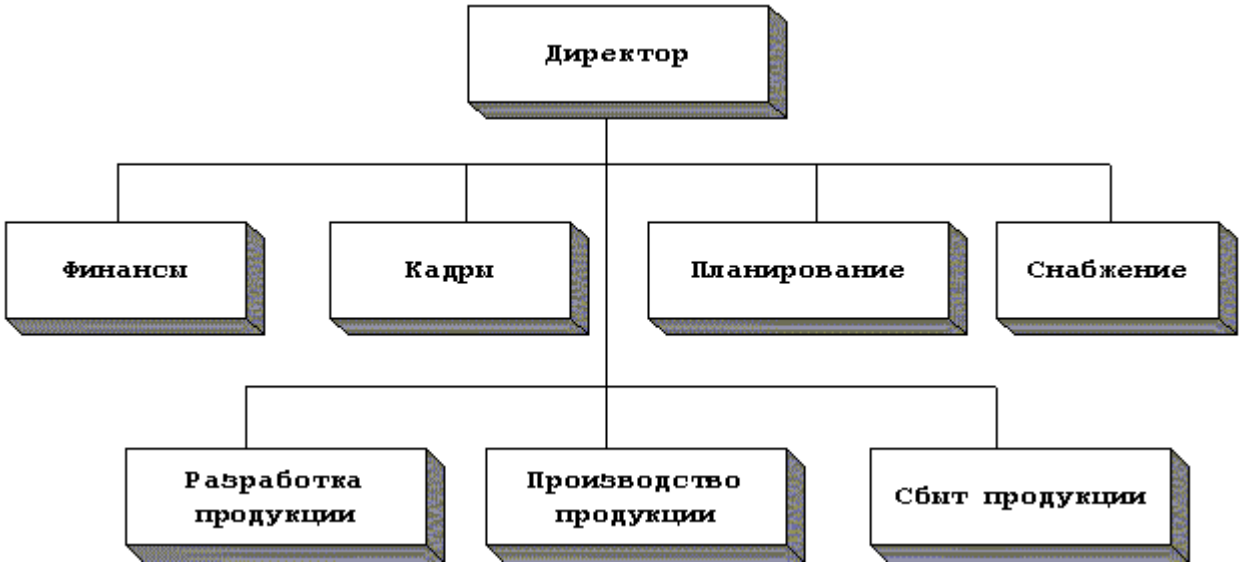

Рисунок 2.1 Схема организа

ц
и
о
н
н
о
й
с
т
р
у
к
т
у
р
ы
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я

П
о

к
а
з
а
т
е
л
и
л
ю
б
о
г
о
о
т
д
е
л
а
и
п
р
е
д
п
р
и
я
т

и
я
в
ц
е
л
о
м
я
в
л
я
ю
т
с
я
в
а
ж
н
о
й
ч
а
с
т
ь
ю
р
а

б
о
т
ы
в
с
е
г
о
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
,
т
а
к
к
а
к
п
о
з
в

о
л
я
ю
т
у
в
и
д
е
т
ь
д
а
н
н
о
е
с
о
с
т
о
я
н
и
е
т
о
г

о
и
л
и
и
н
о
г
о
о
т
д
е
л
а
,
с
р
а
в
н
и
т
ь
с
п
р
о
ш
л
ы

м
и
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
а
м
и
, с
п
р
о
г
н
о
з
и
р
о
в
а
т
ь
, и

с
п
р
а
в
и
т
ь
л
и
б
о
д
о
п
о
л
н
и
т
ь
в
б
у
д
у
щ
е
м
к

а
к
и
е
-л
и
б
о
н
е
д
о
ч
е
т
ы
в
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
е
.

Финансовое положение достаточно устойчиво, о чем свидетельствуют финансовые показатели, приведенные в таблице 2.1

Таблица 2.1

Финансово-экономические показатели деятельности за 2014-2015 гг

Показатели	2014г	2015г	Отклонение	
			В абсолют значениях	В %
Объем реализации услуг, тыс.руб.	98932,8	141846,7	42913,9	+ 31,1%
Численность работающих,чел.	24	31	7	+29,1%
Производительность труда на 1 работника,руб.	4122,2	4575,7	453,5	+10%
Фонд оплаты труда сотрудников,тыс.руб.	2880,0	4910,4	2030,4	+57%
Среднегодовая заработная плата 1 работника,тыс.руб.	120,0	158,4	38,4	+25%
Себестоимость услуг,тыс.руб.	76102,1	107459,6	31357,5	+29,2%
Затраты на 1 руб реализации,коп.	77	76	1	-1.3%
Прибыль от реализации,тыс.руб.	22830,7	34 387,1	11556,4	+33,7%
Рентабельность деятельности,%.	30,0	32,0	2	+2%
Рентабельность продаж,%.	23	24,2	1,2	+1,2%

Графически результаты работы агентства могут быть представлены так:

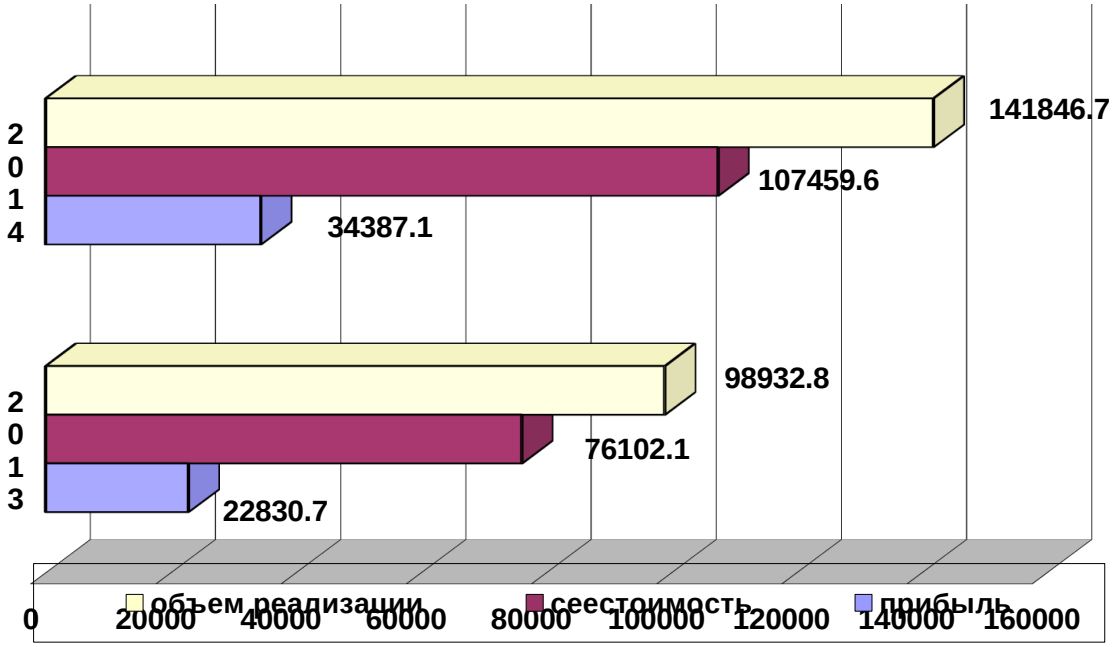

Рис. 2.2 Результаты работы в 2014 г и 2015 г. (в тыс руб)

Из данных таблицы 2.2 видно, что по сравнению с 2014 годом в 2015 году увеличился объем реализации на 31.1 % и составил 141846,7 тыс. руб, произошел рост цен на оказываемые услуги, при этом хорошо видно, что увеличение объема произошло за счет увеличения численности персонала на 7 человек и на конец 2015 года общая численность персонала ООО составила 31 человек. Фактор роста численности привел к увеличению роста объема реализации в натуральном выражении, т.е. при увеличении штата, фирма может обслуживать больше клиентов и это подтверждают показатели производительности работников, которая выросла с 4122,2 в 2013 г до 4575.7 руб на 1 работника в 2015 году.

Среднегодовая заработная плата работников возросла по сравнении с 2014 г на 25% со 120 тыс руб до 158,4 тыс руб в год, темп роста увеличения среднегодовой заработной платы опережает темп роста производительности труда, поскольку была произведена индексация заработной платы с связи с инфляцией. Не смотря на это, руководству ООО удалось снизить затраты на 1 рубль реализации на 1,3 % и затраты на 1 рубль реализации в 2014 г составили 76 коп.

Себестоимость в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась с 76102,1 до 107459,6 руб. на размер себестоимости в большой степени влияет размер произведенных затрат – аренда офиса, оплата коммунальных услуг, увеличение фонда оплаты труда, содержание техники и др. Основная цель любого коммерческого предприятия – это извлечение прибыли. Из данных видно, что прибыль увеличилась на 33.7 %. Этот показатель свидетельствует, что управление производством производится эффективно. Это подтверждает и рост рентабельности деятельности, и рост рентабельности продаж на 2 и 1,2 % соответственно.

Представим недостатки, которые существуют у организации в управлении персоналом в оценке по 10 бальной шкале в табл.2.2

Таблица 2.2

Недостатки в управлении персоналом

№	Показатели	0-10 баллов
1	Рациональной организационной структуры управления	7
2	Постоянство кадров	4
3	Уровень адаптации	6
4	Корпоративная культура	4
5	Планирование персонала	4

Исходя из представленной оценки управления персоналом видно, что она требует усовершенствования в частности необходимо совершенствовать организационную структуру управления, разработать мероприятия по повышению корпоративного духа фирмы, предложить мероприятия сокращающее текучесть кадров и внедрить систему по планированию кадров.

2.2. Оценка эффективности организационной культуры предприятия

О

О

О

«Д

а

в

-Р

у

с

с

л

а

н

д

»

я

в

л

я

е

т

с

я

большим

п

р

е

д

п

р

и
я
т
и
е
м
,
н
а
ц
е
л
е
н
н
ы
м
н
а
п
р
о
д
а
ж
е
с
т
р
о
и

т
е
л
ь
н
ы
х
м
а
т
е
р
и
а
л
о
в
г
о
с
у
д
а
р
с
т
в
е
н
н

ы
м
и
ч
а
с
т
н
ы
м
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
я
м
, п
о
э
т
о
м
у
я

в
н
о
п
р
о
с
м
а
т
р
и
в
а
е
т
с
я
т
и
п
к
у
л
ь
т
у
р
ы
о

р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
. Р
а
с
с
м
о
т
р
и
м
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и

о
н
н
у
ю
к
у
л
ь
т
у
р
у
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
п
о
т
и
п
о

л
о
г
и
и
К
у
и
н
а
и
К
э
м
е
р
о
н
а
и
п
о
о
с
о
б
е
н
н
о

с
т
я
м
г
е
н
д
е
р
н
ы
х
о
т
н
о
ш
е
н
и
й
(т
и
п
о
л
о
г
и

я
С
. М
е
д
о
к
и
Д
. П
а
р
к
и
н
)
Ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
е
к
у

л
ь
т
у
р
ы
э
т
о
й
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
з
а
м
н
о
г
и
е
г

о
д
ы
п
р
о
х
о
д
и
л
а
в
о
с
н
о
в
н
о
м
в
д
о
в
о
л
ь
н
о

т
а
к
и
ж
е
с
т
к
о
и
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
о
,
т
а
к
к
а
к
о
р

г
а
н
и
з
а
ц
и
я
о
б
с
л
у
ж
и
в
а
е
т
г
о
с
у
д
а
р
с
т
в

е
н
н
ы
е
о
б
ъ
е
к
т
ы
, т
о
д
и
с
ц
и
п
л
и
н
а
, и
е
р
а
р
х

и
ч
н
о
с
т
ь
, п
о
д
ч
и
н
е
н
и
е
- к
а
ч
е
с
т
в
а
к
о
т
о
р

ы
е
с
г
о
д
а
м
и
п
р
и
в
я
з
ы
в
а
л
и
с
ь
к
к
у
л
ь
т
у
р

нымценностямиорганизации.

Извест

н
ы
е
у
ч
е
н
ы
е
К
. К
э
м
е
р
о
н
и
Р
. К
у
и
н
н
в
ы
д
е
л
я

л
и
в
с
в
о
е
в
р
е
м
я
т
а
к
и
е
о
т
н
о
ш
е
н
и
я
в
о
р
г

а
н
и
з
а
ц
и
и
к
а
к
и
е
р
а
р
х
и
ч
е
с
к
и
е
.
е
с
т
к
а

Ж

я
м
н
о
г
о
с
т
у
п
е
н
ч
а
т
а
я
с
т
р
у
к
т
у
р
а
.
е
с
ь
В

персональных данных с использованием средств автоматизации

остьистабильностьО
нилучшечувст

в
у
ю
т
в
ц
е
н
т
р
а
л
и
з
о
в
а
н
н
о
й
с
и
с
т
е
м
е
у
п

р
а
в
л
е
н
и
я
с
ч
е
т
к
и
м
р
а
с
п
р
е
д
е
л
е
н
и
е
м
п

о
л
н
о
м
о
ч
и
й
,
к
о
г
д
а
р
а
с
п
и
с
а
н
ы
в
с
е
п
р
а
в

и
л
а
и
п
р
о
ц
е
д
у
р
ы
.
ц
е
л

С

В
н
е
м
п
р
е
д
л
о
ж
е
н
ы
д
е
с
я

т
ь
в
о
п
р
о
с
о
в
, к
а
с
а
ю
щ
и
х
с
я
р
а
з
н
ы
х
с
т
о
р

о
н
р
а
б
о
т
ы
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
.
П
о
к
а
ж
д
о
м
у
в
о

п
р
о
с
у
п
о
д
ч
е
р
к
н
е
м
т
о
т
в
а
р
и
а
н
т
о
т
в
е
т

а
(А
, Б
, В
и
л
и
Г
), к
о
т
о
р
ы
й
, п
о
н
а
ш
е
м
у
м
н
е
н
и
ю

л

,

у

ч

ш

е

в

с

е

г

о

о

п

и

с

ы

в

а

е

т

с

и

т

у

а

ц

и

ю

в

О

О

О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
».
ы
б
о
р
б
у
д
е
м
д
е
л
а
т
ь
н
а

В

основание реального
подложения
раздел

в
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
,
а
н
е
и
с
х
о
д
я
и
з
т
о
г
о
,
к
а
к

должно быть ли как хотелось бы нам.

Таблица 2.2

Интерпретация результатов теста №1.

ВОПРОС	Автории	Идеи	Культуру	Культуру

№	тарная культура	ческая культура	ра, ориентированная на задачу	ра, ориентированная на человека
1	Б	*В*	А	Г
2	А	Б	Г	*В*
3	Г	А	В	*Б*
4	*В*	Г	Б	А
5	*Б*	В	А	Г
6	А	Б	*Г*	В
7	Г	А	В	*Б*
8	*В*	Г	Б	А
9	Б	В	*А*	Г
10	*А*	Б	Г	В
Итог	1	4	2	3

о :				

И

т

а

к

, р

е

з

у

л

ь

т

а

т

ы

т

е

с

т

а

п

о

к

а

з

ы

в

а

ю
т
,
ч
т
о
в
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
д
о
м
и
н
и
р
у
е
т
и
е
а

р
х
и
ч
е
с
к
а
я
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
а
я
к
у
л
ь
т
у

р
а
. Е
е
д
о
п
о
л
н
я
е
т
к
у
л
ь
т
у
р
а
, о
р
и
е
н
т
и
р
о

в а н н а я н а ч е л о в е к а . В н е з н а ч и т е л ь н о

й
с
т
е
п
е
н
и
п
р
и
с
у
т
с
т
в
у
е
т
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и

о
н
н
а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а
,
р
и
е
н
т
и
р
о
в
а
н
н
а
я
н
а
о

з
а
д
а
ч
у
,
а
т
а
к
ж
е
а
в
т
о
р
и
т
а
р
н
а
я
о
р
г
а
н
и

зационная культура.

Стоячки зрения

т
и
п
о
л
о
г
и
и
С
.
М
е
д
о
к
а
и
Д
.
П
а
р
к
и
н
а
т
а
к
а
я

о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а
, к
а
к
в
О
О
О

«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
», н
а
и
б
о
л
е
е
х
а
р
а
к
т
е
р
и
з
у

е
т
с
я
к
а
к
«к
а
з
а
р
м
а
», о
б
ы
ч
н
о
у
п
р
а
в
л
я
е
т
с

я
н
е
б
о
л
ь
ш
о
й
г
р
у
п
п
о
й
м
у
ж
ч
и
н
,
к
о
т
о
р
ы
е

г
о
т
о
в
ы
«п
р
е
з
и
р
а
т
ь
»
в
с
е
х
к
т
о
у
н
и
х
в
п
о
д

чинении.

В этом трежащинамворга

низациивыделяетсяпоследнеемесст

о

, и

х

и

т

а

к

н

е

о

ч

е

н

ь

м

н

о

г

о

,в

о

с

н

о

в

н

о

м

н

а

х
о
д
и
т
с
я
н
а
о
ф
и
с
н
ы
х
р
а
б
о
т
а
х
,
а
е
с
л
и
т
а

к
о
в
ы
е
с
т
ь
,
т
о
и
м
в
ы
д
е
л
я
е
т
с
я
,
т
а
к
с
к
а
ж
е

м
,
о
т
н
ю
д
ь
н
е
г
л
а
в
н
а
я
р
о
л
ь
в
у
п
р
а
в
л
е
н
и

и

. В

о

с

н

о

в

н

о

м

э

т

о

м

у

ж

с

к

о

й

к

о

л

л

е

к

т

и

в

,

г

д
е
н
е
т
м
е
с
т
а
ж
е
н
щ
и
н
а
м
с
в
ы
с
о
к
и
м
и
н
р
а

в
с
т
в
е
н
н
ы
м
и
п
р
и
н
ц
и
п
а
м
и
.
В
о
р
г
а
н
и
з
а
ц

и
и
д
и
р
е
к
т
о
р
о
м
я
в
л
я
е
т
с
я
м
у
ж
ч
и
н
а
.
с
т

Е

естественно, к
акчеловеку
стратегийисдру

г
и
м
и
н
р
а
в
с
т
в
е
н
н
ы
м
и
п
р
и
н
ц
и
п
а
м
и
,
н
л
о

ю
б
и
т
д
и
с
ц
и
п
л
и
н
у
и
п
о
д
ч
и
н
е
н
и
е
.
г
о
б
л

Е

и
ж
а
й
ш
е
е
о
к
р
у
ж
е
н
и
е
и
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
е
н
н

отелюди, к
топоследнегоявляются
сяглаа

в
н
ы
м
и
в
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
-
э
т
о
м
у
ж
ч
и
н
ы
,
а
у
ж

е
п
о
т
о
м
ж
е
н
щ
и
н
ы
. 3
д
е
с
ь
в
и
д
н
а
«в
е
р
х
у
ш
к

а
», к
о
т
о
р
а
я
у
п
р
а
в
л
я
е
т
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
е
й
. Ж

е
н
щ
и
н
м
а
л
о
в
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
и
з
а
н
и
м
а
ю
т

о
н
и
в
б
о
л
ь
ш
о
й
с
т
е
п
е
н
и
р
а
б
о
т
у
с
д
о
к
у
м

е
н
т
о
о
б
о
р
о
т
о
м
,
р
е
к
л
а
м
о
й
.
Н
а
м
о
й
в
з
г
л

я
д
,
и
с
л
е
д
у
е
м
о
й
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
г
л
а
в
н

в

о
й
п
р
о
б
л
е
м
о
й
я
в
л
я
е
т
с
я
к
о
н
с
е
р
в
а
т
и
з

м
. В
ч
е
м
п
р
о
я
в
л
я
е
т
с
я
к
о
н
с
е
р
в
а
т
и
з
м
? О
р

г
а
н
и
з
а
ц
и
я
д
е
й
с
т
в
у
е
т
д
а
в
н
о
и
н
и
ч
е
г
о

такие изменения, которые могут быть

л
ь
ш
е
з
н
а
ч
и
л
о
л
у
ч
ш
е
.
Н
а
м
о
й
с
у
б
ъ
е
к
т
и
в

н
ы
й
в
з
г
л
я
д
,
к
а
з
ы
в
а
е
м
а
я
у
с
л
у
г
а
д
о
л
ж
о

н
а
б
ы
т
ь
к
а
ч
е
с
т
в
е
н
н
а
я
и
х
о
р
о
ш
о
о
п
л
а
ч

и
в
а
т
ь
с
я
.
Р
у
к
о
в
о
д
с
т
в
о
т
р
е
б
у
е
т
ж
е
б
о
л

ь
ш
и
е
о
б
ъ
е
м
ы
к
а
ч
е
с
т
в
е
н
н
о
в
ы
п
о
л
н
е
н
н

ых услуг заключается в том, что время

как работники отвысокуюзарплата

т
у
з
а
н
о
р
м
а
т
и
в
ы
к
о
т
о
р
ы
е
о
н
и
в
ы
п
о
л
н
я

ю
т
.
т
с
ю
д
а
к
о
н
ф
л
и
к
т
и
н
т
е
р
е
с
о
в
р
у
к
о
в
О

о
д
с
т
в
а
с
и
х
«с
т
а
р
ы
м
и
» в
з
г
л
я
д
а
м
и
с
р
а
б
о

т
н
и
к
а
м
и
н
и
з
ш
и
х
з
в
е
н
ь
е
в
.
Р
у
к
о
в
о
д
и
т
е

л
и
и
н
и
з
ш
и
е
з
в
е
н
ь
я
м
а
л
о
в
з
а
и
м
о
д
е
й
с
т

в
у
ю
т
д
р
у
г
с
д
р
у
г
о
м
,
т
а
к
к
а
к
п
р
и
с
у
т
с
т
в

у
е
т
у
ж
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
ы
й
«г
р
а
ф
и
к
»
о
г
о
,
т
т
ч

о
и
к
т
о
д
о
л
ж
е
н
д
е
л
а
т
ь
.
О
б
щ
е
н
и
е
р
у
к
о
в
о

д
и
т
е
л
е
й
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
р
а
з
л
и
ч
а
ю
т
с
я
п

о
с
в
о
е
й
с
т
р
у
к
т
у
р
е
,
х
о
т
ь
в
э
т
о
м
н
а
п
р
а
в

л
е
н
и
и
у
ж
е
в
е
д
е
т
с
я
р
а
б
о
т
а
.

О
р
г
а
н
и
з
а

ц
и
о
н
н
а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
н
а
х
о

д
и
т
с
я
к
а
к
б
ы
н
а
в
е
с
а
х
п
о
л
о
ж
и
т
е
л
ь
н
ы
х

и
о
т
р
и
ц
а
т
е
л
ь
н
ы
х
н
а
п
р
а
в
л
е
н
и
й
.
С
о
д
н
о

йсторонныконсервативизм, р
авнодушие

к
п
р
о
б
л
е
м
а
м
р
у
к
о
в
о
д
с
т
в
а
с
о
с
т
о
р
о
н
ы

работников, н
ожелание узнавать их со

ответственность требования

з
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
,
с
д
р
у
г
о
й
с
т
о
р
о
а

н
ы
о
б
н
о
в
л
е
н
и
е
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
е
й
с
о
с
т
о

р
о
н
ы
в
ы
с
ш
е
г
о
р
у
к
о
в
о
д
с
т
в
а
с
ц
е
л
ь
ю
у
л

у
ч
ш
и
т
ь
,
и
з
м
е
н
и
т
ь
к
у
л
ь
т
у
р
у
.

Для обнаружения личностных особенностей нужно возвести социометрическую матрицу. Социометрическая техника применяется для измерения определенных свойств категории как целостного формирования. Социометрический тест предназначен для диагностики чувствительных связей, именно взаимных симпатий и антипатий между членами категории. Предназначение социометрического процесса:

- измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;

- выявление «социальных позиций», именно соотносительного авторитета членов категории по знакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказывается «глава» категории и «отвергнутый»;
- обнаружение внутригрупповых подсистем - сплоченных образований, во главе которых могут быть собственные неформальные лидеры.

При исследовании применялся опросный лист, где любой член категории указывал свое отношение к иным членам категории от точки зрения совместной работы, проведения досуга, участия в решении деловой проблемы.

Методология Е.С. Кузьмина дозволяет измерять отношения между членами категории по нескольким критериям единовременно. Для обнаружения взаимоотношений в коллективе ООО «ДАВ-Руссланд», любому из 15 лиц предлагался опросный лист со следующими вопросами:

1. С кем из работников Вы хотели бы трудиться совместно?
2. С кем из работников Вы не хотели бы трудиться совместно?
3. С кем бы Вы хотели дружить (отдыхать) в свободное время?
4. С кем Вы не хотели отдыхать в свободное время?

Работа с матрицей:

1. На основе полученных показателей составлена социометрическая матрица (таблица 2.3);
2. Матрица разрешает оценить сплоченность категории по соотношению правильных и негативных выборов;
3. Для установления сплоченности коллектива применяется одноименный индекс:

$$I=\sum_{i=1}^{N}\sum_{j=1}^{N} A_{ij}^{+}+A_{ij}^{-}/N\times(n-1) \quad (1)$$

где A_{ij}^{+} - количество взаимно-правильных выборов;

A_{ij}^{-} - количество взаимно-негативных выборов;

$N \times (n-1)$ - количество всех допустимых взаимных выборов.

Таблица 2.3

Социометрическая матрица

кто выбирает (i)		Кого выбирают (j)																Итого		Всего
номер позиции	Чл. гр.	а	б	в	г	д	е	ж	з	и	к	л	М	н	о	п		+	-	
1	а	X	+	+	+	+	0	+	+	+	+	0	0	+	-	+		10	1	11
2	б	+	X	0	0	-	+	+	+	+	0	-	+	+	+	+		9	2	11
3	в	+	+	X	+	+	+	0	+	+	+	+	+	0	0	0		10	0	10
4	г	+	+	+	X	+	+	0	+	+	+	+	0	0	0	0		9	0	9
5	д	+	+	+	0	X	+	0	+	+	+	0	0	0	0	0		7	0	7
6	е	0	+	+	0	+	X	0	0	+	+	+	-	+	+	-		8	2	10
7	ж	0	-	+	0	+	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0		2	1	3
8	з	0	+	+	0	+	0	0	X	+	+	+	-	+	-	-		7	3	10
9	и	+	+	+	0	+	+	0	+	X	+	+	0	+	-	+		10	1	11
10	к	+	+	-	-	+	+	0	+	+	X	-	+	+	+	+		10	3	13
11	л	+	+	-	+	+	+	0	+	+	0	X	+	+	0	0		9	1	10
12	м	0	+	+	0	0	+	0	-	+	0	+	X	+	+	+		8	1	9
13	н	0	+	+	-	+	+	0	+	+	-	+	-	X	0	0		7	3	10

14	о	0	+	+	-	+	+	0	+	+	+	0	0	+	X	0	8	1	9
15	п	0	+	+	+	+	0	0	0	+	+	+	0	0	-	X	7	1	8
итого	+	7	13	11	4	12	10	2	10	13	9	8	4	9	4	5	121		
	-	0	1	2	3	1	0	0	1	0	1	2	3	0	4	2		20	
Каждого выборов		7	14	13	7	13	10	2	11	13	10	10	7	9	8	7			141

Примечание: позитивный выбор (+), негативный выбор (-), отсутствие выбора (0).

Каждого 210 вероятностей выбора (15*15-15).

Таблица 2.4

Соответствие выборов в процентах

Группа выбора	%
позитивный (+)	57,6%
негативный (-)	9,5%
отсутствие выбора (0)	32,9%

Социометрическая матрица позволяет установить социометрический ранг (позицию) любого работника:

$$S_i = \frac{\sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} C_{ij}^{+} + C_{ij}^{-}}{N-1} \qquad (2)$$

где C_{ij}^{+} - количество правильных выборов; полученных i-м членом категории с остальных;

C_{ij}^{-} --количество негативных выборов, полученных i-м членом категории с остальных.

(1) Sa=(10+(-1))/(15-1)=0,714;

(3) Sб=(9+(-2))/(15-1)=0,5;

(1) Sв=(10+(-0))/(15-1)=0,714;

(2) Sг=(9+(-0))/(15-1)=0,643;

(4) Sд=(7+(-0))/(15-1)=0,5;

(5) Sе=(8+(-2))/(15-1)=0,427;

(6) Sж=(2+(-1))/(15-1)=0,007;

(6) Sз=(7+(-3))/(15-1)=0,286;

(2) Sи=(10+(-1))/(15-1)=0,643;

(4) Sк=(10+(-3))/(15-1)=0,5;

(3) Sл=(9+(-1))/(15-1)=0,571;

(4) Sм=(8+(-1))/(15-1)=0,5;

(5) Sн=(7+(-1))/(15-1)=0,429;

(4) Sо=(8+(-1))/(15-1)=0,5;

(5) Sп=(7+(-1))/(15-1)=0,429;

Примечание: в скобках указывается рейтинг работников предприятия. (1) -особенно «знаменитый», (6)-наименее «знаменитый».

На основании матрицы строится тоже графическое изображение связей симпатий и антипатий – социограмма.

Треугольник - обозначение мужчины. Среда -обозначение женщины. Сплошная линия обозначает взаимную симпатию. Толстая прерывистая линия обозначает односторонюю симпатию.

Тонкая прерывистая линия обозначает взаимную антипатию.

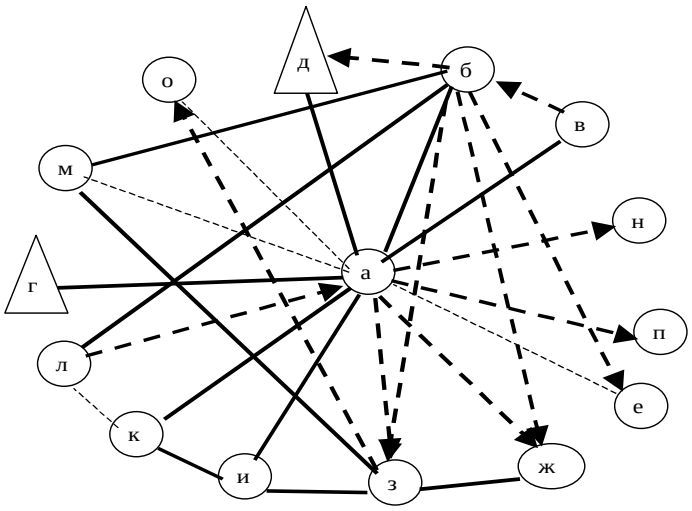

Рисунок 2.3. Социограмма

Социограмма показывает, что А-глава категории (директор Мороз О.С.) Коллеги обладают взаимную привязанность:

А и Б Мороз О.С и Рыбина А.И.

А и В Мороз О.С. и Алленых Н.

А и Г Мороз О.С. и Фомичев В.

Б и Г Рыбина А.И и Коротких Н.Т.

Л и Г Третьякова Н. и Фомичев В.О.

С тем, чтобы усовершенствовать микроклимат в компании, необходимо повлиять на взаимоотношения между В и Л (Алленых Н. Н. и Третьякова Н.Д.) либо помогать переходу данных лиц в иной коллектив;

Потеря «С» (директора Мороз О.С.) обозначала бы несоблюдение чувствительно-психологической целостности таковой категории, потому как она ее основывает и является деятельный носителем общих норм и традиций.

Итоги обследования коллектива показали, что формальный глава есть и неформальным лидером, что благоприятно сказывается на организациооной культуре предприятия и ее психологическом микроклимате.

Значимо подчеркнуть, что от руководства зависит весьма много и первоначально - компания и ее корпоративная культура, стиль предприятия. Творческое положение в коллективе ООО «ДАВ-Руссланд» осуществляется

компетентной, сплоченной командой, которая своим энтузиазмом, убежденностью, примерами поддерживает культуру в компании.

Культуру компании можно оценивать как производную 2-х составляющих: допущений и предпочтений тех, кто ее сделал; опыта, привнесенного их сторонниками. Ее помощь на нужном уровне напрямую зависит от подбора сотрудников, действий высшего руководства и методов социализации.

Цель подбора сотрудников - раскрыть и принять в организацию лиц с навыками успешного исполнения соответствующей работы. Окончательный выбор кандидата устанавливается субъективной оценкой того, кто принимает решение, насколько текущий кандидат будет отвечать требованиям компании. Эта субъективная оценка зачастую предопределяется культурой, присутствующей в компании.

Действия высшего руководства изъявляют существенное воздействие на организационную культуру, провозглашаемая ими стратегия компании утверждают некие нормы, которые после этого понимаются каждой организацией. Признаками, что характеризуют организационную культуру руководства, есть: пружинистая спортивная походка, опрятный внешний вид, актуальный стиль в одежде и наружности, дружественное отношение к любому работнику, отличное самочувствие, искренняя посильная поддержка работнику в семейных делах, позитивный образ начальника во внешней среде. Социализация являет собой процесс адаптации новых членов в компании, процесс восприятия ее культуры. Неоднократно организационная культура может служить значимым фактором предвидения действия компании, чем ее объективных характеристик. Фирма заинтересована в восприятии культуры любым ее работником.

Социализация особенно очевидна при поступлении на работу нового работника, когда его оповещают о том, как обстоят дела в компании, каковы принятые в ней правила и традиции. В некоторых случаях предлагается

формальная программа образования с тем, чтобы сотрудники компании узнавали ее культуру.

Анализ доминирующей культуры в компании.

Для установления доминирующей культуры в компании нужно: оценить ее настоящее положение в фирме; в легкой и системной форме представить, что являет собой корпоративная культура, сделать ее модель.

Особенно подходящий метод для начала подобный работы - процесс анкетирования либо опроса. В сущности анкеты лежит распределение корпоративной культуры на элементы: отношения; нормы; повадки; традиции; формы действия; общество обитания; самообслуживание предприятия.

Любому элементу культуры отвечает раздел, где представлены вопросы, призванные дать наиболее полное представление о том, в каком состоянии текущий элемент культуры находится в фирме.

Анкета была предложена каждым работникам компании ООО «ДАВ-Руссланд». Цель анкетирования: определить главенствующую культуру компании; обратить внимание руководство на итоги опроса; сделать анализ полученных итогов доступным для обсуждения.

Так, культуру невозможно установить точно, потому что это что-то подобное, что появляется в итоге взаимодействия разных особенностей компании (определенные из них обнаруживаются очевидно, другие едва различимы), мы все же попытались исследовать организационную культуру ООО «ДАВ-Руссланд». Работникам предприятия нужно было установить оценки с 1 по 4 баллов в любом блоке анкеты. Проанализировав существующую культуру компании от точки зрения собственной характеристики работников ООО «ДАВ-Руссланд», мы получили дальнейшие итоги, что представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5

Итоги анкетирования

Сотрудники	Виды культуры			
	Власть	Роль	Задача	Личность
Мороз О.С.	39	48	38	25
Алленых Н. Н.	47	44	36	23
Рыбина А.И.	38	43	37	32
Фомичев В.О.	41	50	27	32
Прибылых А.Т.	48	37	45	20
Зибницкая Г. И.	34	40	35	41
Макарова Н.Ф.	32	45	39	34
Зибницкая С.С.	30	58	35	27
Коротких Н.Т.	44	48	30	28
Рассолова Н.К	30	46	44	30
Третьякова Н.Д.	34	42	36	38
Кузнецова И.Д.	20	37	46	47
Сушкова Л.К	29	51	30	40
Путилина У.	36	44	42	28
Пчельникова О.	37	35	36	42
Итого:	539	668	556	487

В итоге анкетирования выявлено, что коллеги ООО «ДАВ-Руссланд» оценивают главенствующую культуру компании как ролевую. Это классическая, распланированная фирма (бюрократическая). Всеобщая сумма баллов работников предприятия тоже указывает на ролевую организационную культуру. Подобный тип компании характеризуется суровыми функциональными и специализированными участками, которые координируются тесными объединяющим звеном управления сверху.

В ролевой культуре основным источником силы есть сила положения. Для выполнения роли выбираются лишь отдельные люди, к силе фигуры относятся с неодобрением, но сила эксперта ценится лишь в надлежащем

месте. Воздействие регулируется правилами и процедурами. Эффективность таковой культуры зависит с разумного разделения работы и ответственности, но не с индивидуальных личностей. Таковой тип компании отрицательно адаптируется к изменениям, отрицательно «осмысливает» надобность перемен и медленно на них реагирует.

Ролевая фирма обнаруживается там, где устойчивость деятельности значимей эластичности либо где техническая компетентность и глубина специализации главней внедрения новейшей товаров либо стоимости обслуживание.

Отдельному служащему ролевая культура предоставляет защищенность и вероятность стать компетентным экспертом; исполнительность в определенных пределах поощряется по шкале расчета, движением по службе внутри функциональной области.

Все же, итоги анкетирования показали, что в ООО «ДАВ-Руссланд» присутствуют элементы культуры власти и культуры задачи. Такие типы культуры можно найти в небольших предпринимательских организациях. Так, чтобы отменно уживаться с культурой власти, сотрудник обязан быть сориентирован на власть (силу). Интересоваться политикой, не опасаться рисковать в небезопасных условиях.

В результате можно подытожить, что культура предприятия «ДАВ-Руссланд» есть на этапе перехода с культуры роли к культуре власти. Огромное значение в этом играет факт перемены политики руководства фирмой, перемена межличностных отношений работников. Директор будет стремиться привлечь лиц, имеющих наклонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, что невысоко ценят безопасность.

Для подтверждения и уточнения полученных показателей проведем опрашивание работников ООО «ДАВ-Руссланд». Применяя вопросник «Ревизия положения корпоративной культуры», определим, в каком состоянии есть любой элемент культуры, ее формальную и неформальную

сторону. Для удобства обработки приведем открытые вопросы к закрытым, единовременно устраним сложность при заполнении анкеты

Главные требования при создании закрытых вопросов:

1. Максимально предвидеть допустимые варианты результатов. Применять полузакрытый вариант, в котором проставляется прочерк для дополнительных комментариев и примечаний.

2. Формулируя варианты результатов (подсказки), нужно помнить дальнейшие основные правила: отвечающий на вопрос чаще выбирает первые подсказки, нежели последние. Следственно, первыми обязаны быть наименее возможные разновидности результата; чем абстрактней характер подсказки, тем меньше возможность выбора. Правило №2 - все разновидности результатов нужно выдерживать на одном уровне конкретности; все допустимые разновидности ответов обязаны быть отпечатаны на странице, для того, чтобы респондент мог охватить условия соответствия оценок; список предложенных ответов должен быть необширным, так как опрашиваемый по мере движения к его концу работает менее наблюдательно, чем с первыми. В этом случае рационально расчленить перечень на 3 блока; важную роль играет вариант, что полагает вероятность уклониться с результата на закрытый вопрос: «сложно сказать», «не помню», «не ведаю».

Для установления положения корпоративной культуры работникам было предложено ответить на вопросы анкеты. Вопросы приведены к закрытому типу; использованы блоки вопросов, особенно подходящие к типу исследуемого предприятия.

В исследовании принимали участие все сотрудники данного подразделения организации. Для положительного утверждения необходимо установить знак "+", для несогласия знак "-", для результата - "не ведаю", нужно установить "0".

Установим принадлежность любого элемента культуры предприятия с поддержкой контрольного фактора. Текущий прием употребляется в тех

случаях, когда необходимо наладить прямые и опосредованные, причинные и сопутствующие связи, равным образом уточнить их напряженность. Нужно установить, имеется ли ДАВ-Руссланд между интересом работников к организационной культуре (формальной - $Ф^+$ и неформальной - $Н^-$). Для установления связи между этими явлениями используем показатель-коэффициент 2-х добротных переменных по Юлу. Так, чтобы подсчитать коэффициент ассоциации Юла, вполне фиксировать присутствие (+) либо отсутствие (-)любого из 2-х сравниваемых качеств А и В. Представим двумерную классификационную таблицу 2.6.

Таблица 2.6

ДАВ-Руссланд интересов работников к формальному (Ф) и неформальному (Н) проявлению организационной культуры

	Ф+	Ф-
Н+	a	b
Н-	c	d

Коэффициент ассоциации Юла (Q) высчитывается по формуле:

Q=(a*d-c*b)/(a*d+c*b),

где частоты a, b, c, d означают присутствие либо отсутствие знака Ф либо Н. Свойства показателя 1>Q>-1; Q=0, когда какая или из частот равны 0. При значении показателя значительно выше либо ниже 0 при доверительном промежутке (возможной ошибке) ДАВ-Руссланд имеется.

Таблица 2.7

Значения обстоятельств

	Ф+	Ф-
Н+	62	49
Н-	49	62

Qнф=0,2

Итоги опросника «Ревизия положения корпоративной культуры» показали, ООО «ДАВ-Руссланд» не отличается большим уровнем организационной культуры. Коэффициент Юла Q=0,2, что свидетельствует о низкой заинтересованности работников к формальной организационной культуре, лимитация доступа к данным о культуре предприятия для большинства заказчиков, компаньонов, корреспондентов.

Для установления отношений работников управляющего состава (Рс), и работников не управляющего состава (Нс) к состоянию культуры компании, нужно проанализировать по дальнейшим схемам.

Таблица 2.8

Значения обстоятельств

Рс		
	Ф+	Ф-
Н+	33	22
Н-	22	33
Нс		
	Ф+	Ф-
Н+	30	24
Н-	24	30

$Q_{Рс}$=0.6,

$Q_{Нс}$=0.4.

Показатели $Q_{Рс}$ и $Q_{Нс}$ показывают, что работники управляющего состава обладают огромную осведомленность о состоянии культуры компании, чем работники не управляющего состава. Рекомендацией по совершенствованию сформированной обстановки может быть:

- проведение всеобщего собрания работников предприятия с целью освещения базовых вопросов, что касаются организационной культуры;
- разработка плана по внедрению базовых позиций предприятия, символики, фирменной одежды и следовательно дальше.

По результатам работников дозволено предположить, что культура предприятия есть в прогрессирующем состоянии. О стратегии, базовых характеристиках таковой предприятия ведает только управляющий состав. Данный факт указывает на то, что предприятия не использует корпоративную культуру как сильный стратегический инструмент, дозволяющий направлять работников на всеобщие цели и ценностные установки, мобилизовать инициативу коллектива.

Общество все яснее осмысливает, что проблему подлинного и грядущего не могут решаться с поддержкой рецептов прошлого. Представления о ценностях пришли в движение.

Корпоративная культура не появляется сама по себе. Невзирая на то, что процесс ее появления может прогрессировать различными методами, однако он содержит в себе дальнейшие этапы.

1. У конкретного человека появляется идея о создании новой компании.

2. «Создатель» образовывает костяк компании - группу, которая разделяет его мнения. Это обозначает, что любой в группе считает идею компании хорошей, стоящей, для того, чтобы из-за нее рисковать.

3. Эта категория делает шаги для формирования компании, с помощью расширения фондов, завоевания рыночного пространства и следовательно дальше.

4. На этом этапе происходит комплект работников и начинает определяться культура предприятия. Как и любая иная культура, она зарождается в глубине человеческого сознания, характеризующегося на первом этапе определенным поведением.

Для реализации данной цели требуется, притом, сформировать ценностные установки фигуры, компании, отношений. Речь идет о нормах, правилах, либо стандартах, на организационном поведении. Всякое действие должно оцениваться по особенно социально прогрессивным меркам. Это огромная область приложения сил и для теоретиков, и для практиков.

Актуальность постижения и использования таких норм, правил и стандартов несомненна. В итоге из организационного действия начинает отличаться новое научное адресование - организационная культура, которая неизменно будет его комбинированный частью.

Характеристика корпоративной культуры ООО «ДАВ-Руссланд» охватывает:

индивидуальную самостоятельность - уровень ответственности, автономности и вероятностей выражения инициативы в компании;

структуру - взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого начальства и контроля;

адресование - уровень образования целей и перспектив деятельности компании;

интеграция - уровень, по какой доли (субъекты) в границах компании пользуются помощью для выполнения скоординированной деятельности;

управленческое обеспечение - уровень, касательно какой администраторы обеспечивают отчетливые коммуникационные связи, помощь и поддержка своим подчиненным;

поддержку - степень помощи, оказываемой начальниками своим подчиненным;

стимулирование - уровень зависимости вознаграждения с итогов работы;

идентифицированном - уровень уподобления сотрудников с организацией в совокупности;

управление раздорами - уровень разрешимости раздоров;

управление рисками - уровень, по какой сотрудники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики содержат как структурные, аналогично поведенческие измерения. Та либо другая ООО «ДАВ-Руссланд» может быть подвергнут анализу и детально описан на основании перечисленных поверх величины и свойств.

Стратегия ООО «ДАВ-Руссланд», опирающаяся на требования рынка и значительно подходящая при динамичном окружении, полагает культуру, базирующуюся на личной инициативе, риске, высокой интеграции, типичном восприятии раздоров, широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства товаров, фокусируется на результативности, лучшей работе при стабильном окружении. Она удачна, когда культура компании предполагает решающий контроль, минимизирует риск и раздоры.

Некоторой из основных проблем, с которыми сталкивается ООО «ДАВ-Руссланд» есть тогда, что в конкретный момент времени это торговое компания оказывается неспособным совладать с изменением рынка и согласно вынужденной отказаться с устаревших структурных форм компании. Любые ряд лет меняются структура компании, процесса заявления разрешений и следовательно дальше.

Вместе с тем допустимые отрицательные последствия реорганизаций ослабляются в результате перемен отдельных функций не одновременно, а в различное время. Опыт постоянной реорганизации показывает, что выгоды, связанные с таковой системой, громадны. Система позволяет перетасовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, а и предоставляя возможность множеству людей расширить свой профессиональный опыт.

Рекомендацией по улучшению сложившейся ситуации может быть:

- осуществление опросов общественного мнения (обыкновенно два раза в год);
- образование вознаграждений двумя составляющими - в форме фиксированного оклада и переменной части. Переменная доля являет собой комиссионное вознаграждение в процентах с количества проданной фирмой товаров, оказанных услуг, а и премию за достижение фиксированных ранее целей;
- осуществление политики гарантированной занятости. Умелое

маневрирование кадровыми источниками (с помощью ранних проводов сотрудников на пенсионную выплату, непрерывной переподготовки кадров и переразделения рабочей силы между различными подразделениями, для того, чтобы избежать надобности увольнения);

- стимулирование индивидуальной инициативы сотрудников при решении всеобщих задач и постоянство правил действия в фирме;
- доверие к отдельному работнику фирмы со стороны менеджеров;
- развитие коллективных методов разрешения проблем, распределение успеха между работниками, интересными с точки зрения формирования организационной среды, привлекая в корпорацию лучших в собственной профессии лиц,
- гарантия свободы специалистам в установлении достижения целей предприятия при учете ее потенциала и в принятии надлежащих разрешений;
- подбор новых менеджеров из количества сотрудников фирмы, но не поиск их на стороне.
- образование предпринимательского микроклимата через применение проектных категорий как главный структурной единицы фирмы. Эти категории возглавляются лидерами, решающими за постановку целей и их достижение.

ООО «ДАВ-Руссланд» неизменно будет достигать устойчивости и результативности деятельности, когда культура компании адекватна используемой технологии. Регулярные формализованные (рутинные) технологические процессы обеспечивают устойчивость и эффективность компании, когда культура компании акцентирует интерес на централизации в принятии разрешений и унимает (ограничивает) индивидуальную инициативу. Нерегулярные (не рутинные) технологии результативны, когда они заполняются культурой компании, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль.

Сильная культура ООО «ДАВ-Руссланд» определяет последовательность действия сотрудников. Сотрудники отчетливо знают,

какому поведению они обязаны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в компании формируются от поддержкой высокой формализации. Крепкая культура достигает того же итога без ведения какой-нибудь документации и разделений. Кроме всего прочего, крепкая культура может быть результативной, чем всякий формальный структурный контроль. Чем мощней культура компании, тем поменьше менеджменту необходимо уделять внимания развитию формальных правил и расположений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру ООО «ДАВ-Руссланд». Таким образом, есть различны

е
п
у
т
и
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
н
и
я
о
р
г
а
н
и
з
а

ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
п
р
е
д
п
р
и
я
т
и
я
,
р
е
ш
е

н
и
я
п
р
о
б
л
е
м
, в
о
з
н
и
к
а
ю
щ
и
х
н
а
п
у
т
и
м
е
н

е
д
ж
е
р
о
в
. С
у
щ
е
с
т
в
у
ю
т
р
а
з
л
и
ч
н
ы
е
у
с
л
о

в
и
я
,
п
о
д
х
о
д
ы
и
п
р
и
н
ц
и
п
ы
и
з
м
е
н
е
н
и
я
к
у

л
ь
т
у
р
ы
, к
о
т
о
р
ы
е
р
а
с
с
м
о
т
р
ю
в
п
о
с
л
е
д
н

е
й
г
л
а
в
е
дипломной р
а
б
о
т
ы
.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО «ДАВ-Руссланд»

3.1. Условия совершенствования организационной культуры

Первоначально ООО «ДАВ-РУССЛАНД» необходимо разработать кодекс корпоративного поведения. Принятие собственного кодекса корпоративного поведения - один из способов обеспечения информационной открытости и публичности компании, в том числе и для своих сотрудников.

Корпоративный кодекс поможет разрешить проблему повышения эффективности управления.. Наличие единых и четко сформулированных для всех сотрудников этических стандартов поведения на рабочем месте способствует улучшению взаимодействия и повышению эффективности деятельности.

Создание корпоративного кодекса является необходимым для компании, ставящей задачу включить персонал в способы изменения своего функционирования, воспитать в работниках чувство ответственности перед компанией, приверженность своей организации, до минимума сократить внутрифирменные конфликты, повысить имидж компании во внешней среде.

Цель составления корпоративного кодекса в том, чтобы каждый сотрудник понимал, что по замыслу руководителей представляет собой компания, каковы ее ценности и цели и чего она ожидает от каждого сотрудника.

Вот некоторые аспекты, которые необходимо отразить в корпоративном кодексе ООО «ДАВ-РУССЛАНД». Принцип команды. Каждый сотрудник является членом одной команды, независимо от должности, статуса, роли в компании. Общий результат зависит от всех и от того, насколько хорошо каждый сделал свою часть общего дела. В ООО «ДАВ-РУССЛАНД» ценится командная игра и считается неприемлемым противопоставлять себя команде, относиться неуважительно к коллегам,

с которыми работаешь. Как и в любой команде, в компании принято доверять друг другу. Команда компании оживляет формальный регламент, реализует идеологию компании, обновляется и обновляет компанию, олицетворяет собой подходы и профессионализм компании, является «душой» компании. Улыбка, желание помочь, расположенность к другим — качества, которые сделают совместную работу приятной и комфортной. Пренебрежение, унижение, хамство по отношению к любому сотруднику, независимо от его статуса, недопустимы в команде.

Этика коммуникаций. В компании принято быть уважительными и этичными по отношению друг к другу, независимо от служебного статуса. Пожалуйста, выбирайте корректную форму обращения к коллеге, не допускайте раздраженных интонаций и повышения голоса. Исключите из обращения комментарии, унижающие достоинство человека, особенно в его отсутствие.

Эффективность коммуникаций — одна из основ успешной совместной работы. Старайтесь создавать положительную атмосферу вокруг себя, постоянно используя слова «пожалуйста» и «спасибо». Обязательно приветствуйте всех посетителей в офисе компании, даже если они вам незнакомы и пришли не к Вам.

Если вдруг Ваш коллега (имеющий любую формальную должность) допустил некорректное поведение по отношению к Вам, не стоит отвечать ему тем же. Вы можете обратить внимание Компании на недостойные действия по отношению к Вам, предприняв формальные действия.

Обращайтесь за помощью к своему непосредственному руководителю, при этом всегда помните о законах субординации.

Просим помнить Вас, что преследования, ограничения любого сотрудника по причине его пола, этнического происхождения или национальности, отношения к религии, сексуальной ориентации, возраста, семейного положения, состояния здоровья недопустимы, и влекут персональную ответственность, вплоть до увольнения.

Развивая и детализируя эти положения, можно предложить в заключении следующий свод средств оптимизации деловых отношений в организации.

Два базовых принципа лежат в основе этих рекомендаций:

1) общее, так называемое «золотое правило» — «относись к другим так, как ты хотел бы, чтобы относились к тебе», или иначе: «чего не пожелаешь себе, не делай другим»;

2) «начинай с себя» совершенствование отношений с другими.

Более детально рекомендации по линиям деловых отношений формулируются так.

По вертикали, сверху — вниз:

-относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился ваш руководитель;

-приобщите сотрудников к целям организации;

-при возникновении проблем и трудностей, связанных с некачественным выполнением сотрудником обязанностей, выясните причины этого, опирайтесь при этом на сильные стороны человека;

-если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, дайте ему понять, что вам известно об этом, чтобы он не подумал, что вы забыли о распоряжении, и он смог провести вас;

-выберите правильную форму замечания, вначале выясните причину невыполнения задания, уважайте при этом достоинство человека;

-критикуйте действия и поступки, а не личность сотрудника, заканчивайте разговор на дружеской ноте;

-не окружайте себя любимчиками, относитесь ровно ко всем подчиненным;

-не позволяйте сотрудникам заметить, что вы не владеете ситуацией и теряетесь в сложных условиях;

-соблюдайте принцип справедливого и неотсроченного вознаграждения за позитивные действия;

-укрепляйте у подчиненного чувство достижения, не ленитесь при первой возможности похвалить его;

-привилегии, которыми вы пользуетесь, должны распространяться и на подчиненных;

-доверяйте своим сотрудникам и не медлите с признанием своих ошибок;

-защищайте своих подчиненных, заботьтесь о них, ведите себя по отношению к ним последовательно, предсказуемо и порядочно.

По вертикали, снизу — вверх:

-помогайте руководителю в создании здорового и доброжелательного социально-психологического климата в организации, — он в этом нуждается;

-не пытайтесь манипулировать своим руководителем — это обычно плохо кончается;

-сообщайте руководителю о надвигающихся положительных или отрицательных событиях в организации;

-будьте преданы и надежны, но не впадайте в крайности: не будьте подхалимом или грубияном, ведите себя с чувством собственного достоинства;

-за исключением чрезвычайных случаев не обращайтесь с предложением, или за помощью «через голову» непосредственного руководителя;

-если вас наделяют ответственностью, помните, что она не может существовать без соответствующих прав.

По горизонтали, между равными по статусу сотрудниками:

-не требуйте к себе особого отношения или привилегий;

-стремитесь к четкому определению прав и обязанностей при выполнении общей работы;

-не сваливайте свои ошибки и просчеты на других;

-насколько возможно, не сплетничайте, не критикуйте других за их спиной;

-будьте открыты и доброжелательны, чаще улыбайтесь людям, демонстрируйте всячески свое доброе расположение к коллегам, не медлите с помощью, если за ней обращаются;

-не давайте невыполнимых обещаний, не преувеличивайте свою значимость и возможности;

-не лезьте человеку в душу, старайтесь слушать не себя, а другого;

-не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле, жизнь рано или поздно выявит вашу подлинную значимость;

-относитесь к коллегам как к равным личностям, достойным уважения.

В этих рекомендациях, нет ничего особенного. Особенность в том, что они требуют постоянного учета и систематического соблюдения. В этом случае они становятся частью деловой культуры организации, ее неписаными нормами. Ими, их духом, как принято говорить, пропитываются стены организации, их немедленно впитывают вновь пришедшие сотрудники. Так материализуются «неосязаемые сущности» и растет социальный капитал организации.

Во – вторых, ООО «ДАВ-РУССЛАНД» рекомендовано более тщательно осуществлять подбор новых сотрудников.

Еще одним мероприятием рекомендованным для осуществления ООО «ДАВ-РУССЛАНД» является применение введения сотрудника в должность, которое осуществляется в 4 этапа.

Длительность каждого этапа – 1 неделя.

I этап (первая неделя) – подготовительная фаза.

Задача – детальное ознакомление с деятельностью ООО «ДАВ-РУССЛАНД».

Первый рабочий день:

I. Ознакомительная информация об ООО «ДАВ-РУССЛАНД», порядке и условиях работы:

– история организации;

– продукция и услуги;

– структура управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений);

– условия работы – рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников;

– традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в Обществе;

– базовые документы Общества;

– постановка целей;

– создание мотивации – возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста.

Ответственное лицо – менеджер по персоналу.

II. Информация о подразделении и рабочем месте сотрудника:

– представление коллегам;

– объяснение распорядка работы;

– ознакомление с Положением об отделе;

– подписание должностной инструкции;

– ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела;

– ознакомление с документами, регламентирующими производственный процесс.

Ответственное лицо – руководитель подразделения, менеджер по персоналу. Подготовка пакета базовых документов – служба персонала.

Второй рабочий день:

Взаимодействие с подразделениями компании:

– перечень отделов, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы;

– технология взаимодействия между подразделениями – письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки;

– возможные сложности производственного процесса;

– механизмы решения проблем;

– прецеденты.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

Третий – пятый дни рабочей недели – работа по плану и отчет в конце недели. Руководитель подразделения оценивает итоги первой ознакомительной недели работы и доводит информацию до нового сотрудника.

II этап (вторая неделя) – начальный период

Задача – практическое ознакомление со своими обязанностями и теми требованиями, которые предъявляет администрация Общества к данной должности.

Подведение итогов – в конце недели руководитель подразделения дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков реальным и дает рекомендации новому сотруднику.

III этап (третья неделя) – период приспособления.

Задача – включение в производственный процесс и приспособление нового сотрудника к правовому, социальному и организационному статусу Общества; интеграция в межличностные отношения.

Подведение итогов – руководитель подразделения оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, не совпадающей с предыдущим опытом, реакция на критические замечания и т. п., при необходимости оказывает помощь новому сотруднику в создании нормальных межличностных отношений.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

IV этап (четвертая неделя) – завершение периода введения в должность

Задача – стабильная работа.

Новый сотрудник осуществляет действия согласно плану на неделю в пределах своей компетенции.

В конце недели руководитель подразделения подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и службы персонала.

За неделю до окончания испытательного срока (до трех месяцев либо ранее) руководитель подразделения представляет в службу персонала служебную записку с обоснованием положительного или отрицательного решения в отношении нового работника, в т. ч. по вопросу изменения размера оплаты труда.

3.2 Использование рамочной конструкции для диагностики и изменения организационной культуры

Н

е

о

б

х

о

д

и

м

о

о

т

м

е

т

и

т

ь

, ч

т

о

в

н

а

с

т

о

я

щ

е

е

в

р

е

м

я

в

к

а

д

р

о

в

о

й

п

о

л
и
т
и
к
е
и
с
с
л
е
д
у
е
м
о
й
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
в
ы

явлением предпринимательской деятельности, а именно:

1) коллектив

и
в
к
а
к
т
а
к
о
в
о
й
р
а
б
о
т
а
е
т
б
е
з
ч
е
т
к
и
х
ц

е
л
е
й
и
в
и
д
и
м
ы
х
п
е
р
с
п
е
к
т
и
в
,
с
и
с
т
е
м
а
м

отивация – мотивационная направленн

н
а
я
н
а
о
б
е
с
п
е
ч
е
н
и
е
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
г
о
с
о

ц
и
а
л
ь
н
о
-п
с
и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
о
г
о
к
л
и
м
а
т
а

(т
а
к
т
и
ч
е
с
к
а
я
м
е
р
а
,
н
е
и
м
е
ю
щ
а
я
с
т
р
а
т
е

гическойперспективы);

2) статистических

а
р
а
к
т
е
р
о
б
у
ч
е
н
и
я
и
п
р
о
д
в
и
ж
е
н
и
я
п
е
р

с
о
н
а
л
а
м
о
ж
е
т
н
е
г
а
т
и
в
н
о
с
к
а
з
а
т
ь
с
я
в

случае критиса, п
отерикключевых раб

отников.

Данные проблемы говорят о

том, что в организации необходимо ч

е
л
я
т
ь
в
н
и
м
а
н
и
е
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
ю
к
о
р
п
о

р
а
т
и
в
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
,
с
ц
е
л
ь
ю
п
о
в
ы
ш
е
н
и

я
н
е
м
а
т
е
р
и
а
л
ь
н
о
й
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
,
с
о
з
д
а
н

и
я
у
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
ч
у
в
с
т
в
а
е
д
и
н
с
т
в
а
с
о

р
г
а
н
и
з
а
ц
и
е
й
,
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
я
к
о
м
а
н
д
ы

е
д
и
н
о
м
ы
ш
л
е
н
н
и
к
о
в
и
з
к
о
л
л
е
к
т
и
в
а
.
Э
ф

фективная корпоративная культура

нетолькопозволяетулучшитьморал

ь
н
о
-п
с
и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
у
ю
а
т
м
о
с
ф
е
р
у
,
о
и
н

формируется
работников
организация

ц
и
и
п
р
е
д
с
т
а
в
л
е
н
и
е
о
к
а
д
р
о
в
о
й
п
о
л
и
т

и
к
е
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
о
п
о
в
е
д
е
н
и
и
а
д
м
и
н
и

с
т
р
а
ц
и
и
в
о
т
н
о
ш
е
н
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
.

П
о
с

т
р
о
и
м
д
е
р
е
в
о
ц
е
л
е
й
д
л
я
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и

я
к
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
(р
и
с
. 3.1).



Рисунок 3.1 Дерево целей

е
й
к
а
д
р
о
в
о
й
п
о
л
и
т
и
к
и
в
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л

а
н
д
»

Р
а
с
с
м
о
т
р
и
м
ц
е
л
и
б
о
л
е
е
п
о
д
р
о
б

но:

Повышение удовлетворенности

р
у
д
о
м
.
д
о
в
л
е
т
в
о
р
е
н
н
о
с
т
ь
т
р
у
д
о
м
-
м
У
э

о
ц
и
о
н
а
л
ь
н
о
-о
ц
е
н
о
ч
н
о
е
о
т
н
о
ш
е
н
и
е
л
и

ч
н
о
с
т
и
и
л
и
г
р
у
п
п
ы
к
в
ы
п
о
л
н
я
е
м
о
й
р
а
б

отеиусловиямеепротеканияО
.тудов

л
е
т
в
о
р
е
н
н
о
с
т
и
т
р
у
д
о
м
,
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в

о
в
а
н
и
я
ф
о
р
м
е
г
о
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
,
г
у
м
а
н
и

з
а
ц
и
и
с
о
д
е
р
ж
а
н
и
я
з
а
в
и
с
и
т
э
к
о
н
о
м
и
ч

е
с
к
а
я
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь
т
р
у
д
а
.

Н
а
у
д
о
в

л
е
т
в
о
р
е
н
н
о
с
т
ь
т
р
у
д
а
в
к
о
л
л
е
к
т
и
в
е
и

м
о
т
и
в
а
ц
и
ю
в
л
и
я
ю
т
р
я
д
ф
а
к
т
о
р
о
в
с
р
е
д

и
к
о
т
о
р
ы
х
:

1) и
н
д
и
в
и
д
у
а
л
ь
н
ы
е
о
с
о
б
е
н
н

остиработников,

2) социальные характ

т
е
р
и
с
т
и
к
и
р
а
б
о
ч
е
й
с
и
т
у
а
ц
и
и
,

3) у
с
л
о
в

и
я
р
а
б
о
т
ы
,

4) у

п
р
а
в
л
е
н
ч
е
с
к
а
я
п
р
а
к
т
и
к

а
,
5) п
о
л
и
т
и
к
а
в
о
т
н
о
ш
е
н
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
.

К
а
к
и
д
р
у
г
у
ю
и
н
у
ю
п
р
о
б
л
е
м
у
у
д
о
в
л
е
т
в

о
р
е
н
н
о
с
т
ь
т
р
у
д
о
м
м
о
ж
н
о
и
з
у
ч
и
т
ь
о
п
и

р
а
я
с
ь
н
а
о
б
щ
е
с
о
ц
и
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
и
е
м
е
т
о

дыизучениепроблем.

Для повышения

удовлетворенноститрудомнеобходод

и
м
о
:

1) у
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
т
ь
с
и
с
т
е
м
у
м
о

т
и
в
а
ц
и
и
,

2) о
б
е
с
п
е
ч
и
т
н
о
р
м
а
л
ь
н
ы
е
у
с
л

о
в
и
я
т
р
у
д
а
.

Ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
е
ц
е
н
н
о
с
т
е

йкорпоративнойкультуры. Ценности

,

р

а

з

д

е

л

я

е

м

ы

е

б

о

л

ь

ш

и

н

с

т

в

о

м

с

о

т

р

у

д

н

и
к
о
в
к
о
м
п
а
н
и
и
,
я
в
л
я
ю
т
с
я
я
д
р
о
м
о
р
г
а
н

и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
,
о
п
р
е
д
е
л
я
ю
щ
и
м

в
с
е
о
с
т
а
л
ь
н
ы
е
э
л
е
м
е
н
т
ы
,
ч
т
о
с
о
в
п
а
д
а

е
т
с
н
а
ш
и
м
м
н
е
н
и
е
м
.
И
м
е
н
н
о
н
а
о
с
н
о
в
е
ц

е
н
н
о
с
т
е
й
в
ы
р
а
б
а
т
ы
в
а
ю
т
с
я
н
о
р
м
ы
и
ф
о

р
м
ы
п
о
в
е
д
е
н
и
я
в
к
о
м
п
а
н
и
и
.
П
р
и
п
р
о
в
о
з

г
л
а
ш
е
н
и
и
и
з
а
к
р
е
п
л
е
н
и
и
ц
е
н
н
о
с
т
е
й
о

р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
м
е
н
я
ю
т
с
я

и
н
о
р
м
ы
п
о
в
е
д
е
н
и
я
.
е
н
н
о
с
т
и
о
к
а
з
ы
в
а
Ц

ю
т
с
у
щ
е
с
т
в
е
н
н
о
е
в
л
и
я
н
и
е
н
а
и
н
н
о
в
а
ц

и
о
н
н
у
ю
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
,
о
н
и
м
о
г
у
т
с
п
о
с

о
б
с
т
в
о
в
а
т
ь
е
е
р
а
з
в
и
т
и
ю
и
л
и
б
ы
т
ь
т
о
р

м
о
з
о
м
н
а
е
е
п
у
т
и
.
х
о
д
е
и
с
с
л
е
д
о
в
а
н
и
я

В

а
в
т
о
р
о
м
б
ы
л
и
в
ы
я
в
л
е
н
ы
ц
е
н
н
о
с
т
и
о
р
г

а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
,
в
н
а
и
б
о
л
ь
ш
е

й
с
т
е
п
е
н
и
в
л
и
я
ю
щ
и
е
н
а
р
а
з
в
и
т
и
е
и
н
н
о

вационной деятельности компании.

Т

а
к
и
м
о
б
р
а
з
о
м
, д
л
я
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
» м
о

ж
н
о
с
ф
о
р
м
у
л
и
р
о
в
а
т
ь
с
л
е
д
у
ю
щ
и
е
ц
е
н
н

остиорганизационной культуры.

Не

о
б
х
о
д
и
м
о
о
т
м
е
т
и
т
ь
,
ч
т
о
в
и
с
с
л
е
д
у
е
м
о

й
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
с
ф
о
р
м
и
р
о

в
а
т
ь
т
а
к
и
е
ц
е
н
н
о
с
т
и
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н

о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
к
а
к
:

1. С

т
р
е
м
л
е
н
и
е
к
и
н
н
о
в

а
ц
и
я
м
в
т
р
у
д
е
.

2. П

р
е
д
а
н
н
о
с
т
ь
д
е
л
у
о
р
г

а
н
и
з
а
ц
и
и
.

3. О

т
о
ж
д
е
с
т
в
л
е
н
и
е
с
в
о
и
х
ц
е

лей, с целями организации.

4. В заимодействии

й
с
т
в
и
е
м
е
ж
д
у
ч
л
е
н
а
м
и
т
р
у
д
о
в
о
г
о
к
о
л

л
е
к
т
и
в
а
с
т
р
о
и
т
с
я
н
а
п
р
и
н
ц
и
п
а
х
п
о
р
я

д
о
ч
н
о
с
т
и
,
з
а
и
м
о
в
ы
р
у
ч
к
и
и
в
е
ж
л
и
в
о
с
в

т
и
.

5. О
б
у
ч
е
н
и
е
с
о
т
р
у
д
н
и
к
о
в
и
и
х
п
р
о
ф
е

с
с
и
о
н
а
л
ь
н
ы
й
р
о
с
т
–
о
д
н
а
и
з
о
с
н
о
в
н
ы
х
ц

е
л
е
й
к
о
м
п
а
н
и
и
.

6. С
а
м
о
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в

а
н
и
е
и
п
о
в
ы
ш
е
н
и
е
к
в
а
л
и
ф
и
к
а
ц
и
и
в
О
О
О

«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
»
-
н
а
и
б
о
л
е
е
в
а
ж
н
ы
й
ш
а
г
к
п

р
о
д
в
и
ж
е
н
и
ю
о
к
а
р
ь
е
р
н
о
й
л
е
с
т
н
и
ц
е
.

7. О

О

О

«Д

а

в

-Р

у

с

с

л

а

н

д

» - н

а

д

е

ж

н

ы

й

р

а

б

о

т

о

д

а

т
е
л
ь
,
д
а
ю
щ
и
й
с
в
о
и
м
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
м
у
в
е
р

е
н
н
о
с
т
ь
в
с
е
б
е
.

С
о
з
д
а
н
и
е
б
л
а
г
о
п
р
и
я

т
н
о
й
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-п
с
и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
о
й
а
т

м
о
с
ф
е
р
ы
.
Д
а
н
н
а
я
ц
е
л
ь
б
у
д
е
т
д
о
с
т
и
г
н
у

т
а
п
р
и
д
о
с
т
и
ж
е
н
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
а
м
и
д
о
л
ж

н
о
г
о
у
р
о
в
н
я
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
,
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и

и
и
з
к
о
л
л
е
к
т
и
в
а
к
о
м
а
н
д
ы
е
д
и
н
о
м
ы
ш
л
е

н
н
и
к
о
в
и
п
о
в
ы
ш
е
н
и
я
к
а
ч
е
с
т
в
а
т
р
у
д
о
в

о
й
ж
и
з
н
и
.

П
о
в
ы
ш
е
н
и
е
у
р
о
в
н
я
т
р
у
д
о
в
о

й
м
о
т
и
в
а
ц
и
и
и
.
о
с
т
и
ж
е
н
и
е
д
а
н
н
о
й
ц
е
л
и

Д

в
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
» в
о
з
м
о
ж
н
о
п
о
р
я
д
у
н

а
п
р
а
в
л
е
н
и
й
:

1. С

о
з
д
а
н
и
е
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
й

с
и
с
т
е
м
ы
п
р
е
м
и
р
о
в
а
н
и
я
и
в
з
а
и
м
о
у
в
я
з

к
и
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
о
в
т
р
у
д
а
и
е
г
о
о
п
л
а
т
ы
,

2. С

о

в

е

р

ш

е

н

с

т

в

о

в

а

н

и

е

с

и

с

т

е

м

ы

о

ц

е

н

к

и

трудапосредствомвнедрениянновых

м
е
т
о
д
о
в
о
ц
е
н
к
и
,
о
з
д
а
н
и
я
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
с

ы
х
н
о
р
м
т
р
у
д
а
,
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
я
и
в
н
е
д
р
е

н
и
е
м
е
т
о
д
о
в
о
ц
е
н
к
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
к
а
к
п
р

и
п
р
и
е
м
е
н
а
р
а
б
о
т
у
,
т
а
к
и
п
р
и
п
р
о
д
в
и
ж
е

н
и
и
п
о
д
о
л
ж
н
о
с
т
и
.

М
о
ж
н
о
с
д
е
л
а
т
ь
в
ы
в

одотом, что, существенности, существует типе

р
е
с
е
ч
е
н
и
е
и
в
з
а
и
м
о
у
в
я
з
к
а
э
к
о
н
о
м
и
ч

е
с
к
и
х
и
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
ц
е
л
е
й
.
Д
о
с
т
и
ж
е
н
и

е
о
с
н
о
в
н
ы
х
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
х
ц
е
л
е
й
д
о
л
ж
н
о

и
д
т
и
п
а
р
а
л
л
е
л
ь
н
о
с
ц
е
л
я
м
и
э
к
о
н
о
м
и
ч

е
с
к
и
м
и
, к
о
т
о
р
ы
е
, в
с
в
о
ю
о
ч
е
р
е
д
ь
д
о
с
т
и

г
а
ю
т
с
я
п
о
с
р
е
д
с
т
в
о
м
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в

а
н
и
я
м
е
т
о
д
о
в
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
,
п
о
и
с
к
а
н
о
в

ы
х
т
е
х
н
о
л
о
г
и
й
и
т
.д
.

Д
о
с
т
и
ж
е
н
и
е
г
л
а
в

нойцели–формированиекорпоративн

о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
»
о
з
в
о
л
п

и
т
п
р
и
о
т
н
о
с
и
т
е
л
ь
н
о
н
е
б
о
л
ь
ш
и
х
з
а
т
р

а
т
а
х
:

1. О

б
о
з
н
а
ч
и
т
ь
п
о
з
и
ц
и
ю
р
у
к
о
в
о
д
с

т
в
а
о
т
н
о
с
и
т
е
л
ь
н
о
к
а
д
р
о
в
о
й
п
о
л
и
т
и
к

и

.

2. С

о

з

д

а

т

ь

у

р

а

б

о

т

н

и

к

о

в

о

щ

у

щ

е

н

и

е

п

р

и
ч
а
с
т
н
о
с
т
и
к
д
о
с
т
и
ж
е
н
и
ю
д
о
л
г
о
с
р
о
ч

н
ы
х
ц
е
л
е
й
, к
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
к
а
к
к
к
о
м
а
н
д

е

.

3. В

ы

я

в

и

т

ь

н

е

с

т

ы

к

о

в

к

и

и

п

р

о

т

и

в

о

р

е

ч

и
я
в
к
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
ы
х
ц
е
н
н
о
с
т
я
х
и
т
.д
.

Н
е
о
б
х
о
д
и
м
о
в
ы
д
е
л
и
т
ь
и
з
р
я
д
а
ц
е
л
е
й
к

лючевую цель. Проведем ранжирование

е
ц
е
л
е
й
п
р
и
п
о
м
о
щ
и
э
к
с
п
е
р
т
н
ы
х
о
ц
е
н
о

к
(т
а
б
л
и
ц
а
3.2
3.3).

и

Т
а
б
л
и
ц
а
3.2

Р
а
н
ж
и
р
о
в
а
н
и
е

ц
е
л
е
й
п
о
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
ю
к
у
л
ь
т
у
р
ы
О
О
О

«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
»

№ подцели	Ранги для подцелей	Эксперты						ИТОГО	
		1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Социальные цие	2	2	1	1	1	2	9	0,53

	лии								
2	Экономические цели	1	1	2	2	1	1	8	0,47

Таблица 3.3

Взвешенные

е

р

а

н

г

и

э

к

с

п

е

р

т

о

в

Цель	Эксперты						ИТОГО	КОВ
	1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Социальные	0	0	1	1	1	0	3	0,43

цели								
Экономические цели	1	1	0	0	1	1	4	0,57

Таким образом, м

о
ж
н
о
с
д
е
л
а
т
ь
в
ы
в
о
д
о
т
о
м
,
ч
т
о
н
а
и
б
о
л
ь

ш
и
й
К
О
В
(к
о
э
ф
ф
и
ц
и
е
н
т
о
т
н
о
с
и
т
е
л
ь
н
о
й

в
а
ж
н
о
с
т
и
)
п
о
л
у
ч
и
л
и
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
е
ц
е
л
и

О

.

д

н

о

й

и

з

о

с

н

о

в

н

ы

х

с

о

ц

и

а

л

ь

н

ы

х

ц

е

л

е

й

б
у
д
е
т
я
в
л
я
т
ь
с
я
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
н
и
е
у
р
а
б
о

т
н
и
к
о
в
ц
е
н
н
о
с
т
е
й
к
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
о
й
к
у

л
ь
т
у
р
ы
.
л
я
д
о
с
т
и
ж
е
н
и
я
д
а
н
н
о
й
ц
е
л
и
н

Д

е
о
б
х
о
д
и
м
о
:

1. С

ф
о
р
м
и
р
о
в
а
т
ь
и
в
н
е
д
р
и
т

ь
э
т
и
ч
е
с
к
и
й
к
о
д
е
к
с
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
и
«н
а

с
т
о
л
ь
н
у
ю
к
н
и
г
у
р
а
б
о
т
н
и
к
а
».

2. В

н
е
с
т
и
в

к
р
и
т
е
р
и
и
о
т
б
о
р
а
п
е
р
с
о
н
а
л
а
,
с
о
о
т
в
е
т

с
т
в
и
е
к
л
ю
ч
е
в
ы
м
ц
е
н
н
о
с
т
я
м
к
у
л
ь
т
у
р
ы

.

3. В

нести в списокка дровых документ

т
о
в
к
о
м
п
а
н
и
и
«Н
а
с
т
о
л
ь
н
у
ю
к
н
и
г
у
с
о
т
р

у
д
н
и
к
а
», о
з
н
а
к
о
м
л
е
н
и
е
с
к
о
т
о
р
о
й
б
у
д
е

т
я
в
л
я
т
ь
с
я
о
д
н
и
м
и
з
э
л
е
м
е
н
т
о
в
с
и
с
т
е

м
ы
а
д
а
п
т
а
ц
и
и
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
к
у
с
л
о
в
и
я
м

т
р
у
д
а
и
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
О

О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
»

4. Д
о
п
о
л
н
и
т
ь
п
р
а
в
и
л
а

в
н
у
т
р
е
н
н
е
г
о
р
а
с
п
о
р
я
д
к
а
с
т
а
т
ь
е
й
«О
р

г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с

с
л
а
н
д
»

В

н
е
й
с
ч
и
т
а
е
м
н
е
о
б
х
о
д
и
м
ы
м
у
к

а
з
а
т
ь
с
л
е
д
у
ю
щ
е
е
:

«О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
а
я

культура – в
ажнейшийэлементкадров

о
й
п
о
л
и
т
и
к
и
и
и
м
и
д
ж
а
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н

д
»
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
и
е
е
й
–
б
я
з
а
н
н
о
с
т
ь
к
а
ж
и
о

договора”.

В частности, можно

р
е
д
л
о
ж
и
т
ь
с
л
е
д
у
ю
щ
у
ю
ф
о
р
м
у
л
и
р
о
в
к
у

:

«Д

л

я

с

о

т

р

у

д

н

и

к

о

в

О

О

О

«Д

а

в

-Р

у

с

с

л

а

н

д

»

о

б

я
з
а
т
е
л
ь
н
о
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
и
е
с
л
е
д
у
ю
щ
и
м

требованиями правилами”:

“Соблюдай р

е
ж
и
м
т
р
у
д
а
и
о
т
д
ы
х
а
”.
о
в
р
е
м
я
п
р
и
х
о
д
и

В

т
е
н
а
р
а
б
о
т
у
,
о
и
н
е
з
а
б
ы
в
а
й
т
е
о
т
д
о
х
н

н

у
т
ь
в
о
б
е
д
е
н
н
ы
й
п
е
р
е
р
ы
в
.
т
д
ы
х
в
о
с
с
т

О

а
н
а
в
л
и
в
а
е
т
с
и
л
ы
,
з
а
щ
и
щ
а
е
т
м
о
з
г
о
т
э
м

о
ц
и
о
н
а
л
ь
н
ы
х
и
у
м
с
т
в
е
н
н
ы
х
п
е
р
е
г
р
у
з

о
к
. П
о
л
е
з
н
о
п
р
и
д
е
р
ж
и
в
а
т
ь
с
я
р
е
ж
и
м
а
, к

о
т
о
р
ы
й
н
а
з
ы
в
а
е
т
с
я
«Т
р
и
в
о
с
ь
м
е
р
к
и
»!
ч
е

л
о
в
е
к
в
с
у
т
к
и
д
о
л
ж
е
н
т
р
а
т
и
т
ь
в
о
с
е
м
ь

частовнасон, в осемьчасовнаработуи

в
о
с
е
м
ь
ч
а
с
о
в
н
а
о
т
д
ы
х
.

“Н
е
м
е
ш
а
й
р
а
б
о

т
а
т
ь
д
р
у
г
и
м
”.
к
а
ж
д
о
г
о
ч
е
л
о
в
е
к
а
в
О
О
О
У

«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
»
с
в
о
и
о
б
я
з
а
н
н
о
с
т
и
,
к
о
т
о

р
ы
е
т
р
е
б
у
е
т
с
о
с
р
е
д
о
т
о
ч
е
н
н
о
с
т
и
и
в
н

и
м
а
н
и
я
.
С
в
о
и
м
и
р
а
з
г
о
в
о
р
а
м
и
в
ы
м
о
ж
е
т

е
в
ы
б
и
т
ь
ч
е
л
о
в
е
к
а
с
р
а
б
о
ч
е
г
о
с
о
с
т
о
я

н
и
я
.
с
л
и
в
а
м
п
о
з
в
о
н
и
л
и
н
а
с
о
т
о
в
ы
й
т
е
Е

л
е
ф
о
н
в
ы
й
д
и
т
е
в
к
о
р
и
д
о
р
и
о
т
в
е
т
ь
т
е
н

а
з
в
о
н
о
к
.
Е
с
л
и
в
а
м
н
у
ж
н
о
ч
т
о
-т
о
с
о
о
б
щ
и

т
ь
с
в
о
е
м
у
к
о
л
л
е
г
е
, т
о
г
д
а
к
а
к
р
я
д
о
м
р
а

б
о
т
а
ю
т
д
р
у
г
и
е
л
ю
д
и
,
с
д
е
л
а
й
т
е
э
т
о
в
п
о

л
г
о
л
о
с
а
.
“И
з
б
е
г
а
й
а
д
д
и
к
ц
и
й
”,
т
о
е
с
т
ь
л

ю
б
ы
х
з
а
в
и
с
и
м
о
с
т
е
й
о
т
к
у
р
е
н
и
я
,
л
к
о
г
а

о
л
я
, а
з
а
р
т
н
ы
х
и
к
о
м
п
ь
ю
т
е
р
н
ы
х
и
г
р
. З
а
в

и
с
и
м
о
с
т
и
к
о
м
а
н
д
у
ю
т
ч
е
л
о
в
е
к
о
м
,
н
е
д
а

ю
т
ч
е
л
о
в
е
к
у
с
а
м
о
м
у
р
а
с
п
о
р
я
ж
а
т
ь
с
я
с

в
о
е
й
с
у
д
ь
б
о
ю
.
Н
а
ч
н
и
т
е
с
м
а
л
о
г
о
,
е
с
л
и
в

ы к у р и т е , п о п р о б у й т е с е г о д н я в ы к у р и

т
ь
н
а
о
д
н
у
с
и
г
а
р
е
т
у
м
е
н
ь
ш
е
и
н
е
з
а
б
у
д

ь т е п о б л а г о д а р и т ь с е б я з а э т о .

“В ы п о

л
н
я
й
д
а
н
н
о
е
о
б
е
щ
а
н
и
е
”.
В
е
р
н
о
с
т
ь
с
л
о
в

у
в
к
л
ю
ч
а
е
т
в
с
е
б
я
у
м
е
н
и
е
п
л
а
н
и
р
о
в
а
т

ь
с
в
о
ю
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
,
в
ы
п
о
л
н
е
н
и
е
у
с
т

нымобязательствамсложных, зафиксиро

р
о
в
а
н
н
ы
х
в
к
о
н
т
а
к
т
а
х
д
о
г
о
в
о
р
е
н
н
о
с

т
е
й
.
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь
д
е
л
о
в
о
г
о
о
б
щ
е
н
и

Э

я
о
п
р
е
д
е
л
я
е
т
с
я
т
а
к
ж
е
т
е
м
, ч
т
о
б
ы
в
а
с
п

р
а
в
и
л
ь
н
о
п
о
н
я
л
и
,
в
е
р
н
о
и
с
т
о
л
к
о
в
а
л
и

в
а
ш
и
с
л
о
в
а
.
о
э
т
о
м
у
в
с
е
г
д
а
у
т
о
ч
н
я
й
т

П

е

, п

р

а

в

и

л

ь

н

о

л

и

в

а

с

п

о

н

я

л

с

о

б

е

с

е

д

н

и

к

,

в

о

в

р

е

м

я

р

а

з

г

о

в

о

р

а

с

л

е

д

и

т

е

з

а

т

е

м

,

с

л

у
ш
а
е
т
л
и
в
а
с
с
о
т
р
у
д
н
и
к
и
л
и
о
н
о
ч
е
м
-т
о

думает. Не перебивайте, выслушивайт

е
д
о
к
о
н
ц
а
.
м
е
н
и
е
с
л
у
ш
а
т
ь
т
а
к
о
е
ж
е
н
е

У

о
б
х
о
д
и
м
о
е
у
с
л
о
в
и
е
д
л
я
в
е
ж
л
и
в
о
г
о
и
в

о
с
п
и
т
а
н
н
о
г
о
ч
е
л
о
в
е
к
а
,
к
а
к
и
у
м
е
н
и
е
г

о
в
о
р
и
т
ь
;
и
е
с
л
и
в
ы
х
о
т
и
т
е
ч
т
о
б
ы
в
а
с
с
л

у
ш
а
л
и
,
н
у
ж
н
о
с
а
м
о
м
у
с
л
у
ш
а
т
ь
д
р
у
г
и
х
.

“Избегайфаворитизма”: в компаниинеед

о
л
ж
н
о
б
ы
т
ь
л
ю
б
и
м
ч
и
к
о
в
, в
с
е
к
о
л
л
е
г
и
д

о
л
ж
н
ы
о
ц
е
н
и
в
а
т
ь
с
я
л
и
ш
ь
п
о
с
в
о
и
м
д
е
л

о
в
ы
м
к
а
ч
е
с
т
в
а
м
.

“Б
у
д
ь
в
е
ж
л
и
в
ы
м
”

П
р
и
в

с
т
р
е
ч
е
н
е
з
а
б
ы
в
а
й
т
е
з
д
о
р
о
в
а
т
ь
с
я
,
н
а

з
ы
в
а
я
п
р
и
э
т
о
м
и
м
я
т
о
г
о
,
с
к
е
м
з
д
о
р
о
в
а

е
ш
ь
с
я
.
П
о
м
н
и
,
н
и
ч
е
г
о
н
е
с
т
о
и
т
т
а
к
д
е
ш
е

в
о
и
н
е
ц
е
н
и
т
с
я
т
а
к
д
о
р
о
г
о
, к
а
к
в
е
ж
л
и
в

остьНе забывайпроверяжливостьвовр

е
м
я
о
б
р
а
щ
е
н
и
я
к
н
и
ж
е
с
т
о
я
щ
и
м
п
о
д
о
л
ж

н
о
с
т
и
,
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
р
а
з
л
и
ч
н
ы
х
у
ч
а
с
т
к

о
в
, с
т
а
р
а
й
т
е
с
ь
о
б
щ
а
т
ь
с
я
с
л
ю
д
ь
м
и
, н
а
д

остутпномдлянихязыкее,безвычурных

фразу, потребляя только простые, он

я
т
н
ы
е
и
т
о
ч
н
ы
е
с
л
о
в
а
.
Н
а
д
о
п
р
и
з
н
а
т
ь
,
ч

т
о
в
с
о
в
р
е
м
е
н
н
о
м
р
у
с
с
к
о
м
я
з
ы
к
е
н
е
т
у

с
т
о
я
в
ш
и
х
с
я
о
б
и
х
о
д
н
ы
х
ф
о
р
м
д
л
я
о
б
р
а

щ
е
н
и
я
к
н
е
з
н
а
к
о
м
о
м
у
в
з
р
о
с
л
о
м
у
ч
е
л
о

в
е
к
у
.
о
В
ы
в
с
е
г
д
а
м
о
ж
е
т
е
и
з
б
е
ж
а
т
ь
н
е

Н

л
о
в
к
о
с
т
и
,
и
с
п
о
л
ь
з
у
я
с
л
о
в
а
«у
в
а
ж
а
е
м
ы

й
», «и
з
в
и
н
и
т
е
», «б
у
д
ь
т
е
д
о
б
р
ы
(л
ю
б
е
з
н
ы
)», «п
о
ж

а
л
у
й
с
т
а
»
т
.п
.
п
о
л
н
е
д
о
п
у
с
т
и
м
о
,
с
л
и
и
В
е

В
а
ш
е
о
б
р
а
щ
е
н
и
е
н
а
ч
н
е
т
с
я
с
в
о
п
р
о
с
а
,
н

е
б
о
л
ь
ш
о
й
п
р
о
с
ь
б
ы
и
л
и
к
о
р
о
т
к
о
г
о
с
о
о

б
щ
е
н
и
я
.
“В
ы
г
л
я
д
и
о
п
р
я
т
н
ы
м
”.
X
о
т
я
и
г
о
в

о
р
я
т
, ч
т
о
п
р
о
в
о
ж
а
ю
т
п
о
у
м
у
, н
о
в
с
т
р
е
ч
а

ю
т
-т
о
в
с
е
-т
а
к
и
п
о
о
д
е
ж
к
е
.
О
д
е
ж
д
а
-
о
д
н
о
и

з
г
л
а
в
н
е
й
ш
и
х
у
с
л
о
в
и
й
т
о
г
о
, н
а
с
к
о
л
ь
к

о
х
о
р
о
ш
е
е
с
л
о
ж
и
т
с
я
у
ч
е
л
о
в
е
к
а
м
н
е
н
и

е
о
в
а
с
. В
а
ш
а
о
д
е
ж
д
а
д
о
л
ж
н
а
б
ы
т
ь
о
п
р
я
т

н
о
й
,
ы
ч
и
щ
е
н
н
о
й
и
в
ы
г
л
а
ж
е
н
н
о
й
.
“У
в
а
ж
в

а
й
д
о
с
т
о
и
н
с
т
в
о
и
п
р
а
в
а
ч
е
л
о
в
е
к
а
”.
Э
т
о

п
о
р
о
ж
д
а
е
т
о
т
в
е
т
н
у
ю
л
ю
б
о
в
ь
и
у
в
а
ж
е
н

и
е
. В
т
а
к
и
х
с
л
у
ч
а
я
х
в
к
о
м
п
а
н
и
и
в
о
з
н
и
к

а
е
т
г
а
р
м
о
н
и
я
и
н
т
е
р
е
с
о
в
, ч
т
о
п
о
л
н
о
с
т

ь
ю
р
а
с
к
р
ы
в
а
е
т
ч
е
л
о
в
е
к
а
и
т
е
м
с
а
м
ы
м
о

б
е
с
п
е
ч
и
в
а
е
т
и
н
и
ц
и
а
т
и
в
}
с
а
м
о
о
т
д
а
ч
и

у

. В

о

с

н

о

в

е

в

с

е

х

х

о

р

о

ш

и

х

м

а

н

е

р

л

е

ж

и

т

з

а
б
о
т
а
о
т
о
м
,
ч
т
о
б
ы
ч
е
л
о
в
е
к
н
е
м
е
ш
а
л
ч
е

л
о
в
е
к
у
,
ч
т
о
б
ы
в
с
е
в
м
е
с
т
е
ч
у
в
с
т
в
о
в
а
л

и
с
е
б
я
х
о
р
о
ш
о
.

П
р
и
м
е
р
к
о
д
е
к
с
а
п
о
в
е
д

е
н
и
я
п
р
и
в
е
д
е
м
н
и
ж
е
.

1. О

с
н
о
в
н
о
й
о
б
я
з
а

н
н
о
с
т
ь
ю
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
я
в
л
я
е
т
с
я
з
а
б
о
т

а
о
б
л
а
г
е
к
а
ж
д
о
г
о
к
л
и
е
н
т
а
,
ы
т
ь
о
б
ъ
е
к
б

тивным, с тавить благополучие

т
а
в
ы
ш
е
л
и
ч
н
ы
х
и
л
и
к
о
м
м
е
р
ч
е
с
к
и
х
и
н
т

е
р
е
с
о
в
(в
к
л
ю
ч
а
я
ф
и
н
а
н
с
о
в
ы
е
),
п
о
с
о
б
с

т
в
о
в
а
т
ь
п
р
а
в
у
ч
е
л
о
в
е
к
а
н
а
б
е
з
о
п
а
с
н

о
е
и
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
е
л
е
ч
е
н
и
е
.

2. С

о
т
р
у
д
н
и

к
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
»
б
я
з
а
н
с
у
в
а
ж
е
н
и
е
о

м
о
т
н
о
с
и
т
ь
с
я
к
к
о
л
л
е
г
а
м
и
к
л
и
е
н
т
а
м
.

3. С
о
т
р
у
д
н
и
к
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
» д
о
л
ж
е
н
п

р
о
я
в
л
я
т
ь
и
с
к
р
е
н
н
ю
ю
з
а
и
н
т
е
р
е
с
о
в
а
н

н
о
с
т
ь
,
д
о
б
р
о
ж
е
л
а
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь
п
о
о
т
н
о
ш

е
н
и
ю
к
к
л
и
е
н
т
а
м
и
к
о
л
л
е
г
а
м
;
у
м
е
т
ь
р
а
с

полагаться общению, в ызывать интере

снижение сотрудничать.

4. Сотрудни

к
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
»
в
а
ж
а
е
т
п
р
а
в
о
к
л
и

у

е
н
т
а
н
а
с
в
о
б
о
д
у
в
ы
б
о
р
а
с
п
о
с
о
б
а
л
е
ч
е

н
и
я
.

5. С
о
т
р
у
д
н
и
к
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
» у
в
а

жалетизащищающетправоклиентанаконтроль

ф
и
д
е
н
ц
и
а
л
ь
н
о
с
т
ь
.

6. С
о
т
р
у
д
н
и
к
О
О
О
«Д
а

в

-Р

у

с

с

л

а

н

д

»

о

л

ж

е

н

б

ы

т

ь

о

т

в

е

т

с

т

в

е

н

н

д

ы
м
з
а
в
ы
п
о
л
н
е
н
и
и
в
з
я
т
ы
х
н
а
с
е
б
я
о
б
я
з

а
т
е
л
ь
с
т
в
.

7. С
о
т
р
у
д
н
и
к
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а

н
д
» н
е
д
о
л
ж
е
н
п
р
е
д
п
р
и
н
и
м
а
т
ь
д
е
й
с
т
в
и

й

, в

р

е

з

у

л

ь

т

а

т

е

к

о

т

о

р

ы

х

м

о

ж

е

т

п

о

с

т

р

а

д
а
т
ь
п
р
о
ф
е
с
с
и
о
н
а
л
ь
н
а
я
р
е
п
у
т
а
ц
и
я
к

о
л
л
е
г
.

8. С
о
т
р
у
д
н
и
к
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
» о

б
я
з
а
н
п
о
с
т
о
я
н
н
о
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
т
ь

с
в
о
и
з
н
а
н
и
я
и
п
р
о
ф
е
с
с
и
о
н
а
л
ь
н
ы
е
н
а
в

ы
к
и
,
в
т
о
м
ч
и
с
л
е
п
у
т
е
м
о
б
м
е
н
а
о
п
ы
т
о
м
с

освоимиколлегами.

Регулярно проходо

дитьаттестацию.

9. Сотрудникам ООО «Дав

-Р
у
с
с
л
а
н
д
»
л
у
ж
и
т
к
а
ж
д
о
м
у
ч
е
л
о
в
е
к
у
в
с

отдельностиииобществуувцелом.

10. С от

р
у
д
н
и
к
О
О
О
«Д
а
в
-Р
у
с
с
л
а
н
д
»
б
я
з
а
н
о
б
е
с
о

п
е
ч
и
т
ь
н
е
п
р
е
р
ы
в
н
о
с
т
ь
о
к
а
з
а
н
и
я
у
с
л

у
г
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
в
с
л
у
ч
а
е
в
о
з
н
и
к
н
о
в
е
н

и
я
р
а
б
о
ч
и
х
с
п
о
р
о
в
,
з
а
к
р
ы
т
и
я
м
а
г
а
з
и
н

а
и
л
и
к
о
н
ф
л
и
к
т
а
н
а
о
с
н
о
в
е
л
и
ч
н
ы
х
у
б
е

ж
д
е
н
и
й
.

В

н
е
д
р
е
н
и
е
к
о
д
е
к
с
а
в
о
р
г
а
н
и

з
а
ц
и
и
д
о
л
ж
н
о
о
с
у
щ
е
с
т
в
л
я
т
ь
с
я
п
о
с
р
е

действомреализациирядамероприятии

й
,
а
и
м
е
н
н
о
:
1.
О
з
н
а
к
о
м
л
е
н
и
е
р
а
б
о
т
н
и
к
о

в
с
т
е
к
с
т
о
м
к
о
д
е
к
с
а
.

2. В
о
з
л
о
ж
е
н
и
е
н
а
р

у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
е
й
в
ы
ш
е
с
т
о
я
щ
и
х
п
о
д
р
а
з
д

е
л
е
н
и
й
о
т
в
е
т
с
т
в
е
н
н
о
с
т
и
з
а
с
о
б
л
ю
д
е

н
и
е
п
о
д
ч
и
н
е
н
н
ы
м
и
э
т
и
ч
е
с
к
о
г
о
к
о
д
е
к

с
а
.
3. В
н
е
д
р
е
н
и
е
с
и
с
т
е
м
ы
н
а
к
а
з
а
н
и
й
и
п

о
о
щ
р
е
н
и
й
з
а
с
о
б
л
ю
д
е
н
и
е
к
о
д
е
к
с
а
п
о
в

е
д
е
н
и
я
(н
а
к
а
з
а
н
и
я
п
р
и
з
л
о
с
т
н
о
м
н
а
р
у

шение вид взыскания, п
ооощрение – р

е
м
и
и
, о
т
м
е
т
к
а
н
а
д
о
с
к
е
п
о
ч
е
т
а
, п
е
р
с
п
е

к
т
и
в
ы
к
а
р
ь
е
р
н
о
г
о
р
о
с
т
а
).

4. Е
ж
е
д
н
е
в
н
ы

й
м
о
н
и
т
о
р
и
н
г
с
о
б
л
ю
д
е
н
и
я
т
р
е
б
о
в
а
н
и

йкодексаДляобеспеченияволнение

н
и
я
к
о
д
е
к
с
а
п
р
е
д
л
а
г
а
ю
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
т

ь
с
и
с
т
е
м
у
д
и
с
ц
и
п
л
и
н
а
р
н
ы
х
в
з
ы
с
к
а
н
и

й

, а

т

а

к

ж

е

л

и

ш

е

н

и

е

п

р

е

м

и

й

п

о

и

т

о

г

а

м

р

а

б
о
т
ы
. К
р
о
м
е
э
т
о
г
о
в
а
ж
н
о
в
в
е
с
т
и
в
с
и
с
т

е
м
у
а
т
т
е
с
т
а
ц
и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
с
о
о
т
в
е
т
с

т
в
и
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
ы
м
с
т
а
н
д
а
р
т
а
м
п
о
в
е

д
е
н
и
я
,
в
ч
а
с
т
н
о
с
т
и
,
д
л
я
э
т
о
г
о
м
о
ж
н
о
и
с

п
о
л
ь
з
о
в
а
т
ь
C
A
S
E
-
и
н
т
е
р
в
ь
ю
д
л
я
о
ц
е
н
к

и
в
о
з
м
о
ж
н
о
г
о
п
о
в
е
д
е
н
и
я
р
а
б
о
т
н
и
к
а
в

т
о
й
л
и
и
н
о
й
с
и
т
у
а
ц
и
и
.

М
е
р
о
п
р
и
я
т
и
я
п

о
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
н
и
ю
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н

нойкультуры, с вязанные с разработк

о
й
к
о
д
е
к
с
а
п
о
в
е
д
е
н
и
я
и
«П
а
м
я
т
к
и
р
а
б
о

т
н
и
к
у
»

М
е
р
о
п
р
и
я
т
и
я
п
о
в
н
е
д
р
е
н
и
ю
к
о

д
е
к
с
а
п
о
в
е
д
е
н
и
я

В

р
о
с
с
и
й
с
к
о
м
о
б
щ
е
с

т
в
е
с
е
й
ч
а
с
с
ф
о
р
м
и
р
о
в
а
л
о
с
ь
п
о
н
и
м
а
н

и
е
в
а
ж
н
о
с
т
и
р
е
ф
о
р
м
ы
к
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
ы
х

отношений – в едуться работы по внедре

н
и
ю
К
о
д
е
к
с
а
к
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
о
г
о
у
п
р
а
в
л

е
н
и
я
,
р
а
з
р
а
б
о
т
а
н
р
я
д
з
а
к
о
н
о
п
р
о
е
к
т
о

в

, н

а

п

р

а

в

л

е

н

н

ы

х

н

а

у

в

е

л

и

ч

е

н

и

е

п

р

о

з

р

а
ч
н
о
с
т
и
д
е
я
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
к
о
м
п
а
н
и
й
,
а
щ

и
т
у
п
р
а
в
и
н
в
е
с
т
о
р
о
в
и
т
.д
.
д
н
а
к
о
,
л
я
н
О
д

е
б
о
л
ь
ш
и
х
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
й
к
о
д
е
к
с
п
о
в
е
д

е
н
и
я
п
р
и
з
в
а
н
у
л
у
ч
ш
и
т
ь
с
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-п
с

и
х
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
и
й
к
л
и
м
а
т
в
к
о
л
л
е
к
т
и
в
е

,

п

о

в

ы

с

и

т

ь

к

у

л

ь

т

у

р

у

о

б

щ

е

н

и

я

с

к

л

и

е

н

т

а
м
и
,
с
п
л
о
т
и
т
ь
к
о
л
л
е
к
т
и
в
.
В
н
е
д
р
е
н
и
е

кодексах – сложный процесс, однако

б
о
л
е
е
в
а
ж
н
ы
м
м
о
м
е
н
т
о
м
з
д
е
с
ь
я
в
л
я
е
т

с
я
,
н
а
м
о
й
в
з
г
л
я
д
,
о
б
е
с
п
е
ч
е
н
и
е
е
г
о
с
о
б

людения работниками компании.

Для

о
б
е
с
п
е
ч
е
н
и
я
в
ы
п
о
л
н
е
н
и
я
к
о
д
е
к
с
а
п
р

е
д
л
а
г
а
е
м
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
т
ь
с
и
с
т
е
м
у
д
и
с

ц
и
п
л
и
н
а
р
н
ы
х
в
з
ы
с
к
а
н
и
й
, а
т
а
к
ж
е
л
и
ш
е

н
и
е
п
р
е
м
и
й
п
о
и
т
о
г
а
м
р
а
б
о
т
ы
.
К
р
о
м
е
э
т

о
г
о
в
а
ж
н
о
в
в
е
с
т
и
в
с
и
с
т
е
м
у
а
т
т
е
с
т
а
ц

и
и
п
е
р
с
о
н
а
л
а
с
о
о
т
в
е
т
с
т
в
и
е
о
п
р
е
д
е
л

е
н
н
ы
м
с
т
а
н
д
а
р
т
а
м
п
о
в
е
д
е
н
и
я
, в
ч
а
с
т
н

о
с
т
и
, д
л
я
э
т
о
г
о
м
о
ж
н
о
и
с
п
о
л
ь
з
о
в
а
т
ь
С

ASE-интервью для оценки возможного

поведения работника автолинейной си

т
у
а
ц
и
и
.

3.3. Пути совершенствованя организационной культуры

О
ж
и
д
а
е
м
ы
й
с
о
ц
и
а
л
ь
н
ы
й

эффективности

3.4.

Таблице

а

3.4

Возможные источники социальной

эффективностипредполагаемые за

т

р

а

т

ы

Социальный результат	Затраты
1	2
- формирование стабильного	- наразработку инвестиционн

коллективная; - повышение заинтересованности в долговременно	его необходимой документации; - на обучение работников кадровой с

йзанятостсти; - возможностьцеленаправленногоповышенияквал	лужбы;

и ф и к а ц и и и ; - п о в ы ш е н и е у д о в л е т в о р е н н о с т и т р у д о м в о р г а н и з а ц и	

и , - с т и м у л и р о в а н и е с т р е м л е н и я к п р о ф е с с и о н а л ь н о м у р о с т у	

К
о
м
м
е
р
ч
е
с
к
а
я
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь
(ф
и
н
а
н

с
о
в
о
е
о
б
о
с
н
о
в
а
н
и
е
)
п
р
о
е
к
т
а
о
п
р
е
д
е
л

я
е
т
с
я
с
о
о
т
н
о
ш
е
н
и
е
м
ф
и
н
а
н
с
о
в
ы
х
з
а
т

р
а
т
и
р
е
з
у
л
ь
т
а
т
о
в
,
о
б
е
с
п
е
ч
и
в
а
ю
щ
и
х
т

р
е
б
у
е
м
у
ю
н
о
р
м
у
д
о
х
о
д
н
о
с
т
и
. К
о
м
м
е
р
ч

е
с
к
а
я
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь
м
о
ж
е
т
р
а
с
с
ч
и
т

ы
в
а
т
ь
с
я
к
а
к
д
л
я
п
р
о
е
к
т
а
в
ц
е
л
о
м
,
т
а
к
и

для отдельных участников совещаний

х
в
к
л
а
д
о
в
п
о
п
р
а
в
и
л
а
м
.

И
т
а
к
,
р
а
с
с
ч
и
т

а
е
м
э
к
о
н
о
м
и
ч
е
с
к
у
ю
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь
п

р
о
е
к
т
а
в
н
е
д
р
е
н
и
я
к
о
д
е
к
с
а
п
о
в
е
д
е
н
и

я

. Д

л

я

р

а

с

ч

е

т

а

и

с

п

о

л

ь

з

у

е

м

д

а

н

н

ы

е

п

р

е

д
с
т
а
в
л
е
н
н
ы
е
в
т
а
б
л
и
ц
е
3.5.

Т
а
б
л
и
ц
а
3.5

Р
а

с
х
о
д
ы
и
д
о
х
о
д
ы
к
о
м
п
а
н
и
и
п
р
и
р
е
а
л
и
з
а

ц

и

и

п

р

о

е

к

т

а

Наименование статей затрат	Формула	Расчет
1	2	3
1. Оклад работо	Оклад*кол-в	8000*2*1=16000

тникаа, разработывающие гокодексповедениия	омесяцев*числочел-к	
2. Затратыслужбыпер	Канцелярскиерасх	1500

сонала	оды	
3. Доплаты начальнику	Доплата *кол-во месяцев	1500*2=3000
4. Капитальные вложения	ПК+транспортировка	20000+500=20500
5. Итого кап		41 000

итальных затрат		
6. Оплата труда работников, участвующих в проек	Оклад работника на количество отработанных дней за тестового	(8000*1+6000*4)*10/20=16000

т е	ц и и (10 д н е й)	
7. К а н ц е л я р с к и е , т е л е ф о н н ы е , п о ч т о в ы е р а с х о д ы , И н т е р н		2000

е т		
8. Р а с х о д ы н а с о д е р ж а н и е т е х н и к и		500
9. И т о г о т е к у щ и е р а с х о д ы		18 500
10. Э к о н о		2000*2+2500*2=9000

м и я д е н е ж н ы х с р е д с т в н а п р и е м и у в о л ь н е н и е з а с ч е т у л у ч ш е н и я п		

оведенияработников		
11. Сокращениезатратнаподборперсонала	Оплататрудаработников+канц.расходы	6000+2000=8000
12. З		3000

атраты на демонстрационный материал и литературу		
13. Затраты связ	Оплата вде	500*4*2=4000

язанные с простоем рабочего места при изготовлении	нь *кол-во дней перерывов *кол-во человек	

р и я т и я х		
14. И т о г о э к о н о м и и		**24 000**

Д

л

я

р

а

с

ч

е

т

а

э

к

о

н

о

м

и

ческой эффективности
необходимость

о
п
о
с
т
а
в
и
т
ь
п
о
л
у
ч
е
н
н
у
ю
э
к
о
н
о
м
и
ю
и
д

о
х
о
д
ы
о
т
р
е
а
л
и
з
а
ц
и
и
п
р
е
д
л
о
ж
е
н
н
о
г
о

проектаскапитальнымиитекущими
из

а
т
р
а
т
а
м
и
, н
е
о
б
х
о
д
и
м
ы
м
и
д
л
я
е
г
о
р
а
з
р

а
б
о
т
к
и
,
в
н
е
д
р
е
н
и
я
и
о
с
у
щ
е
с
т
в
л
е
н
и
я
.

Т

а

к

и

м

о

б

р

а

з

о

м

,

о

с

н

о

в

ы

в

а

я

с

ь

н

а

п

о

л

у

ч

е
н
н
ы
х
д
а
н
н
ы
х
м
о
ж
н
о
р
а
с
с
ч
и
т
а
т
ь
п
о
т
о

к
р
е
а
л
ь
н
ы
х
д
е
н
е
г
о
т
р
е
а
л
и
з
а
ц
и
и
п
р
о
е

к
т
а
с
о
в
е
р
ш
е
н
с
т
в
о
в
а
н
и
я
к
а
д
р
о
в
о
й
п
о

литики по средствомвнедрения кодее

к
с
а
п
о
в
е
д
е
н
и
я
и
н
а
с
т
о
л
ь
н
о
й
к
н
и
г
и
р
а

ботника (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Потоке

а
л
ь
н
ы
х
д
е
н
е
г
п
р
и
в
н
е
д
р
е
н
и
и
п
р
о
е
к
т
а

Пе	ПИ	Оі	Оі	На
1	2	3	4	5
1	24000	59500	-35500	-35500
2	24000	18500	5500	-30000
3	24000	18500	5500	-24500
4	24000	18500	5500	-19000
5	24000	18500	5500	-13500
6	24000	18500	5500	-8000
7	24000	18500	5500	-2500
8	24000	18500	5500	3000
9	24000	18500	5500	8500
10	24000	18500	5500	14000
11	24000	18500	5500	19500
12	24000	18500	5500	25000
ИТОГ	288000	263000	25000	

И

з

п

р

е

д

с

т

а

в

л

е

н

нойтаблицынаглядновидно, чтоужен

а
в
о
с
ь
м
о
м
м
е
с
я
ц
е
п
р
е
д
л
о
ж
е
н
н
ы
й
п
р
о
е

к
т
о
к
у
п
и
т
с
я
;
т
а
к
и
м
о
б
р
а
з
о
м
,
п
р
о
е
к
т
р
а

з
р
а
б
о
т
к
и
э
л
е
м
е
н
т
о
в
к
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
о
й

культурный является частью экономических объ

основанным.

Подготовка персонала

к
в
н
е
д
р
е
н
и
ю
п
р
о
е
к
т
а
п
р
е
д
п
о
л
а
г
а
е
т
с

о
з
д
а
н
и
е
п
о
з
и
т
и
в
н
о
г
о
о
б
р
а
з
а
м
е
р
о
п
р

и
я
т
и
й
п
р
о
е
к
т
а
у
к
а
ж
д
о
г
о
р
а
б
о
т
н
и
к
а
,
в

ы
р
а
б
о
т
к
у
п
о
н
и
м
а
н
и
я
е
г
о
з
н
а
ч
и
м
о
с
т
и

нетолькодляявновыпривающихраб

о
т
н
и
к
о
в
,
н
о
и
д
л
я
в
с
е
х
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
о
р
г

а
н
и
з
а
ц
и
и
в
в
и
д
у
т
о
г
о
,
ч
т
о
б
ы
с
т
р
а
я
а
д
а

п
т
а
ц
и
я
и
н
и
з
к
и
й
п
о
к
а
з
а
т
е
л
ь
т
е
к
у
ч
е
с

т
и
к
а
д
р
о
в
с
п
о
с
о
б
с
т
в
у
ю
т
р
о
с
т
у
п
р
о
и
з

в
о
д
и
т
е
л
ь
н
о
с
т
и
т
р
у
д
а
и
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с

т
и
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
а

Заключение

Сегодня в современном мире корпоративная культура понимается как ресурс для успешного достижения целей. Для многих бизнесменов корпоративная культура не пустая декларация, а, действительно, реальное средство получения дохода, профессионального роста, качественного улучшения бизнеса, инструмент урегулирования внутрикорпоративных взаимоотношений, в ряде случаев конфликтных.

В рамках организационной культуры в организации формируются, транслируются и поддерживаются наиболее важные для организации правила жизнедеятельности, алгоритмы поведения внутри и вовне компании, которые программируют определенные действия ее членов, задают меру свободы, право выбора в рамках принятых норм, оберегают от ошибочных поступков. В целом, можно сказать, что корпоративная культура упорядочивает внутреннюю социокультурную жизнедеятельность компании.

Социокультурные функции организационной культуры призваны вырабатывать в членах корпорации единые культурно-ценностные установки, которые должны интегрировать их в единое сообщество. Кроме интегративного начала корпоративные нормы и правила регламентируют поведение ее членов как внутри корпорации, так и за ее пределами. Устойчивая система ценностных координат, принятая и разделяемая всеми сотрудниками организации, упрощает взаимодействие между ее членами и партнерами.

Корпоративные правила способны упорядочить, не только взаимодействия с партнерами, но и взаимоотношения с другими игроками рынка. Но кроме этого, забота о культуре корпорации - способ удовлетворения личностных социокультурных потребностей и здоровых амбиций ее членов (в карьерном росте, общественном признании, самоуважении, самодостаточности); путь к признанию самоценности каждого сотрудника именно данной компании; умение высоко ценить такие

качества сотрудников, как энергичность, склонность к разумному риску, инициативность, профессионализм, приверженность корпоративным ценностям. Таким образом, актуальность исследования организационной культуры определяется поиском путей повышения конкурентного преимущества субъектами предпринимательской деятельности, высоким регулятивным потенциалом организационной культуры, реализующимся в процессе управления персоналом организации.

Многообразие существующих концепций изучения и видения организационной культуры формируют ряд научных подходов, в основу которых положен тот или иной аспект анализа данного явления. Это обусловлено имеющимся противоречием между высокой оценкой управленческого потенциала организационной культуры, признанием ее статуса как регулятивного ресурса, неоспоримостью ее влияния на деятельности организации и многочисленными видениями на приоритет тех или иных существующих технологий исследования и формирования организационной культуры. Авторы предлагают разные методики для осуществления аналитико-прогностического управления организационной культурой и способы использования организационной культуры в качестве конкурентного преимущества организации.

Одной из основных причин, обусловивших начало системных разработок проблем организационной культуры, стало устойчивое падение результативности, производительности и ухудшение социально-психологического климата в коллективе у рабочих американской промышленности в конце 1970-х годов. Это в свою очередь, вынудило менеджеров обратить внимание на вопрос организационной философии, социальной ответственности, деловой этики и т.д. Серьезный прорыв в вопросах создания, упрочения и внедрения организационной культуры, идеологии и имиджа произошел сначала в практической деятельности японских, американских и европейских управленцев. А затем этот процесс в обобщенно-аналитическом виде нашел свое научное обоснование и

отражение в работах А. Мориты, К. Мацуситы, Д. Мерсера, Дж. О'Шонесси, Т. Питерса, Р. Уотермена, Ф.Дж. Роджерса, Г. Форда, Л. Якокки.

В настоящее время концепция организационной культуры разрабатывается в рамках различных направлений менеджмента. С точки зрения стратегии, культура является объектом диагностики и фактором, влияющим на успех развития. Управление человеческими ресурсами находит в ней некие обоснования для проведения изменений и необходимости вовлечения персонала. Каждое предприятие работает над организационной культурой для решения конкретных задач (проблем стратегии, слияния, мобилизации персонала, реструктуризации, коммуникаций), а корпоративная культура при этом – не что иное, как средство оптимального решения этих проблем.

В качестве рекомендаций

ц
и
й
б
ы
л
и
п
р
е
д
л
о
ж
е
н
ы
и
о
с
у
щ
е
с
т
в
л
е
н
ы

следующие меры: разработан кодекс п

о
в
е
д
е
н
и
я
р
а
б
о
т
н
и
к
о
в
п
р
е
д
л
о
ж
е
н
а
м
о

д
е
л
ь
м
о
н
и
т
о
р
и
н
г
а
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й

культурысиспользованиеммметодик

OCAI, т
естественная выявленность

и
и
д
р
у
г
и
х
м
е
т
о
д
о
в
;
р
а
з
р
а
б
о
т
а
н
а
«Н
а
с
т

о
л
ь
н
а
я
к
н
и
г
а
с
о
т
р
у
д
н
и
к
а
»
к
о
м
п
а
н
и
и
.

Д

а

н

н

ы

е

м

е

р

о

п

р

и

я

т

и

и

п

о

з

в

о

л

я

т

п

о

в

ы

с

и
т
ь
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о
с
т
ь
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о

й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
и
, к
а
к
с
л
е
д
с
т
в
и
е
у
д
о
в
л
е
т
в

о
р
е
н
н
о
с
т
ь
т
р
у
д
о
м
и
о
б
щ
у
ю
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н

остьработотыперсоналаТ.акимобразо

м
, в
с
е
п
о
с
т
а
в
л
е
н
н
ы
е
з
а
д
а
ч
и
б
ы
л
и
р
е
ш
е

н
ы
, ц
е
л
ь
д
о
с
т
и
г
н
у
т
а
.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова Т.А. Теория организации: учеб

е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
д
л
я
в
у
з
о
в
-
М
.:
Ю
Н
И
Т
И
-Д
А
Н
А

, 2013.

2. Архитектоника организационного

о
п
о
в
е
д
е
н
и
я
. / К
р
а
с
о
в
с
к
и
й
Ю
.Д
. - Ю
Н
И
Т
И
, 2012.

3. Б
а
з
а
р
о
в
Т
.Ю
. У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
: У

ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
д
л
я
с
т
у
д
е
н
т
о
в
с
р
е
д
н

и
х
п
р
о
ф
е
с
с
и
о
н
а
л
ь
н
ы
х
у
ч
е
б
н
ы
х
з
а
в
е
д

е
н
и
й
-М
: М
а
с
т
е
р
с
т
в
о
,2012.
4. Б
у
р
г
а
н
о
в
а
Л
.А
. Т
е

о
р
и
я
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
:
У
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
,
-
И
Н

Ф
Р
А
-М
,2013.
5. Б
у
р
н
с
Т
.Ф
., С
т
а
л
к
е
р
Г
.М
. К
у
л
ь
т
у
р
а

м
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
а
. - М
.: И
Н
Ф
Р
А
-М
, 2014.
6. В
в
е
д
е
н
и
е
в
о
р

г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е
и
о
р
г
а
н
и
з

а
ц
и
о
н
н
о
е
м
о
д
е
л
и
р
о
в
а
н
и
е
. / K
о
ч
е
т
к
о
в
а

А
.И
. - Д
е
л
о
, 2013.
7. В
и
х
а
н
с
к
и
й
О
.С
. Н
а
у
м
о
в
А
.К
. М
е
н

е
д
ж
м
е
н
т
: ч
е
л
о
в
е
к
, с
т
р
а
т
е
г
и
я
, о
р
г
а
н
и
з

а
ц
и
я
, п
р
о
ц
е
с
с
. У
ч
е
б
н
и
к
. М
.: Ю
н
и
т
и
, 2012.
8. В
и
х
а

н
с
к
и
й
О
.С
.
С
т
р
а
т
е
г
и
ч
е
с
к
о
е
у
п
р
а
в
л
е
н
и

е
: У
ч
е
б
н
и
к
- 2-е
и
з
д
., - М
.: Г
а
р
д
а
р
и
к
и
, 2012.
9. В
у
м
е
к
Д

ж
е
й
м
с
П
., Д
ж
о
н
с
Д
э
н
и
е
л
Т
. Б
е
р
е
ж
л
и
в
о
е
п
р

о
и
з
в
о
д
с
т
в
о
: К
а
к
и
з
б
а
в
и
т
ь
с
я
о
т
п
о
т
е
р

ь
и
д
о
б
и
т
ь
с
я
п
р
о
ц
в
е
т
а
н
и
я
в
а
ш
е
й
к
о
м
п

а
н
и
и
/ П
е
р
. с
а
н
г
л
.- М
.: А
л
ь
п
и
н
а
Б
и
з
н
е
с
Б
у
к
с

, 2012.- 473 с

.- (С

е

р

и

я

«М

о

д

е

л

и

м

е

н

е

д

ж

м

е

н

т

а

в

е

д

у

щ

и

х
к
о
р
п
о
р
а
ц
и
й
»).

10. В
э
й
д
е
р
М
. И
н
с
т
р
у
м
е
н
т
ы

б
е
р
е
ж
л
и
в
о
г
о
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
а
: М
и
н
и
-р
у
к

о
в
о
д
с
т
в
о
п
о
в
н
е
д
р
е
н
и
ю
м
е
т
о
д
и
к
б
е
р
е

ж
л
и
в
о
г
о
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
а
/ П
е
р
. с
а
н
г
л
. - М
.: А
л

ь
п
и
н
а
Б
и
з
н
е
с
Б
у
к
с
, 2012.
11. Г
а
н
э
, В
.А
., С
о
л
о
в
ь
е

в
а
, С
.В
. Т
е
о
р
е
т
и
ч
е
с
к
и
е
о
с
н
о
в
ы
м
е
н
е
д
ж
м

е
н
т
а
:
ф
а
к
т
о
р
н
ы
й
а
н
а
л
и
з
и
э
ф
ф
е
к
т
и
в
н
о

с
т
ь
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
./ Г
а
н
э
, В
.А
., С
о
л
о
в
ь
е
в
а
, С

.В
. - М
н
.: М
И
У
, 2014. - 214 с
.
12. Г
о
н
ч
а
р
о
в
, В
.И
. О
с
н
о
в
ы
м
е
н
е
д

ж
м
е
н
т
а
:
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
/
.И
.
о
н
ч
а
р
о

У

В

Г

в

. -М

и

н

с

к

: О

О

О

«С

о

в

р

е

м

е

н

н

а

я

ш

к

о

л

а

», 2014. - 281 с

.

13. Г

р

о
м
о
в
И
.А
. З
а
п
а
д
н
а
я
с
о
ц
и
о
л
о
г
и
я
. У
ч
е
б
н
о

е
п
о
с
о
б
и
е
д
л
я
В
У
З
о
в
. - С
П
б
.: О
О
О
«И
з
д
а
т
е
л
ь

с
т
в
о
Д
Н
К
», 2014. 354 с
.
14. Г
у
с
е
в
а
Е
.П
. М
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
: у
ч

е
б
н
о
-п
р
а
к
т
и
ч
е
с
к
о
е
п
о
с
о
б
и
е
/ М
о
с
к
о
в
с

к
и
й
г
о
с
у
д
а
р
с
т
в
е
н
н
ы
й
у
н
и
в
е
р
с
и
т
е
т
э

к
о
н
о
м
и
к
и
,
с
т
а
т
и
с
т
и
к
и
и
и
н
ф
о
р
м
а
т
и
к
и

. - М
.: М
Э
С
И
, 2015. - 298 с
.
15. Г
у
л
и
м
о
в
а
, А
. К
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
а
я

к
у
л
ь
т
у
р
а
: с
о
з
д
а
т
ь
н
е
л
ь
з
я
и
с
п
о
л
ь
з
о
в

а
т
ь
/ А
. Г
у
л
и
м
о
в
а
// У
п
р
а
в
л
е
н
и
е
п
е
р
с
о
н
а
л

о

м

, 2014. №9. 112 с

.

16. Д

а

ф

т

Т

. М

е

н

е

д

ж

м

е

н

т

- С

П

б

, 2012 г

.

17. Д

ж

о

р

д

ж

Д

ж

. М

.О

р

г

а

н

и

з

а

ц

и

о

н

н

о

е

п

о

в

е

д

е

н

и

е

. У

ч

е
б
. п
о
с
о
б
и
е
. М
.: Ю
Н
И
Т
И
-Д
А
Н
А
, 2013.
18. Д
и
ч
е
в
а
О
. «У
п

р
а
в
л
е
н
и
е
к
у
л
ь
т
у
р
о
й
и
л
и
к
у
л
ь
т
у
р
а
у
п

р
а
в
л
е
н
и
я
» // И
Н
Ф
Р
А
-М
, 2012.
19. Д
о
б
р
о
л
ю
б
о
в
а
В
. Д
е
й

с
т
в
е
н
н
о
е
и
з
м
е
н
е
н
и
е
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н

о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
//
Б
а
н
к
о
в
с
к
и
е
т
е
х
н
о
л
о
г
и

и
№1, 2012.
20. Е
г
о
р
ш
и
н
А
.П
. О
с
н
о
в
ы
у
п
р
а
в
л
е
н
и
я
п
е
р

соналомУчеб. пособие/Изд. «Инфра-М», 2015. 257 с.

21. Зайцев, М.Г. Методы оптимизации управ

л
е
н
и
я
д
л
я
м
е
н
е
д
ж
е
р
о
в
:
ч
е
б
./
а
й
ц
е
в
,
у
з
м

.Г
-М
.:Д
е
л
о
, 2012. - 116 с
.
22. З
а
х
а
р
о
в
а
Л
.Н
.П
с
и
х
о
л
о
г
и
я
у

п
р
а
в
л
е
н
и
я
. \У
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
/ И
з
д
.: «Л
о
г
о

с

»,2013

23. Е

в

т

и

х

о

в

, О

. П

с

и

х

о

л

о

г

и

я

у

п

р

а

в

л

е

н

и

я

п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
.
Т
е
о
р
и
я
и
п
р
а
к
т
и
к
а
:
у
ч
е
б
н

и
к
/ Е
в
т
и
х
о
в
, О
. - М
.: Р
е
ч
ь
, 2014. 320 с
.
24. И
о
н
и
н
Л
.Г
. И
с
т
о
р

и
я
с
л
о
в
а
«к
у
л
ь
т
у
р
а
». С
о
ц
и
о
л
о
г
и
я
к
у
л
ь
т

у
р
ы
. - М
.: Л
о
г
о
с
, 2014. 478 с
.
25. И
л
ь
и
н
ы
х
С
.А
. Т
е
о
р
и
я
и
п
р

а
к
т
и
к
а
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
// П

р
о
б
л
е
м
ы
с
о
в
р
е
м
е
н
н
о
й
э
к
о
н
о
м
и
к
и
.
в
р
Е

а
з
и
й
с
к
и
й
м
е
ж
д
у
н
а
р
о
д
н
ы
й
н
а
у
ч
н
о
-а
н
а

литический журнал. - СПб., 2014. - №2 (22), 36-40 с.
26. Карташова

Л
.В
.,
и
к
о
н
о
в
а
Т
.В
.,
о
л
о
м
а
н
и
д
и
н
а
Т
.О
.
р
г

Н

С

О

а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е
/
И
з
д
.
«И
н
ф
р
а
-М

», 2015. 147 с.

27. Кивалов В.А. Управление персоналом

м
в
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
.
М
:
2013.
247
с
.
28.
К
у
л
и
к
о
в
Ю
.А
.
О
р
г
а

низационная культура и система мамен

е
д
ж
м
е
н
т
а
к
а
ч
е
с
т
в
а
/Ю
.А
. К
у
л
и
к
о
в
// М
е
н
е
д

жменти в России из зарубежом, 2012. №3, 10-18 с.

29. Лайкер

Джеффри Дао Тоуота: принципов менеджмента

ж
м
е
н
т
а
в
е
д
у
щ
е
й
к
о
м
п
а
н
и
и
м
и
р
а
/
ж
е
ф
ф
Д

р
и
Л
а
й
к
е
р
; П
е
р
. с
а
н
г
л
.- М
.: А
л
ь
п
и
н
а
Б
и
з
н
е
с

Б
у
к
с
, 2014.- 402 с
. - (С
е
р
и
я
«М
о
д
е
л
и
м
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
а
в
е
д

у
щ
и
х
к
о
р
п
о
р
а
ц
и
й
»).

30. Л
ь
ю
и
с
Р
. Д
е
л
о
в
ы
е
к
у

л
ь
т
у
р
ы
в
м
е
ж
д
у
н
а
р
о
д
н
о
м
б
и
з
н
е
с
е
. - М
.: Д
е

л
о
, 2014.
31. М
а
р
т
ы
н
о
в
а
Р
.В
. О
с
н
о
в
ы
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и

о
н
н
о
г
о
п
о
в
е
д
е
н
и
я
/
И
з
д
.
«М
О
Д
Э
К
»,
2016.
462
с
.
32.
М
е
с
к

о
н
,
.,
л
ь
б
е
р
т
,
.
с
н
о
в
ы
м
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
а
/

М
А
М
О
П

е
р
. с
а
н
г
л
. - М
.: О
О
О
В
и
л
ь
м
с
, 2012. - 702 с
.
33. М
и
л
ь
н
е
р
Б
.З
. Т

е
о
р
и
я
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
. - М
.: И
н
ф
р
а
- М
, 2014. 471 с
.
34. Н
и
к
и

т
о
в
а
,
С
.Г
.
О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а

:

о

н

с

п

е

к

т

л

е

к

ц

и

й

/С

о

с

т

.

.Г

.

и

к

и

т

о

в

а

-

К

С

Н

М

.: М
И
Э
М
П
, 2016. - 76 с
35. О
д
е
г
о
в
, Ю
.Г
., К
о
к
и
н
, Ю
.П
. У
п
р
а
в
л
е
н

и
е
п
е
р
с
о
н
а
л
о
м
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
:
ч
е
б
н
и
к
у

/ П
о
д
р
е
д
. А
.Я
. К
и
б
а
н
о
в
а
. - 3-е
и
з
д
., д
о
п
. и
п
е
р
е
р

а
б
. - М
.: И
Н
Ф
Р
А
-М
, 2013. - 638 с
.
36. О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
е
п
о
в

е
д
е
н
и
е
,
8-е
и
з
д
а
н
и
е
.
/
Д
ж
.
Ш
е
р
м
е
р
о
р
н
,
Д
ж
.
Х
а

нт, Р
. О
сборн-СПб: Питер, 2014. - 640 с.
37. Организаци

о
н
н
о
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е
. / А
н
д
р
е
е
в
а
И
. - О
л
м
а
-П
р
е

с

с

, 2013.

38. О

р

г

а

н

и

з

а

ц

и

о

н

н

а

я

к

у

л

ь

т

у

р

а

/ И

.В

. Г

р

о
ш
е
в
, П
.В
. Е
м
е
л
ь
я
н
о
в
, В
.М
. Ю
р
ь
е
в
. - М
.:Ю
Н
И
Т
И
-Д

А
Н
А
, 2011. 578 с
.
39. П
е
р
е
г
у
д
о
в
. С
. К
р
и
з
и
с
к
о
р
п
о
р
а
т

и
в
н
о
й
м
о
д
е
л
и
р
о
с
с
и
й
с
к
о
г
о
б
и
з
н
е
с
а
/С

. П
е
р
е
г
у
д
о
в
// М
е
ж
д
у
н
а
р
о
д
н
а
я
э
к
о
н
о
м
и
к

а
и
м
е
ж
д
у
н
а
р
о
д
н
ы
е
о
т
н
о
ш
е
н
и
я
. - 2015, №5. 25-29 с
.
40. П
е
т
р

у
н
и
н
Ю
.Ю
.,
о
р
и
с
о
в
В
.К
.
т
и
к
а
б
и
з
н
е
с
а
:
ч

Б

Э

у

е
б
.- 4-е
и
з
д
., п
е
р
е
р
а
б
. и
д
о
п
. - М
.: Т
к
В
е
л
б
и
, И
з
д
-в

о
п
р
о
с
п
е
к
т
, 2011. - С
.252.
41. Р
е
з
н
и
к
С
.Д
. - О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и

о
н
н
о
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е
.
У
ч
е
б
н
и
к
д
л
я
в
у
з
о
в
\
И

з
д
.: «И
н
ф
р
а
-М
» 2015. 178 с
.
42. С
е
м
ё
н
о
в
, Ю
.Г
. О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и

о
н
н
а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а
в
к
о
н
т
е
к
с
т
е
г
у
м
а
н
и
т

а
р
н
ы
х
т
е
х
н
о
л
о
г
и
й
/Ю
.Г
.
С
е
м
ё
н
о
в
//
М
е
н
е
д
ж

м
е
н
т
в
Р
о
с
с
и
и
и
з
а
р
у
б
е
ж
о
м
, 2013. №2. 60-64 с
.
43. С
е
м
е
н
о
в

, А
.К
, Н
а
б
о
к
о
в
, В
.И
. О
с
н
о
в
ы
м
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
а
: У

ч
е
б
н
и
к
. - 5-е
и
з
д
., п
е
р
е
р
е
б
. и
д
о
п
./ С
е
м
е
н
о
в
, А

.К
., Н
а
б
о
к
о
в
, В
.И
. - М
.: И
з
д
а
т
е
л
ь
с
к
о
-т
о
р
г
о
в
а

я
к
о
р
п
о
р
а
ц
и
я
«Д
а
ш
к
о
в
и
К
», 2011. - 556 с
.
44. С
е
р
г
е
е
в
А
.М

. - О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е
. И
з
д
.: «А
к

а
д
е
м
и
я
», 2013. 249 с
.
45. С
м
и
р
н
о
в
а
И
.А
. К
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н

а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
.
П
с
и
х
о
л
о
г
о

-а
к
м
е
о
л
о
г
и
ч
е
с
к
и
е
о
с
н
о
в
ы
ф
о
р
м
и
р
о
в
а

н
и
я
и
р
а
з
в
и
т
и
я
.
И
з
д
.
К
Д
У
,
2013.
194
с
.
46.
С
п
и
в
а
к
о
в
с

к
и
й
,
В
.Е
.
О
в
з
а
и
м
о
с
в
я
з
и
у
р
о
в
н
я
р
е
ф
л
е
к
с

и
и
г
р
у
п
п
о
в
о
й
(к
о
м
а
н
д
н
о
й
)
р
о
л
и
с
т
и
п
о
м

о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
о
й
к
у
л
ь
т
у
р
ы
/
В
.Е
.
С
п
и
в
а

ковский // В МУ. Сер. Психология, 2014. №1. 35-37 с.
47. Спив

а
к
В
.А
. К
о
р
п
о
р
а
т
и
в
н
а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а
. - П
и
т
е
р

, 2013. 169 с
.
48. С
т
е
к
л
о
в
а
О
.Е
. О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
а
я
к
у

литература: учебное пособие. ульяновск: у

л
Г
Т
У
, 2011. 127 с
.
49.Т
и
х
о
м
и
р
о
в
а
, О
.Г
. О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о

национальная культура: формирование, развит

и
е
и
о
ц
е
н
к
а
:
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
/
и
х
о
м
и
р
У
Т

о
в
а
, О
.Г
. - С
а
н
к
т
-П
е
т
е
р
б
у
р
г
: И
Т
М
О
, 2014 - 148 с
.
50. Т
о
м
и

л
о
в
В
.В
. М
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
. У
ч
е
б
н
и
к
. -М
: «Ю
р
а
й
т
», 2013.

51. Тамилов В.Е. Кулътура предпринимателе

л
ь
с
т
в
а
:С
П
б
:
П
и
т
е
р
. 2012.
52.
Х
о
с
к
и
н
г
А
.
К
у
р
с
п
р

е
д
п
р
и
н
и
м
а
т
е
л
ь
с
т
в
а
:
П
р
а
к
т
и
ч
е
с
к
о
е
п

о
с
о
б
и
е
:
е
р
.
а
н
г
л
.
.:
е
ж
д
у
н
а
р
.
т
н
о
ш
е

П
с
-
М
М
о

н
и
я
, 2013. 352 с
.
53. Ч
а
п
л
и
н
а
А
.Н
. К
у
л
ь
т
у
р
а
о
р
г
а
н
и
з

а
ц
и
и
: У
ч
е
б
н
о
е
п
о
с
о
б
и
е
. - К
р
а
с
н
о
я
р
с
к
: К
р

а
с
н
о
я
р
с
к
и
й
к
о
м
м
е
р
ч
е
с
к
и
й
и
н
с
т
и
т
у
т

,
201
6.
54.
Ш
е
й
н
Э
.,О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
о
н
н
а
я
к
у
л
ь
т
у
р
а

и
л
и
д
е
р
с
т
в
о
.
П
е
р
.
с
а
н
г
л
.
п
о
д
р
е
д
.
В
.А
.
С
п
и

в
а
к
а
. - С
П
б
: П
и
т
е
р
, 2012. - С
.336.
55. Ш
и
ш
л
о
в
а
Е
.Э
. Р
а
з
в
и
т

и
е
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
.
С
о
ц
и
а
л
ь
н
о
-п
с
и
х
о
л
о
г

ический аспект. Изд. Проспект, 2013. 224 с.

Приложение

1.О

с

н

о

в

н

о

е

д

е

л

о

р

у

к

о

в

о

д

с

т

в

а

– э

т

о

...

А
. О
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
я
п
р
о
и
з
в
о
д
с
т
в
а
и
п
о
и
с
к

р
ы
н
к
о
в
с
б
ы
т
а

Б
. Н
а
п
р
а
в
л
я
т
ь
р
а
б
о
т
у
и

повышатьэффективностьВ. Делегир

о
в
а
н
и
е
о
т
в
е
т
с
т
в
е
н
н
о
с
т
и
и
к
о
о
р
д
и
н
а

ц
и
я
р
а
б
о
т
ы
п
о
д
р
а
з
д
е
л
е
н
и
й

Г
. И
н
н
о
в
а

ц
и
и
, р
е
ш
е
н
и
е
п
р
о
б
л
е
м
и
н
а
л
а
ж
и
в
а
н
и
е
с

о
т
р
у
д
н
и
ч
е
с
т
в
а
м
е
ж
д
у
л
ю
д
ь
м
и

2.К
о
м
м
у

н
и
к
а
ц
и
и
в
н
а
ш
е
й
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и
в
о
с
н
о
в

н

о

м

:

А

. Ф

о

р

м

а

л

ь

н

ы

е

и

б

е

з

л

и

ч

н

ы

е

Б

. Р

е

д

к

и

е

, в

п

и

с

ь

м

е

н

н

о

й

ф

о

р

м

е

В

. Л

и

ч

н

ы

е

Г

. Ч

а

с

т

ы

е

и

н

е

ф

о

р

м

а

л

ь

н

ы

е

3.К

о

н

т

р

о

л

ь

в

о

с
н
о
в
н
о
м
о
с
н
о
в
а
н
н
а
:

А
. П
л
а
н
а
х
и
ф
о
р
м

а
л
ь
н
ы
х
п
р
о
ц
е
д
у
р
а
х

Б
. Д
о
с
т
и
ж
е
н
и
и
ц
е

л
е
й
, в
ы
р
а
б
о
т
а
н
н
ы
х
п
о
д
ч
и
н
е
н
н
ы
м
в
м
е
с

т
е
с
р
у
к
о
в
о
д
и
т
е
л
е
м

В
. П
о
к
а
з
а
т
е
л
я
х
с

бытапродукции

Г. Бухгалтерских си

с

т

е

м

а

х

, б

ю

д

ж

е

т

а

х

и

н

о

р

м

а

т

и

в

а

х

4.М

о

т

и

в
а
ц
и
я
ч
а
щ
е
о
с
н
о
в
а
н
а
н
а
:

А
. Ч
у
в
с
т
в
е
п

р
и
н
а
д
л
е
ж
н
о
с
т
и
к
к
о
м
а
н
д
е
и
к
о
м
а
н
д
н
ы

х
ц
е
н
н
о
с
т
я
х

Б
. Н
а
д
е
ж
д
е
н
а
п
о
в
ы
ш
е
н
и
е

В

. Л

и

ч

н

ы

х

о

ц

е

н

к

а

х

Г

. П

о

в

ы

ш

е

н

и

и

с

т

а

т

у

с

а

5.О

р

г

а

н

и

з

а

ц

и

о

н

н

а

я

с

т

р

у

к

т

у

р

а

в

о

с

н

о

в

н

о

м

:

А

. Н

е

ф

о

р

м

а

л

ь

н

а

я

Б

. Ц

е

н

т

р

а

л

и
з
о
в
а
н
н
а
я
, ф
у
н
к
ц
и
о
н
а
л
ь
н
а
я

В
. Д
е
ц
е
н

т
р
а
л
и
з
о
в
а
н
н
а
я
и
л
и
н
е
й
н
о
-ш
т
а
б
н
а
я
Г

. К
р
о
с
с
-ф
у
н
к
ц
и
о
н
а
л
ь
н
а
я
, о
р
и
е
н
т
и
р
о
в
а

н
н
а
я
н
а
п
р
о
б
л
е
м
у

6.О
с
н
о
в
н
ы
е
ц
е
н
н
о
с
т

и

:

А

. Д

о

м

и

н

и

р

о

в

а

н

и

е

и

п

о

д

а

в

л

е

н

и

е

с

о

п
р
о
т
и
в
л
е
н
и
я

Б
. Р
а
ц
и
о
н
а
л
ь
н
о
с
т
ь
и
п
о

д

д

е

р

ж

а

н

и

е

п

о

р

я

д

к

а

В

. З

а

щ

и

т

а

и

н

т

е

р

е

с
о
в
ч
л
е
н
о
в
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и

Г
. Д
о
с
т
и
ж
е
н

и
е
ц
е
л
е
й
п
о
д
р
а
з
д
е
л
е
н
и
я

7.Л
ю
д
и
р
а
б
о
т

а

ю

т

в

о

с

н

о

в

н

о

м

, ч

т

о

б

ы

:

А

. С

о

о

т

в

е

т

с

т

в

о
в
а
т
ь
п
р
е
д
с
т
а
в
л
е
н
и
я
м
о
«п
р
а
в
и
л
ь
н
о
м

» п

о

в

е

д

е

н

и

и

Б

. П

о

л

у

ч

а

т

ь

у

д

о

в

л

е

т

в

о

р

е

н
и
е
о
т
р
а
б
о
т
ы

В
. Р
е
ш
а
т
ь
п
р
о
б
л
е
м
ы
и
в
н

о
с
и
т
ь
с
в
о
й
в
к
л
а
д
в
о
б
щ
е
е
д
е
л
о

Г
. С
о
х
р

а
н
я
т
ь
и
м
е
ю
щ
и
е
с
я
п
р
и
в
и
л
е
г
и
и
и
з
а
в
о
е

в

ы

в

а

т

ь

н

о

в

ы

е

8.О

т

н

о

ш

е

н

и

я

с

д

р

у

г

и

м

и

о

р
г
а
н
и
з
а
ц
и
я
м
и
в
о
с
н
о
в
н
о
м
с
т
р
о
я
т
с
я
н

а

:

А

. В

з

а

и

м

н

ы

х

и

н

т

е

р

е

с

а

х

и

о

б

щ

н

о

с

т

и

Б

. С

о

т

р

у

д

н

и

ч

е

с

т

в

е

В

. К

о

н

к

у

р

е

н

ц

и

и

Г

. С
о
г
л
а
ш
е
н
и
я
х
и
с
о
б
л
ю
д
е
н
и
и
б
у
к
в
ы
з
а
к

о

н

а

9.В

л

а

с

т

ь

в

о

с

н

о

в

н

о

м

о

с

н

о

в

а

н

а

н

а

:

А

. К

о

м

п

е

т

е

н

т

н

о

с

т

и

, о

п

ы

т

е

и

з

н

а

н

и

я

х

Б

. С
п
о
с
о
б
н
о
с
т
и
п
о
д
д
е
р
ж
и
в
а
т
ь
д
и
с
ц
и
п
л

и
н
у
и
п
о
р
я
д
о
к

В
. Д
о
л
ж
н
о
с
т
н
о
й
п
о
з
и
ц

и

и

Г

. С

п

о

с

о

б

н

о

с

т

и

и

ж

е

л

а

н

и

и

п

о

м

о

г

а

т

ь

д

р

у

г

и

м

л

ю

д

я

м

10.Л

ю

д

е

й

п

о

о

щ

р

я

ю

т

в

о

с

н

о
в
н
о
м
з
а
:

A
. С
п
о
с
о
б
н
о
с
т
ь
д
о
б
и
в
а
т
ь
с

я

р

е

з

у

л

ь

т

а

т

а

и

п

о

б

е

ж

д

а

т

ь

Б

. С

л

е

д

о

в

а

н
и
е
п
р
а
в
и
л
а
м
и
п
р
о
ц
е
д
у
р
а
м

В
. П
о
м
о
щ
ь

д
р
у
г
и
м
л
ю
д
я
м

Г
. В
к
л
а
д
в
д
о
с
т
и
ж
е
н
и
е
ц

е
л
е
й
о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
и

П
р
и
п
о
д
в
е
д
е
н
и
и
и

т
о
г
а
д
л
я
к
а
ж
д
о
г
о
в
о
п
р
о
с
а
о
т
м
е
т
и
м
т
е

б
у
к
в
ы
, к
о
т
о
р
ы
е
о
б
о
з
н
а
ч
и
л
и
в
а
н
к
е
т
е
. З

а
т
е
м
п
о
к
а
ж
д
о
й
к
о
л
о
н
к
е
п
о
д
с
ч
и
т
а
е
м
ч

и
с
л
о
б
а
л
л
о
в
(о
т
м
е
ч
е
н
н
ы
х
б
у
к
в
).