ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение ……..…….…… 3
Глава 1. Теоретические основы проектной деятельности по совершенствованию корпоративной культуры организации……..... 6
1.1. Понятие и сущность управления проектами..... 6
1.2. Сущность, компоненты и методика формирования корпоративной культуры……. 13
1.3. Особенности разработки проекта по совершенствованию корпоративной культуры ……..... 19
Глава 2. Анализ деятельности ООО «ИнтерСоюз»…… 21
2.1. Общая характеристика ООО «ИнтерСоюз» …….. 21
2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «ИнтерСоюз» ……. 27
2.3. Оценка корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз» …… 30
2.4. Предпосылки для разработки проекта по совершенствованию корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз»……..……. 36
Глава 3. Разработка проекта по совершенствованию корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз»……... 38
3.1. Резюме проекта …….……..……. 38
3.2. Содержание проекта……..……... 39
3.3. Оценка эффективности проекта……..……..…….. 44
Заключение ……...……. 51
Список использованной литературы …….……. 54
Приложения ……...……..... 56

Введение

Актуальность темы исследования. В настоящее время на российских предприятиях формированию корпоративной культуры уделяется недостаточное внимание. Для многих предприятий актуальны базовые проблемы, связанные с неправильным осуществлением управления, вследствие недостаточной сформированности корпоративной культуры.

Изучение корпоративной культуры – это сравнительно новое направление в организационной психологии, которое пришло на смену традиционным исследованиям социально-психологического климата организации. В последние годы интерес к проблемам в данной области стабильно возрастает в виду оценки того влияния, которое оказывает корпоративная культура на эффективность организаций: результаты проведенных исследований показали, что процветающие организации отличаются высоким уровнем культуры.

Среди наиболее важных теоретических трудов в данной области особо следует выделить работу известного американского специалиста психологии Э.Шейна «Организационная культура и лидерство» («Organizational Cultureand Leadership», 1985). Он первым проанализировал механизм функционирования корпоративной культуры и предложил изучать культуру организации на трех уровнях: поверхностном (внешние культурные артефакты); подповерхностном (провозглашаемые ценности); глубинном (базовые представления). К изучению корпоративной культуры обращались в своих трудах такие авторы, как К.Камерон, Р.Куинн, Д.Мартин, Л.Росс и др. Важное значение имеют системные походы к изучению корпоративной культуры российских ученых Б.Ерасова, А.Здравомыслова, В.Миловидова, А.Подорадзе, В.Спивака.

Целью ВКР является разработка проекта по совершенствованию корпоративной культуры организации.

Объектом исследования является деятельность ООО «ИнтерСоюз».

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе создания проекта по совершенствованию корпоративной культуры организации.

В связи с этим возникают следующие **задачи**:

- рассмотреть понятие и сущность управления проектами;
- исследовать сущность, компоненты и методику формирования корпоративной культуры;
- рассмотреть особенности разработки проекта по совершенствованию корпоративной культуры;
- провести анализ корпоративной культуры компании на примере ООО «ИнтерСоюз»;
- разработать проект совершенствования корпоративной культуры организации;
- провести расчет эффективности проектных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры компании.

Дипломный проект основан на методологических принципах, теоретических положениях и выводах, содержащиеся в фундаментальных и прикладных исследованиях отечественных и зарубежных ученых в области разработки и управления проектами организации.

Методы исследования. В работе использованы методы наблюдения, традиционные методы группировки, сравнения и обобщения.

Структурное построение работы. ВКР состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

Во *введении* определяются актуальность, цель, задачи, объект, предмет исследования и структурное построение работы.

В *первой главе* приводятся теоретические основы формирования корпоративной культуры.

Во *второй главе* – характеристика ООО «ИнтерСоюз» и анализ существующей корпоративной культуры организации.

В *третьей главе* – проводится разработка проектных мероприятий по

совершенствованию управления компанией на основе корпоративной культуры.

В *заключении* – выводы и подведение итогов проведенного исследования.

Список литературы представляет собой библиографический перечень литературы, использованной в проведении данного исследования.

Глава 1. Теоретические основы проектной деятельности по совершенствованию корпоративной культуры

1.1. Понятие и сущность управления проектами

Сегодня существует немало определений понятия «проект». Различные источники трактуют понятие «проект» по-своему, однако они не противоречат, а, скорее, дополняют друг друга. Например, согласно ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»:

«Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений»[1].

Проект всегда ориентирован на результат и достижение чаще всего уникальной и неповторимой цели.

К признакам проекта, позволяющим отличить его от понятия «текущая деятельность», относят следующие[2]*:*

1. Наличие цели (целей), по достижении которых проект будет закрыт. Этот признак является первичным условием существования проекта. Очень важно при планировании проекта тщательно проработать цели, если проект не имеет цели, то его существование лишается смысла. Достижение цели напрямую зависит от её формулировки, и первый шаг к успеху – это правильно сформулированные цели. Для формулировки используется аббревиатура «SMART». SMART — это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. В соответствие с ней цели должны быть: Specific - Специализированные, Mesurable - Измеримые, Actively Influencible - Актуальные, Realistic - Реалистичные, Time Limited - Ограниченные по времени.

---

[1]ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». – 2012. – С.11

[2]Лоуренс Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – С.38

2. Уникальность продукта (результата проекта). Это означает, что результат каждого проекта должен быть уникальным, даже если и подпадает под какую-либо широкую категорию.

3. Ограниченность проекта во времени. Этот признак означает, что каждый проект должен иметь дату начала и завершения. Временных рамок необходимо строго придерживаться, но на практике дата завершения может быть изменена в ходе реализации проекта.

4. Наличие специфической организационной структуры – команды проекта. Данные структуры создаются только на время разработки и реализации проекта, а после завершения проекта распадаются. В команду должны попасть те специалисты, которые принесут в своей роли максимум отдачи и эффективности для проекта.

5. Ограниченность в ресурсах. Для любого проекта существует необходимость в определенных ресурсах, при этом они могут быть самыми различными: люди, техника, финансовые средства, материалы, инструменты, оборудование и многое другое.

Классификация проектов.

Проекты реализуются в различных областях деятельности, разными специалистами, имеют различные характеристики, а, следовательно, их различия между собой очень значительны. Классификация проектов может быть проведена по широкому спектру различных оснований.

Рассмотрим наиболее распространенные варианты классификации[3].

Классификация по сферам деятельности:

- ✓ *Технический.* Например, разработка программного обеспечения;
- ✓ *Организационный.* Например, внедрение новой системы управления;
- ✓ *Экономический.* Например, введение новой системы налогообложения;

[3] Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Учебное пособие. 8-е изд. – М.: Омега-Л, 2015. – С.34

- ✓ *Социальный.* Например, реформа системы социального обеспечения;
- ✓ *Смешанный.* Реализуемые сразу в нескольких областях деятельности.

Классификация проектов по размерности:

- ✓ *Монопроект* – небольшие проекты самого различного назначения и типа, имеющие четко очерченные рамки по финансам, качеству, времени, ресурсам, определенную цель и предполагающие создание единой проектной команды.
- ✓ *Мультипроект* – комплексный проект, состоящий из нескольких монопроектов и требующий применения многопроектного управления.
- ✓ *Мегапроект* – целевые программы по развитию страны и регионов, реформированию отраслей и прочего. Включают в себя ряд моно - и мультипроектов.

Классификация проектов по длительности проекта:

- ✓ Краткосрочный – до 1-го года.
- ✓ Среднесрочный – от 1-го года до 3-х лет.
- ✓ Долгосрочный – свыше 3-х лет.

Классификация проектов по уровню в организации:

- ✓ *Внутренние проекты.* Они включают в себя поручение персоналу, работающему на предприятии, работы, имеющей отношение к проекту.
- ✓ *Внешние проекты.* Для внешних проектов характерно наличие внешнего заказчика или внешнего исполнителя.

Классификация проектов по сложности:

- ✓ *Технически сложный.* К этому виду относят такие проекты, в которых полностью или частично неизвестна технология получения результата, либо имеются технические трудности в реализации.

- ✓ *Организационно сложный.* Сюда относят проекты с большим количеством участников, либо, когда участники команды находятся в разных регионах или даже странах.
- ✓ *Комплексно-сложный.* Такие проекты включают в себя сложности и технического, и организационного характера.
- ✓ *Простой проект* – это проект, команда которого, как правило, уже реализовала ранее или имеет опыт реализации такого рода проектов.

Управление проектами и методы сетевого планирования

Управление проектами – это область менеджмента, охватывающая все сферы деятельности субъектов рынка, поскольку все они, так или иначе, претерпевают изменения. PMI (Институт управления проектами) определяет термин «управление проектами» следующим образом:

Управление проектом (УП) или Project Management (PM) – это профессиональная творческая деятельность по координации ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта путем применения современных методов, средств и техник управления для успешного достижения поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов проектов, осуществляемых в рыночных условиях в социальных системах[4].

Выделяют следующие схемы управления проектами[5]:

Основная схема – менеджер проекта не несет финансовой ответственности за принимаемые решения, только обеспечивает координацию работ. Риск неполучения результата возложен на заказчика;

Схема расширенного управления – менеджер проекта несет финансовую ответственность за принимаемые им решения в пределах сметы проекта. Риск в этом случае возложен на менеджера проекта в пределах условий контракта;

---

[4] PMI educational foundation //www.pmi.org/pmief/learningzone/PM_training_in_Ghana.pdf

[5]Лоуренс Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – С.98

Схема «под ключ» – менеджер и команда проекта реализуют проект, используя полномочия в пределах контракта, договорных условий. Приемка готового результата проекта производится заказчиком. Риск в этом случае относится на команду проекта.

К признакам успешного управления проектами можно отнести:

- актуальность целей проекта для заказчика;
- достижение поставленных целей, с учетом санкционированных изменений;
- достижение запланированного уровня качественных показателей результата;
- сохранение нормальной работы «родительской» организации.

Факторы, необходимые для успешного управления проектами:

- тщательно спланированный ход проекта;
- четко поставленные цели и понимание проектной группы поставленных целей;
- компетентный и опытный руководитель проекта;
- компетентные члены проектной команды;
- достаточное ресурсное обеспечение;
- адекватное информационное сопровождение;
- наличие обратной связи;
- неизменность состава ключевых участников команды проекта.

Планирование проекта является ключевым фактором успеха. В настоящие время для этого используются методы сетевого планирования.

Сетевое планирование – метод управления, который основывается на использовании математического аппарата теории графов и системного подхода для отображения и алгоритмизации комплексов взаимосвязанных работ, действий или мероприятий для достижения четко поставленной цели[6].

Сетевое планирование позволяет определить:

[6] Кондратьева В.И., Речицкая И.В.. Теория и практика проектного управления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – С.189

1. какие работы или операции необходимы;
2. как построить наилучший план проведения операций по проекту, чтобы выдержать сроки при минимальных затратах.

Методы сетевого планирования применяются для управления сложными разветвленными комплексами работ, требующими немалых ресурсов и участия большого числа исполнителей.

Основная цель сетевого планирования – сокращение до минимума продолжительности проекта[7].

По мнению экспертов, использование методов сетевого планирования позволяет сокращать сроки создания новых объектов на 15-20% и обеспечивать более рациональное использования ресурсов.

Если в проекте последовательность и продолжительности работ известны и может быть заданы однозначно, используются *детерминированные сетевые модели*. В противном случае, если о продолжительности каких-то работ нельзя знать заранее или если могут возникнуть ситуации, при которых последовательность и продолжительность могут измениться, в этом случае используются *вероятностные модели*.

К наиболее популярным *детерминированным моделям* относятся метод построения диаграммы Ганта и метод критического пути (CPM).

Диаграмма Ганта является основным средством визуализации плана проекта. Это горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами[8].

*CPM график или Метод критического пути (МКП).*В основе метода лежит определение минимального срока выполнения задач проекта от его начала проекта до окончания с учетом их взаимосвязи. Так же данный метод

[7] Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Учебное пособие. Гриф МО РФ. 8-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2013. – С. 226

[8] Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Учебное пособие. Гриф МО РФ. 8-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2013. – С.226

позволяет определить критические задачи, которые имеют нулевой резерв времени выполнения, если изменяется их длительность, изменяется весь срок проекта. К сожалению, данный метод не учитывает резервы времени для непредвиденных событий и не учитывает никаких рисков.

К наиболее распространенным *методам вероятностного сетевого планирования* относятся:

1. *PERT, англ. Program (Project) Evaluation and Review Technique.* Это способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта. В особенности, анализа времени, которое требуется для выполнения каждой отдельной задачи, а также определение минимального необходимого времени для выполнения всего проекта[9]. Ценностью данного метода является то, что этот метод предусматривает непредвиденные события внутри этапов проекта и резервирует время, т.е. учитывает внутренние риски проекта.
2. *Метод Монте-Карло* позволяет построить математическую модель для проекта с неопределенными значениями параметров, и, зная вероятностные распределения параметров проекта, а также связь между изменениями параметров (корреляцию) получить распределение доходности проекта.
3. *GERT, англ. Graphical Evaluation and Review Technique.*По существу GERT позволяет задавать сложные процессы в тех случаях, когда затруднительно или невозможно однозначно определить какие именно работы и в какой последовательности должны быть выполнены для достижения намеченного результата, другими словами, оценивается вероятность хода развития проекта по разным путям и предусматривается многовариантность при выборе способа

[9] Лоуренс Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – С. 187

реализации какого-либо этапа. Метод учитывает внутренние и внешние риски[10].

1.2. Сущность, компоненты и методика формирования корпоративной культуры

Понятие *«корпоративная культура»* появилось и изучается не так давно. В США, например, только в 1980-1990 гг., а в России еще позже. Сейчас оно стало центральным для любой компании.

Корпоративная культура – это совокупность основополагающих производственных явлений, к которым относятся дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка, организация и оплата труда на предприятии, кодекс корпоративной этики и ряд других закрепленных в соответствующих локальных нормативно-правовых актах предписывающих правил организационного взаимодействия сотрудников для достижения поставленных целей[11].

Так, можно выделить, условно, узкое и расширенное толкование данного понятия. Первое - ограничивает корпоративную культуру, главным образом, духовными составляющими, к которым относятся: миссия, цели, ценности, принципы и правила поведения, традиции, ритуалы, философия компании, социально-психологический климат, корпоративный дух, гимн, цвет[12] и т.п. Второе толкование - учитывает не только духовные, но и материальные составляющие, как например: условия труда (шум, свет, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия) и средства труда (организационно-технический уровень производства, символика, форма.

---

[10] Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. Принятие решений в управляемых циклических альтернативных сетевых моделях для проектов с детерминированными ветвлениями // Управление проектами и программами. – 2015. – №1. – С.8

[11] Назарова Е.В. Корпоративная культура как способ повышения конкурентоспособности организации – М.: Инфра-М, 2016. - С.344.

[12] Заренков В.А. Управление проектами. – М.: Изд-во АСВ, 2014. - С.63.

Выделим некоторые характеристики корпоративной культуры[13]:

- корпоративная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации;
- наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы;
- ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

Элементы корпоративной культуры, оказывающие непосредственное влияние на развитие персонала приведены на рис. 1.1.

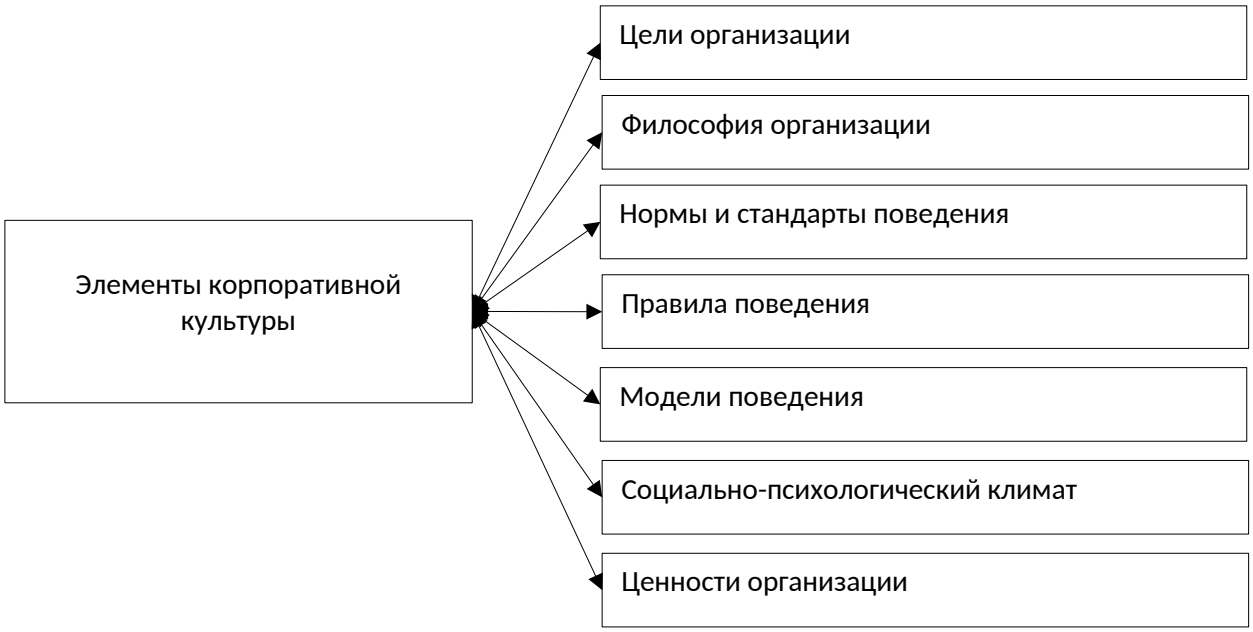


Рис. 1.1. Элементы корпоративной культуры[14]

На основании данного определения, а также с учетом взаимного

[13] Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2015. - С.122.

[14] Миткевич А.В., Бусыгин О.В. Корпоративная культура организации. Как выжить в кризис? // Мотивация и оплата труда. - 2016. - № 1. - С.4-7.

влияния элементов корпоративной культуры, предложена концептуальная модель корпоративной культуры, отражающая системообразующий характер культуры организации (рис. 1.2).

В рамках структурной схемы концептуальной модели корпоративной культуры представлено воздействие сферы знаний, как некоторой совокупности морально-этических и ценностно-нормативных ориентаций членов организации, на формирование организационных идеалов, целей и ценностей, которые влияют через опредмечивание (материальные элементы организации) и оформление (корпоративные документы) на развитие нематериальных элементов корпоративной культуры, являющихся основаниями согласования интересов сотрудников.

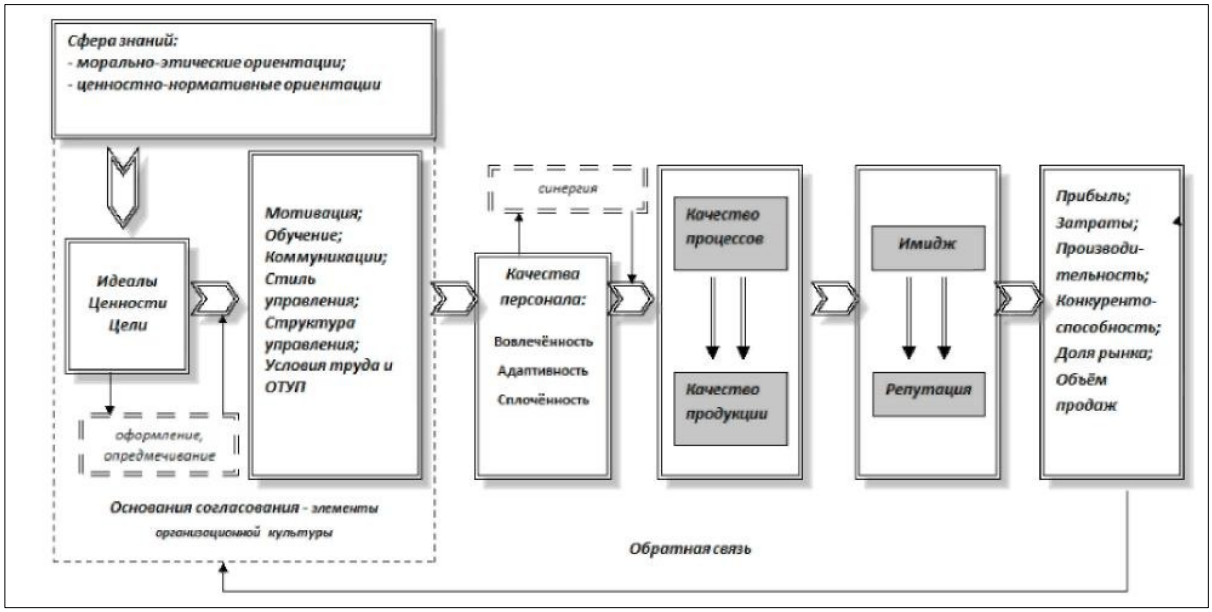


Рис. 1.2. Структурная схема концептуальной модели корпоративной культуры[15]

Данные основания согласования интересов участников совместной деятельности обусловливают развитие таких качеств персонала (свойств корпоративной культуры), как вовлеченность, адаптивность и сплоченность, обеспечивающих, в свою очередь, качество процессов, и влияющих на

[15] Спивак В.А. Организационная культура. – СПб.: Нева, 2014. - С.14.

репутацию организации, её результаты деятельности. Обратная связь отражает взаимное влияние корпоративной культуры и результатов деятельности компании[16].

Корпоративная культура является комплексным понятием и включает в себя три вида аспектов: экономических, административно-правовых и социально-психологических (таблица 1.1).

Таблица 1.1.

Аспекты корпоративной культуры[17]

Аспекты	Содержание
Экономические	Принципы, приемы и методы стимулирования организационно-трудовой активности работников компании
Административно-правовые	Форма регламентации организационно-деловых отношений между работником и работодателем, а также между работниками компании
Социально-психологические	Способы нормализации межличностных отношений, социально-психологического климата в организации, адаптации, рекрутинга и обучения сотрудников компании

У тех компаний, которые уже длительное время функционируют на рынке услуг, определенная корпоративная культура уже сформировалась. Для разработки стратегии ее развития необходима комплексная оценка уровня существующей корпоративной культуры, которая позволит выявить компоненты корпоративной структуры, способствующие росту эффективности предприятия, выбрать приоритетные направления ее развития и составить программу мероприятий для осуществления изменений.

Традиционная комплексная оценка корпоративной культуры, как правило, состоит из совокупности качественных и количественных показателей, позволяющих определить ее тип и провести оценку уровня построения системы управления корпоративной культурой. Специфика оценки корпоративной культуры корпорации связана с особенностями

[16]Абенова Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала // Вестник магистратуры. 2015. - № 3-2 (30). – С.4.

[17]Лачкова А.Х. О различиях в подходах к определению понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» // В сборнике: Непрерывное профессиональное образование: теория и практика 2016. – С.97-99.

деятельности компании[18]:

- ее основу составляет квалифицированный интеллектуальный труд с высоким уровнем специализации;
- труд имеет коллективный характер с разделением полномочий и ответственности;
- высокий уровень ответственности при выполнении операций с денежными средствами клиентов;
- особое значение имеют безопасность, лояльность;
- внедрение новых технологий, инноваций.

Рассмотрим методики получения исходной информации о корпоративной культуре в соответствии с основными логическими «блоками» исследования:

- ✓ *Методика I. Ролевые предписывания.* Выявление спектра требуемых характеристик для следующих позиций: «работник», «служащий», «руководитель» (с градацией непосредственный руководитель – высшее руководство). При этом методика предполагает выявление как «идеальных» ролевых предписаний, так и реальных.
- ✓ *Методика II. Ценностные ориентации.* Предлагает обследуемым два списка ценностей – корпоративных и индивидуальных.
- ✓ *Методика III. Базовое интервью.* Предназначена для определения реального состояния корпоративной культуры уровня. В анкете дублируются вопросы и варианты ответов основных блоков корпоративной культуры, полученные в ходе экспертного опроса руководителей предприятия.
- ✓ *Методика IV. Проективные ситуации.* Предполагает анализ проективного поведения представителей различных статусных групп в возможных ситуациях. Предлагает выбрать способ

[18] Мозолин А.В. Методология исследования формирования и развития корпоративной культуры //www.rc-analitik.ru.

действия в воображаемых ситуациях, каждая из которых содержит 2-3 альтернативы. Например, возможные ситуации, связанные с различными изменениями, вызванными реорганизацией и т.д.

- ✓ *Методика V. Ситуативная установка.* Предназначена для фиксирования установки на деловые и личностные ролевые ожидания в ситуациях, максимально приближенных к повседневным условиям производства.

Существует целый ряд эмпирических методик исследования корпоративной культуры. Среди них выделяют:

- методику OCAI («Organization Culture Assessment Instrument»), разработанную К. Камероном и Р. Куинном, в которой выделяется четыре исследуемых параметра, соответствующих клановой, адхократической, рыночной и иерархической разновидностям культуры;
- обобщенную модель AGIL американского социолога Т. Парсонса, в которой выделяется ряд функций для достижения организацией успеха: адаптация (Adaptation); достижение целей (Goalachievment); интеграция (Integration); легитимность (Legitimate);
- модель Р. Квина и Дж. Рорбаха, получившую название «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», в которой влияние корпоративной культуры рассматривалось в трех измерениях, названных конкурирующими ценностями:
  - ✓ интеграция/дифференциация;
  - ✓ внутренний фокус/внешний фокус;
  - ✓ средства/инструменты – результаты/показатели.
- модель швейцарского исследователя Д. Дэнисона, оценивающая влияние корпоративной культуры на эффективность организации, которая заключается в описании взаимосвязанного воздействия на

эффективность организации четырех факторов корпоративной культуры: вовлеченности, согласованности, адаптивности и миссии.

Оценка влияния корпоративной культуры на деятельность компании должна проводиться в единстве пяти направлений[19]:

- ✓ процессы, протекающие в организации;
- ✓ структура организации;
- ✓ поведение организации;
- ✓ конкурентоспособность;
- ✓ общая результативность деятельности организаций.

Такой подход позволит учесть и проанализировать совокупное воздействие корпоративной культуры на компанию, включая все аспекты его деятельности и жизни, даст целостное его понимание.

1.3. Особенности разработки проекта по совершенствованию корпоративной культуры

Важной деталью корпоративной культуры является принятие и поддержка всех компонентов корпоративной культуры между её сотрудниками.[20] В период резкого перехода к рыночным отношениям на всех предприятиях России возникли проблемы с формированием новой корпоративной культуры.

Управление культурой корпорации – это, по сути, управление её развитием, поскольку корпоративная культура в широком смысле – это все материальное и духовное, чем располагает и что использует организация, включая и то, как это используется, с какими целями, каким образом[21].

Оптимальный набор этапов решения проблем корпоративной культуры

---

[19]Плужнова Е.Н. Концептуальные основы и механизм управления организационной культурой // Экономические науки. – 2011. – № 2. – С.147.

[20]Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА - М, 2015. – С.21.

[21]Оксинойд К.Э. Организационное поведение. - М.:Кнорус, 2013. - С.25.

включает:[22]

- определение «портрета» работника;
- определение целей компании;
- определение основной идеи компанию;
- определение критериев достижения целей;
- выбор формы воздействия на работников (с привлечением специалистов в области психологии, управления персоналом, паблик рилейшнз, маркетинга, рекламы и др.);
- формирование бюджета;
- составления подробного плана мероприятий;
- определение ответственных исполнителей, стимулирование их работы, определение рамок ответственности;
- мониторинг и анализ промежуточных результатов, коррекция, управление по отклонениям;
- формирование структурных подразделений для проведения анализа корпоративной культуры и возможностей её развития.

Формирование развития корпоративной культуры любой компании происходит в определенной производственной и социальной среде под воздействием требований рынка и в направлении удовлетворения потребностей клиентов и посредством этих своих собственных интересов.

При формировании корпоративной культуры разрабатываются цели, задачи и сфера деятельности предприятия по двум основным направлениям: внешней адаптации и внутренней интеграции. Таким образом, корпоративная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации.

[22] Спивак В А. Организационное поведение. - М.: Юрайт, 2014. - С.76.

Глава 2. Анализ деятельности ООО «ИнтерСоюз»

2.1. Общая характеристика ООО «ИнтерСоюз»

Компания «ИнтерСоюз» работает на рынке с 2008 года, осуществляет комплексное проектирование работ от архитектурной концепции и эскизов до рабочего проекта зданий и сооружений любого назначения, а также их строительство.

Проектная организация имеет допуски на следующие виды работ:

- работы по подготовке схемы планировочной организации земельного участка;
- работы по подготовке архитектурных решений;
- работы по подготовке сведений о внутреннем инженерном оборудовании, внутренних сетях инженерно-технического обеспечения;
- работы по подготовке проектов внутренних инженерных систем отопления, вентиляции, кондиционирования, теплоснабжения и холодоснабжения.

Юридический адрес: 125445, г. Москва, улица Смольная, д.24.

Организационная структура проектного предприятия ООО «ИнтерСоюз» представлена на рис. 2.1.

Единоличным исполнительным органом ООО «ИнтерСоюз» является генеральный директор. Генеральный директор решает все вопросы текущей деятельности ООО «ИнтерСоюз».

ООО «ИнтерСоюз» самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на производимые работы и услуги и необходимости обеспечения производственного и социального развития организации, повышения личных доходов его работников. Основу планов составляют договоры, заключенные с потребителями работ и услуг, в т.ч. с поставщиками материально-технических ресурсов.

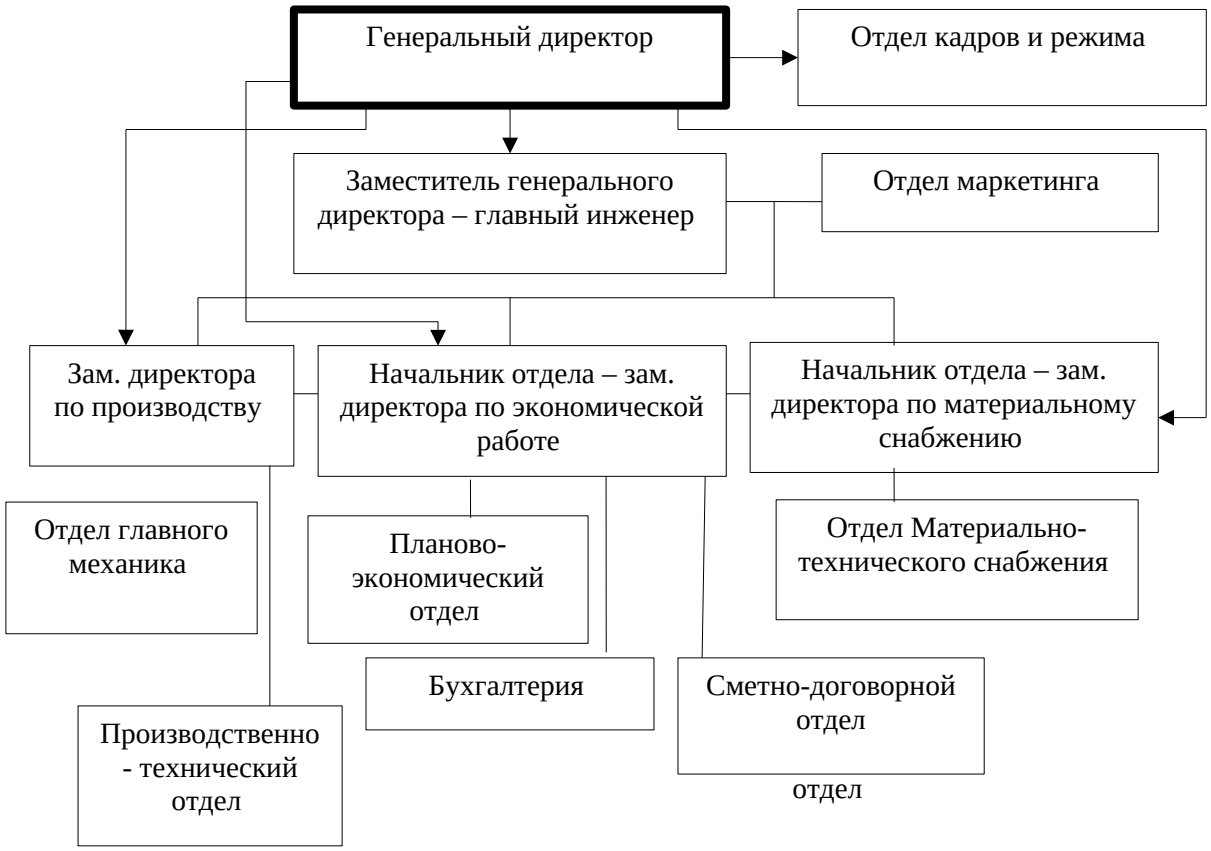


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «ИнтерСоюз»

Организация реализует свою работу по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе.

«Сердцем» управления персоналом ООО «ИнтерСоюз», является генеральный директор, который контролирует, а также координирует деятельность всех структур предприятия, путем составления тактических и стратегически важных целей в работе ООО «ИнтерСоюз».

Именно генеральный директор издает приказы о приеме на работу, об их переводе и увольнении, так же принимает решения о вознаграждении, а также о дисциплинарных взысканиях. Должностные обязанности сотрудников представлены в таблице 2.1.

К системе управления персоналом также относятся руководители структурных подразделений организации. Любое кадровое решение в независимости было ли она принято менеджером по кадрам или генеральным директором, доводится до руководителя соответствующего подразделения,

который в свою очередь доводит до трудового коллектива.

Таблица 2.1.

Должностные обязанности сотрудников

№ п/п	Должность	Должностные обязанности
1.	Генеральный директор	- распоряжается имуществом организации в пределах, установленных Уставом ООО «ИнтерСоюз» и действующим законодательством; - утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы, определяет организационную структуру Общества; - утверждает договорные цены на продукцию и тарифы на услуги, решает другие вопросы текущей деятельности Общества.
2.	Заместители (заместитель) Генерального	- при отсутствии Генерального директора, а также в иных случаях, когда Генеральный директор не может исполнять своих обязанностей, его функции исполняют
3.	Главный инженер	- отвечает за выполнение утвержденных показателей плана работ, рациональное использование трудовых материальных ресурсов.
4.	Главный бухгалтер	- осуществляет учет финансово-хозяйственной деятельности ООО «ИнтерСоюз» и контроль за правильным расходованием материальных ценностей
5.	Отдел кадров и режима	- ведет учет движения рабочих кадров, учет использования рабочего времени, контролирует дисциплину труда.
6.	Отдел материально-технического снабжения	- организует получение, доставку и хранение материалов, деталей, конструкций, оборудования, инструментов.
7.	Отдел маркетинга	- определить место компании на рынке, занимаясь поиском возможностей для достижения более выгодных позиций относительно конкурентов.
8.	Производственно-технический отдел	- курирует заместитель генерального директора по производству. Отдел состоит из инженеров-проектировщиков, инженеров-технологов, инженера-геодезиста и архитектора. Составляют проекты производства работ.
9.	Планово-экономический отдел	- разрабатывает документацию перспективных планов, годовых и оперативных планов, доводят плановые задания до исполнителей и составляют отчеты об их
10.	Сметно-договорной отдел	- принимает от заказчиков проектно-сметную документацию, контролирует ее своевременное поступление, комплектность и качество, хозяйственной деятельности организации.

В ООО «ИнтерСоюз» есть отдел кадров, однако полностью он не укомплектован, и там находится менеджер по персоналу, а также помощник

менеджера по персоналу в их обязанности входят:

- осуществление поиска персонала, собеседование и отбор кандидатов;
- ведение кадрового делопроизводства;
- организация корпоративных мероприятий.

В связи с этим функции в управлении плавно переходят между генеральным директором, отделом кадров и руководителями отделов, что в конечно итоге ввиду недостаточной компетенции приводят к заметным проблемам в кадровом менеджменте ООО «ИнтерСоюз».

По состоянию на 01.01.2016 г. штат компании составила 57 человек, из них (таблица 2.2):

Таблица 2.2

Штатное расписание строительной организации ООО «ИнтерСоюз», чел.

Должностные лица и структурные подразделения	По штату	Фактически
Генеральный директор	1	1
Главный инженер	1	1
Заместитель Генерального директора	2	2
Начальники отделов	7	7
Производственно-технический отдел (ПТО)	15	17
Проектный отдел (ПО)	4	5
Отдел главного механика (ОГМ)	5	6
Планово-экономический отдел (ПЭО)	4	4
Бухгалтерия (БЗ)	2	2
Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)	6	6
Отдел кадров и режима (ОК)	2	2
Отдел маркетинга	4	4
Итого:	53	57

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.3.

Рост численности персонала обусловлен расширением деятельности ООО «ИнтерСоюз».

Таблица 2.3.

Изменение соотношения численности сотрудников по годам

Годы	Общая численность персонала	Численность административного	Численность основного персонала

		персонала	
2013	39	5	34
2014	48	5	43
2015	57	4	53

Персонал является важнейшей частью социальной структуры фирмы и имеет свои характеристики.

В ООО «ИнтерСоюз» работает персонал разных возрастных групп. Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 35 человек.

Персонал в возрасте до 30 лет – 17 человек. Далее идёт персонал старше 50 лет – 5 человек. Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет. Средний стаж работы персонала фирмы рассчитывается по формуле:

$$\overline{Xa.взв.} = \sum xifi \Big/ \sum fi \qquad (1)$$

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 2.4.

Средний стаж работы персонала на 2015 г. составляет 5,9 лет.

Наиболее часто встречающийся стаж 5 лет (рис. 2.2).

Таблица 2.4.

Средний стаж работы персонала на 2015 г.[23]

Стаж, лет, x_i	Число персонала, f_i	Удельный вес в %	$x_i f_i$	Накопленные частоты
1	6	10,5	6	6
2	10	17,5	20	16
4	6	10,5	24	22
5	**15**	26,3	75	37
8	9	15,8	72	46
10	5	8,9	50	51
15	6	10,5	90	**57**
Итого	**57**	100	337	

[23] Расчеты автора

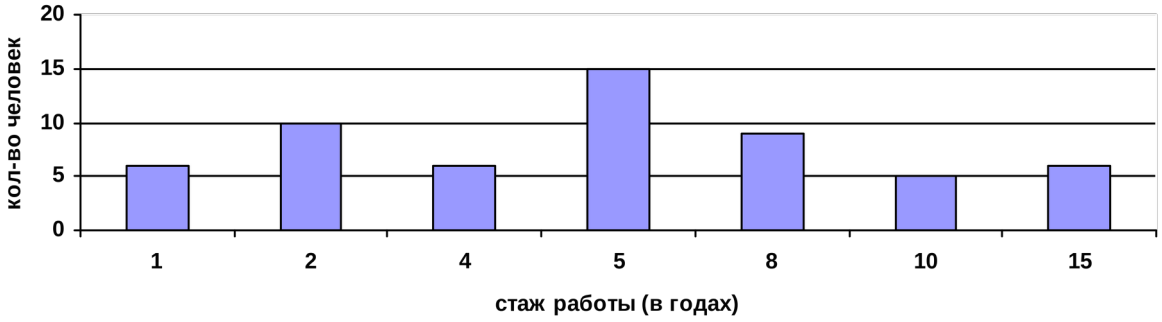


Рис. 2.2. Соотношение количества сотрудников со стажем работы

Интенсивность движения персонала характеризуется коэффициентами: оборота по приему; оборота по выбытию; общего оборота; сменяемости кадров; текучести кадров. Для анализа динамики показателей движения кадров рассмотрим таблицу 2.5.

$$X_{ар.взв.} = 337/57 = 5,9 \text{ (лет)}.$$

Таблица 2.5.

Динамика показателей движения кадров[24]

Показатели	2014 год	2015 год	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	48	57	118,7
Принято – всего	19	17	89,5
Выбыло – всего, в т.ч.:	10	8	80,0
по собственному желанию	7	3	42,8
уволено за прогул и др. нарушения труд. дисциплины	3	5	166,6
Коэффициенты: оборота по приему	0,39	0,29	74,3
оборота по выбытию	0,20	0,14	70
общего оборота	0,59	0,43	72,8
сменяемости кадров min	0,20	0,14	70
текучести кадров	20,8	14,03	67,5

Из данных таблицы 2.5 видно, что в ООО «ИнтерСоюз» коэффициент текучести кадров в 2015 году ниже, чем в 2014 году, но все же он есть. А это указывает на необходимость разработать мероприятия по стабилизации положения сменности кадров на перспективу, поскольку существующая текучесть персонала способствует снижению эффективности работы фирмы и мешает создавать эффективно работающую команду, что отрицательно

[24] Расчеты автора

влияет на корпоративную культуру организации.

Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе руководителей и специалистов

2.2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «ИнтерСоюз»

Для определения возможностей развития фирмы необходимо провести анализ внешней и внутренней среды с использованием матричного анализа.

Для выявления стратегии деятельности предприятия воспользуемся матрицами Мак-Кинзи, GE, которые позволят четко позиционировать продукцию на конкурентном поле деятельности ООО «ИнтерСоюз». Рассчитаем значения показателей: относительная доля рынка и темпы роста рынка. Относительная доля рынка равна отношению доли рынка, которую занимает ООО «ИнтерСоюз» к доле рынка основного конкурента (или конкурента, которому принадлежит максимальная доля рынка).

Одним из основных конкурентов ООО «ИнтерСоюз» является ООО «Центропроект»; доля его рынка составляет 9,1%, а доля рынка ООО «ИнтерСоюз» – 7,3% (относительная доля составляет 1,23). Темп роста рынка находится как отношение величины спроса на рынке за 2-3 смежных периода.

Матрица GE использует следующие две характеристики – по горизонтали – интегрированный многофакторный показатель конкурентного статуса фирмы (сильный, средний, слабый), а по вертикали – интегрированный многофакторный показатель привлекательности отрасли (низкий, средний, высокий). Так как конкурентная позиция ООО «ИнтерСоюз» нами определена, оценим привлекательность рынка.

Экспертным методом выбраны критерии оценки отрасли (рост рынка,

особенности конкурентов, возможность для изменения цен, сложность вступительных барьеров), дадим бальную оценку этим факторам.

Для оценки их сравнительной предпочтительности используем метод Черчмена-Акоффа. Получены следующие результаты веса критериев: рост рынка – 0,31; особенности конкурентов – 0,36; возможность для изменения цен – 0,12; сложность вступительных барьеров – 0,15. Оценку привлекательности рынка оформим в таблице 2.6.

Таблица 2.6.

Привлекательность строительного рынка

Критерий оценки	Удельный вес фактора, %	Количественная оценка	Оценка в баллах (1-100)	Итоговая оценка
Рост рынка	31	Возможен при расширении сбыт и ухода конкурентов	70	22
Особенности конкурентов	36	Большое число конкурентов	90	32,4
Возможность для изменения цен	18	При снижении себестоимости или получении налоговых льгот	60	11
Сложность вступительных барьеров	15	Средняя для вновь входящих	48	7,2
Итого	100			72,6

После проведенных расчетов выявлено, что привлекательность строительного рынка, составляет 72,6 балла, т.е. она достаточно высокая. Согласно матрице Мак-Кинзи (рис. 2.4) ООО «ИнтерСоюз» занимает прочное положение на рынке проектно-строительных услуг, но не одно из ведущих, поэтому его стратегия должна быть направлена на увеличение доли рынка.

Построим матрицу Мак-Кинзи, которая показывает положение конкурентов в условиях одинаковой привлекательности рынка для всех производителей (рис. 2.4).

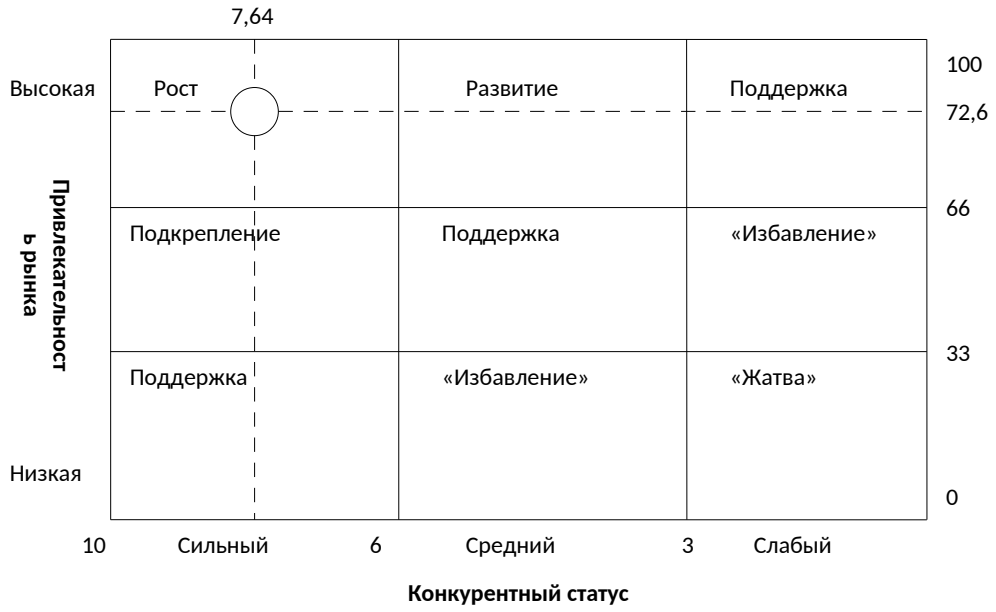


Рис. 2.3. Анализ положения ООО «ИнтерСоюз» по методу GE

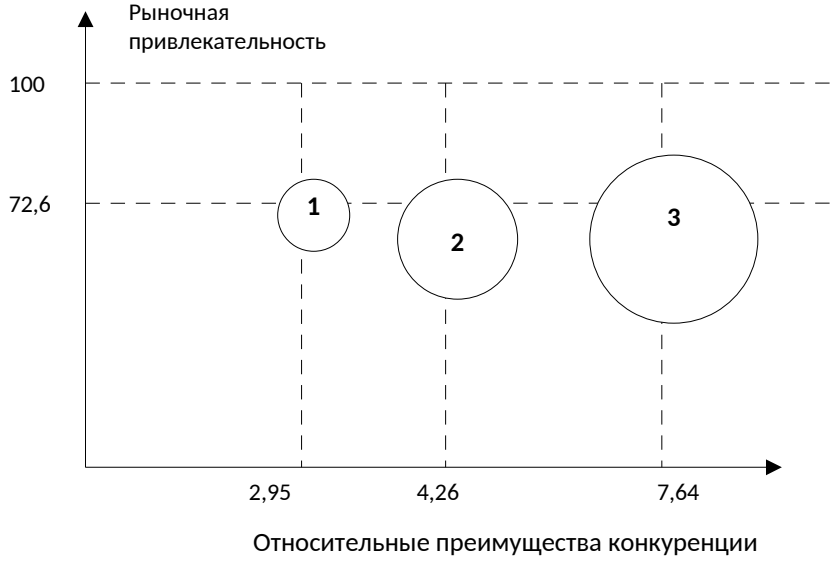


Рис. 2.4. Анализ фирм по методу Мак-Кинзи:
1 – ООО «Альянс Интер», 2 ООО «ИнтерСоюз », 3 – «Центр-проект»

Из проведенного анализа видно, что исследуемая фирма ООО «ИнтерСоюз», занимает прочное, но не лидирующее положение на рынке проектных услуг, поэтому его стратегия должна быть направлена на увеличение доли рынка.

Для того чтобы выявить какие у организации сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы проведем SWOT-анализ ООО «ИнтерСоюз», который представлен в приложении 3.

Из проведенного SWOT-анализа видно, что у организации много угроз из внешней среды и не так много сильных сторон, чтобы справиться с этими угрозами. Присутствуют слабые стороны, которые не дают организации двигаться вперед и развиваться. Совершенствование корпоративной культуры должно задавать сотрудникам ориентиры их поведения, чтобы сотрудники отличались преданностью организации и готовностью соответствовать высоким стандартам. Тогда организация будет успешно функционировать, и развиваться на рынке проектно-строительных услуг.

2.3. Оценка корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз»

Важным этапом анализа является проведение мониторинга корпоративной культуры. Часть работ по мониторингу может проводиться постоянно, практически каждый день. Другая часть осуществляется с определенной периодичностью.

Для исследования корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз» были использованы следующие методы:

1. Анализ документов (Устав организации, Правила внутреннего трудового распорядка для работников ООО «ИнтерСоюз»;
2. Опрос в форме анкетирования.

Было выявлено следующее: в Уставе организации представлены некоторые элементы корпоративной культуры: прописаны цели, принципы, ключевые ценности организации, существует контроль и отчетность, Кадровая политика организации направлена на качество оказываемых работ, рост и развитие персонала.

Цели организации:

1. Строить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами;
2. Закрепить свою позицию на рынке проектных услуг;

3. Предлагать оптимальные решения для удовлетворения потребностей клиентов.

Одним из важнейших условий достижения поставленных целей является формирование сильной корпоративной культуры, стабильного коллектива и здорового корпоративного климата в коллективе.

Принципы организации:

1. Постоянно расширять сферу своей деятельности по разновидности строительства и проектирования;

2. Детально изучать рынок строительно-проектных услуг, требования каждого клиента (цена, соблюдение согласованных сроков проектирования, регулярность поступления заказов) и выполнять эти требования;

3. Соблюдать конфиденциальность по отношению к информации, полученной от клиента.

Цели и принципы заложены в организации, но о них редко говорят, их не придерживаются это огромная проблема, и они нигде не зафиксированы. Руководитель недооценивает важность этих основ для организации.

Корпоративная культура ООО «ИнтерСоюз» складывалась в течение 8 лет. Анализ покажет, в каком состоянии в настоящее время находится корпоративная культура.

Ключевые ценности организации:

1. Ответственность. Сотрудники понимают, что от их поступков и исполнения принятых обязательств зависят результаты деятельности коллег и Компании в целом.

2. Честность и порядочность. У руководителя ООО «ИнтерСоюз» нет секретов от сотрудников, они в курсе всех важных и произошедших событий. Руководитель открыто говорит о действительном положении дел в организации, принятых обязательствах, идеях. Коллектив, сложившийся в организации в настоящее время работает около трех лет, это говорит том, что эти сотрудники честные и порядочные, т.к. за это время они не подвели руководителя.

3. Здоровье. Один из самых главных ресурсов человека, позволяющий быть эффективным в своей деятельности. Сотрудники ООО «ИнтерСоюз» заботятся о своем здоровье и здоровье близких, приветствует здоровый образ жизни. Большинство сотрудников без вредных привычек.

4. Работа в команде. Отношение сотрудников к своим коллегам хорошее. Руководитель организации приветствует взаимодействие работников с руководителями, приветствует предложения идей ради повышения эффективности организации, но предложения не поощряются.

5. Жизнерадостность и оптимизм. Коллектив находит силы для преодоления возникающих препятствий, поддерживает коллег и партнеров в реализации поставленных задач.

Тип культуры организации.

ООО «ИнтерСоюз» имеет клановую культуру, организация отличается соучастием, сплоченностью, ощущением организации она похожа больше на большую семью, чем на объект экономической деятельности.

Стиль воздействия руководителя на подчиненных либеральный, низкая требовательность руководителя к сотрудникам, отсутствие дисциплины. Над персоналом необходим контроль, должны соблюдаться правила, распорядок.

Руководителю необходимо сменить стиль руководства, либо добавить оптимальное соотношение каждого из трех стилей руководства авторитарного, демократического и либерального, такой руководитель организации будет эффективным.

ООО «ИнтерСоюз» не имеет собственной миссии. Предполагается, что миссия будет сформулирована в контексте разработки Корпоративного Кодекса.

У организации нет лозунга, получается, нет элемента корпоративной культуры, который подчеркивал бы наиболее сильные и значимые стороны организации. Также у организации нет фирменной одежды, используется обычный повседневный стиль.

Логотип организации, также связан с системой корпоративной

культуры, у ООО «ИнтерСоюз». Роль лозунга и логотипа недооцениваются руководителем, хотя на них строится корпоративная культура.

Ритуалы являются средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций организации, они напоминают сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе. Увольнение в ООО «ИнтерСоюз» бывает по причине того, что сотрудники не справляются со своими обязанностями и грубо нарушают. Тем самым сотрудники осознают, что последствия невыполнениям своих обязанностей и нежелательного поведения одинаковы для всего коллектива, наказания применяются справедливо.

При отборе персонала на вакантные должности путем собеседования ООО «ИнтерСоюз» оценивает следующие качества кандидатов: интеллект; профессиональные знания; коммуникативные способности; личностные характеристики; внешний вид и манеры; работоспособность.

У организации есть определенные требования к кандидатам и сотрудникам быть целеустремленным, красноречивым, умение работать с людьми и документацией, иметь уровень знаний и опыт работы в определенной сфере. Кандидат должен так же обладать морально-этическими чертами характера, быть выдержанным, общительным, добросовестным, вежливым, опрятным и аккуратным внешне.

В отношении моделей поведения сотрудников можно сделать выводы. Сложивший в настоящее время не большой коллектив, преданный организации и руководителю, в трудные для организации времена они вместе. Но, что касается дисциплины, не все ее соблюдают, противоречат правилам, опаздывают на работу и это остается безнаказанным. Не существует норм поведения сотрудников, которых бы придерживались.

Пути разрешения конфликтов.

Конфликты в организации происходят чаще всего из-за несоблюдения требований руководителя (требования нигде не закреплены), низкой заработной платы и недопонимания руководителя с подчиненными. При

возникновении конфликтов сотрудники стремятся их разрешить несколькими способами: сотрудничеством и компромиссом. Конфликты в организации между сотрудниками происходят не часто, т.к. все сотрудники хорошо между собой контактируют.

Внутренняя система коммуникаций.

Генеральный директор проводит персональные беседы при приеме на работу, но что касается регулярных бесед руководитель подчиненный, они проводятся редко.

В организации нет доски объявлений, брошюр для сотрудников, руководитель не собирает сотрудников для подведения итогов. Социальными средствами организация не отличается, но руководитель дарит новогодние подарки детям сотрудников.

В организации существует система корпоративных мероприятий, отмечаются традиционные праздники и корпоративы, благодаря которым сотрудники объединяются в неформальной обстановке, дни рождения сотрудников на которые руководитель организации поздравляет их словами и материально, а сотрудники поздравляют от себя совместным подарком. С недавнего времени Новогодние корпоративы проводятся вне офиса, до этого руководитель не приветствовал посещение заведений. Выезду на природу, спортивные программы, однодневные экскурсии в организации не предусмотрены.

Внутренние коммуникации сплачивают коллектив, укрепляют отношения в коллективе, положительно влияют на удовлетворенность сотрудников своей работой, соответственно, нужно развивать и расширять средства внутренних коммуникаций.

Внешняя система коммуникаций.

В основном сотрудники ООО «ИнтерСоюз» принимают, передают и обрабатывают информацию посредством сотовой связи, электронной почты, факса и интернета. Иногда требуется руководителю лично встречаться с партнерами, заказчиками.

Для более глубокого изучения эффективности корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз» проанализируем корпоративный климат компании. Отметим наиболее подходящий ответ к предлагаемым ситуациям (Приложение 3).

Просуммировав отметки по каждой графе ответов, мы видим, что, чем выше полученная цифра в первых столбцах, тем лучше психологический климат, тем выше степень его зрелости. Чем выше показатель, полученный в последних столбцах, тем выше опасность конфликтов и неприятностей для коллектива. Крайние столбцы – это абсолютные показатели. Отметки в этих столбцах поставлены без малейшего колебания или сомнения в достоверности и соответствии ответа реальной ситуации. Средние столбцы – показатели относительные. Отметки в них говорят о том, что ситуация еще не до конца определена и время от времени тяготеет к одному из крайних столбцов. Судя по абсолютным показателям можно сказать, что в коллективе более чем на 50% сформировался здоровый корпоративный климат. Относительные показатели же свидетельствуют о продолжающемся процессе формирования положительного корпоративного климата.

Далее в анкетировании была изучена удовлетворенность работников предприятием. Задача – выявление отношения сотрудников к организации, степень удовлетворения условиями в организации. Анкета представлена в Приложении 4.

Анализируя результаты анкеты, можно сделать выводы, что работать в организацию 50% сотрудников пошли в связи со стремлением реализоваться профессионально, а 50% необходимостью зарабатывать на жизнь. На вопрос, какой фактор в настоящее время определяет работу в организации большинство это 50%, ответили невозможностью найти более высокооплачиваемую работу. В первом и во втором вопросе ни один сотрудник не выбрал вариант ответа – престижность и авторитет организации. По мнению сотрудников, организация труда в большей степени (72%) влияет негативно на условия труда в коллективе. В организации нет

карьерного продвижения, так считает 80% сотрудников. Большинство сотрудников это 67% хотели бы Вы, чтобы в организации проводились тренинги, семинары по повышению квалификации. Без проведения тренингов и обучения персонала организация лишается решения важных задач, изучения новых технологий, методик, сведений об изменениях касающихся основной деятельности, и быстрой адаптации к тенденциям.

Сотрудники не хотели бы, чтобы их друзья пришли работать в ООО «ИнтерСоюз» так считает 74%, это говорит о непрестижности организации. Почти весь коллектив 92% считает, что организация нуждается в совершенствовании и в существенных изменениях. Если бы сотрудникам предложили работу в аналогичной организации с более высокой заработной платой 70% ответили, что сменили бы место работы.

2.4. Предпосылки для разработки проекта по совершенствованию корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз»

ООО «ИнтерСоюз» динамично развивается. В ближайшее время прогнозируется все большее развитие предоставляемых услуг, а, следовательно, увеличение и рост числа клиентов организации. В связи с этим, планируется совершенствование корпоративной культуры.

Управленческий аппарат имеет высокую загруженность, а среди персонала наблюдается снижение производительности труда. Причинами могут служить как технические условия труда, так и социальные. Но при этом хотелось бы отметить, что руководители предприятия обладают высокой квалификацией, и в свою очередь способствуют повышению экономической результативности деятельности общества и его рентабельности.

В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением

персоналом.

Сотрудники считают, что организации необходимы перемены.

Исходя из проведенного анализа, корпоративная культура ООО «ИнтерСоюз» имеет следующие отрицательные стороны:

1. Сотрудники не имеют четкое представление о миссии, целях и стратегии организации;
2. У организации нет четко выработанных норм поведения сотрудников;
3. Отсутствует мотивирование сотрудников;
4. Отсутствие закрепленного Корпоративного Кодекса;
5. Не проводится беседы руководитель- подчиненный;
6. Руководитель не подводит итоги месяца.

Проведенный анализ показал, что корпоративная культура, которая складывалась на протяжении существования организации, оставалась без контроля и отслеживания и тем самым не изменялась и не совершенствовалась. Руководитель не придавал значения ее важности, и существующие проблемы - это следствие не проработанной вначале корпоративной культуры, об этом не говорили, недооценивали, поэтому в настоящее время организация не настолько успешная и активно развивающая. Организации не хватает специалистов, нет достаточной мотивации сотрудников, нет четко сформулированных стандартов.

Исходя из выше перечисленных отрицательных сторон, был разработан проект по совершенствованию корпоративной культуры.

Глава 3. Разработка проекта по совершенствованию

корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз»

3.1. Резюме проекта

Наименование проекта: Проект по совершенствованию корпоративной культуры организации ООО «ИнтерСоюз».

Инициатор: Генеральный директор организации ООО «ИнтерСоюз».

Ожидаемые сроки реализации проекта: начало 02.07.2016 г.; завершение 30.08.2016 г.- 41 рабочий день (57 календарных)

Цели проекта:

1. Разработать новые элементы корпоративной культуры организации и провести мероприятия по их внедрению не более чем за 2 месяца
2. Уложиться в бюджет не более 110 тыс. рублей.
3. Увеличить прибыль организации к концу 2017 году не менее чем на 20 процентов.

Задачи проекта:

- ✓ провести собрание участников проектной группы;
- ✓ провести диагностику существующей корпоративной культуры;
- ✓ совершенствовать внутренние (миссия, ценности, нормы поведения) и внешние (символика, фирменный стиль в одежде, внешние атрибуты компании) элементы культуры;
- ✓ совершенствовать организационный имидж предприятия (коммуникативный аспект);
- ✓ разработать Корпоративный Кодекс с новыми элементами корпоративной культуры.
- ✓ провести тренинги по усвоению новых элементов корпоративной культуры;
- ✓ совершенствовать систему стимулирования на основе новых элементов корпоративной культуры;
- ✓ провести анкетирование персонала и клиентов организации на

предмет удовлетворённости новыми элементами корпоративной культуры;

Миссия проекта: совершенствование корпоративной культуры организации соответствующей стратегии компании, способствующей формированию лояльности персонала и удовлетворённости клиентов организацией посредством комплекса мероприятий по мотивированию и обучению ценностям и нормам поведения, разработанным в Корпоративном кодексе.

Видение проекта успешная реализация проекта позволит организации:

- усовершенствовать процесс взаимодействия с основными контрагентами;
- установить общие ценности, разделяемые руководителем и сотрудниками;
- стать одним из лидеров на рынке строительно-проектных услуг;
- создать чувство социальной защищенности у сотрудников;
- создать понимание персоналом и партнерами организации ее предназначения, целей, средств их достижения, стратегии;
- повысить удовлетворенность персонала своей работой;
- привлечь крупных, серьезных заказчиков для совместной работы.

3.2. Содержание проекта

Для реализации проекта предполагается сформировать команду в следующем составе:

- Главный инженер;
- Менеджер по персоналу (Кадровик);
- Маркетолог;
- Специалист по внутреннему PR.

Главный инженер осуществляет управление проектом, планирование и

мониторинг показателей проекта, анализ изменений по проекту, принятие решений по некритичным изменениям.

Менеджер по персоналу, осуществляет помощь руководителю проекта, организация коммуникаций между участниками проекта, ведение отчетности по проекту, архивация проектной документации. Участвует в разработке Корпоративного кодекса с новыми элементами корпоративной культуры и проводит тренинги по усвоению новых элементов корпоративной культуры.

Маркетолог – выполнение поставленных задач в рамках проекта, совершенствование внешних элементов культуры (символика, фирменный стиль в одежде, внешние атрибуты компании) и совершенствование организационного имиджа предприятия (коммуникативный аспект).

Специалист по внутреннему PR - выбранный внешний консультант консалтинговой компании по внутреннему пиару для диагностики и проведения анализа корпоративной культуры и анкетировании персонала организации на степень удовлетворенности новыми элементами корпоративной культуры.

Структура команды проекта представлена на Рис.3.1. Разработанная структура позволит осуществить эффективное взаимодействие всех членов команды.

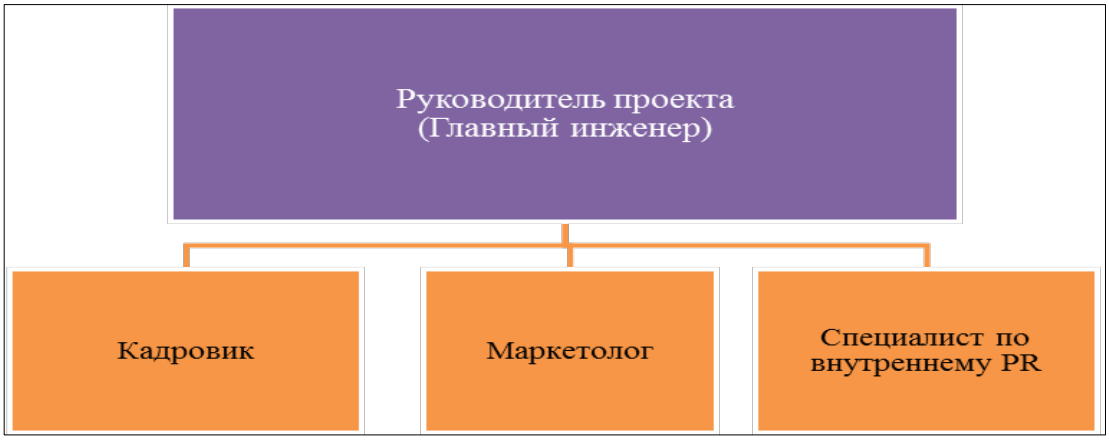


Рис.3.1. Структура команды проекта

В данном проекте используется ролевой метод, так как четкое распределение ролей, однозначное определение функций и задач каждой

роли. Исходя из принятой методики реализации проекта, руководитель и основная команда проекта задействованы на полный рабочий день.

Таблица 3.1.

Необходимые мероприятия проекта и их сроки.

№	Наименование работы	Ответ. лицо	Кол-во дней
1	Собрание участников проектной группы	Руководитель проекта	1
2	Диагностика существующей корпоративной культуры	Специалист по внутреннему пиару	5
3	Совершенствование внутренних элементов культуры (миссия, ценности, нормы поведения)	Специалист по внутреннему пиару	4
4	Совершенствование внешних элементов культуры (символика, фирменный стиль в одежде, внешние атрибуты компании)	Маркетолог	5
5	Совершенствование организационного имиджа предприятия (коммуникативный аспект)	Маркетолог	7
6	Разработка Корпоративного Кодекса с новыми элементами корпоративной культуры	Кадровик	7
7	Собрание персонала организации	Руководитель проекта	1
8	Проведение тренингов по усвоению новых элементов корпоративной культуры	Кадровик	10
9	Совершенствование системы стимулирования на основе новых элементов корпоративной культуры	Кадровик	10
10	Утверждение Корпоративного Кодекса с новыми элементами корпоративной культуры	Руководитель проекта	5
11	Анкетирование персонала организации на предмет удовлетворённости новыми элементами корпоративной культуры	Специалист по внутреннему пиару	4
12	Анкетирование клиентов организации на предмет удовлетворённости новыми элементами корпоративной культуры	Маркетолог	5
13	Разработка аналитического отчёта по принятию внутренних и внешних элементов корпоративной культуры и завершение проекта	Руководитель проекта	2

В рамках проекта по совершенствованию корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз» график CPM представлен на рисунке 3.1.



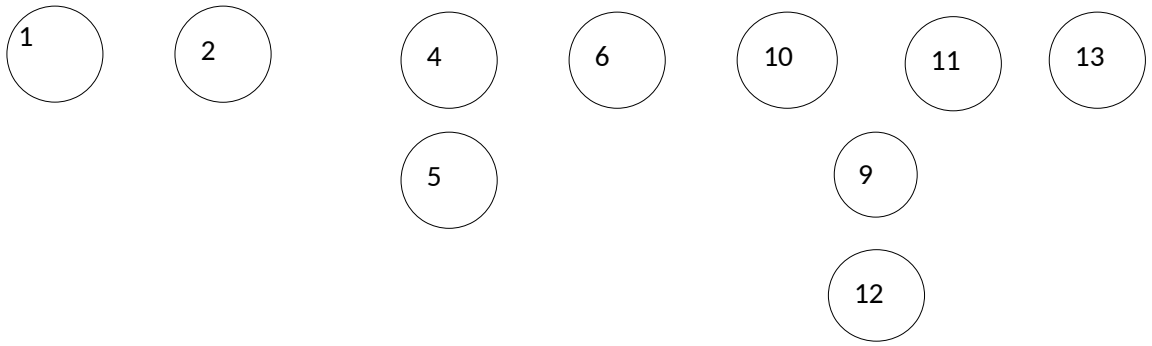


Рис.3.1. График СРМ

Таблица 3.2.

Определение критического пути

1 путь	1,2,3,6,10,8,11,13=	8
2 путь	1,2,3,6,10,7,11,13 =	38
3 путь	1,2,3,6,10,9,11,13=	28
4 путь	1,2,3,6,10,12,11,13=	32
5 путь	1,2,4,6,10,8,11,13=	40
6 путь	1,2,4,6,10,7,11,13=	29
7 путь	1,2,4,6,10,9,11,13=	41
8 путь	1,2,4,6,10,12,11,13=	34
9 путь	1,2,5,6,10,8,11,13=	41
10 путь	1,2,5,6,10,7,11,13=	32
11 путь	1,2,5,6,10,9,11,13=	41
12 путь	1,2,5,6,10,12,11,13=	36
13 путь	1,2,4,6,10,11,13=	29

Таким образом, можно сделать вывод, что критический путь проекта составляет 41 день.

Составленная диаграмма Ганта позволит определить, все ли необходимые работы вошли в план, правильно ли просчитан порядок их выполнения, установлены ли длительность работ и последовательность их выполнения. На основании графика Ганта удобно составлять расписания выполнения работ, так как диаграмма Ганта строится на временной оси.

Диаграмма Ганта проекта представлена в Приложении 5.

Описание некоторых рисков проекта и мер, предусмотренных для их снижения, представлено в таблице 3.3

Таблица 3.3.

Риски проекта и меры по их снижению

№	Описание рисков	Меры по снижению рисков
1	Недостаток времени у участников проекта из-за ограниченного штата персонала	Использование метода диверсификации (не перегружать членов команды, работу распределять равномерно между участниками проекта, правильное распределение ролей в команде)
2	Увеличение сроков согласования и утверждения документов из-за несоблюдения регламента	Использование метода диверсификации (четкое указание лиц, ответственных за соблюдение сроков рассмотрения и согласования документов)
3	Задержка с выполнением работ, приходящихся на критический путь	Использование метода диверсификации (согласование сроков с заинтересованными сторонами)
4	Невозможность качественного выполнения работ по причине неполных представленных результатов по итогам предшествующих работ	Использование метода диверсификации (распределение ответственности за предоставление предусмотренных планом результатов)

Исходя из таблицы видно, что риски, которые могут возникнуть на протяжении проекта: недостаток времени у участников проекта, увеличение сроков согласования и утверждения документов, задержка с выполнением работ, невозможность качественного выполнения работ по причине неполных представленных результатов по итогам предшествующих работ и недостаток денежных средств.

Возможен риск невыполнения обязательств подрядчиком, при котором необходимо тщательно отбирать подрядчика и в договоре предусматривать штрафные санкции за невыполнение определенных обязательств. Мерой снижения рисков был выбран метод диверсификации риска минимизации.

3.3. Оценка эффективности проекта

Финансирование работ по проекту будет осуществляться из собственных средств организации прибыли. Собственные источники самые надежные, т.к. в случае их использования снижается риск банкротства.

Оплата труда специалистов проекта будет осуществляться в соответствии со штатным расписанием организации, расходы по реализации рекомендаций предусмотренных проектом, затраты на привлечение внешнего консультанта для анализа корпоративной культуры, обучение и мотивирование персонала из прибыли организации.

Реализация данного проекта позволит оказать положительное влияние на следующие факторы:

- укрепление имиджа организации на рынке и повышение её конкурентоспособности;
- повышение мотивации персонала и осознанную лояльность сотрудников организации;
- прозрачность в понимании всеми сотрудниками организации корпоративных ценностей, принципов, целей и стратегий;
- улучшение ключевых показателей эффективности работы сотрудников;
- рост экономической эффективности организации;
- повышение управляемости организацией в целом.

Для проведения диагностики корпоративной культуры в рамках проекта был привлечен консультант сторонней организации, затраты на привлечение консультанта описаны в таблице 3.4.

Из таблицы 3.4. видно, что привлечение внешнего консультанта консалтинговой компании для анализа корпоративной культуры на период этапа проекта по диагностике существующей корпоративной культуры дней обойдется организации в 48 600 руб. (с учетом страховых отчислений (30%)).

Таблица 3.4.

Затраты на привлечение консультанта для анализа корпоративной

культуры

№	Мероприятие	Продолжительность	Стоимость затрат, руб.
1	Привлечение внешнего консультанта консалтинговой компании для диагностики корпоративной культуры	На время этапа проекта по диагностике существующей корпоративной культуры	42000 руб. + 6000 руб. (страховые отчисления 30%)
	ИТОГО		48600

Затраты на Разработка Корпоративного Кодекса с новыми элементами корпоративной культуры.

Создание Корпоративного Кодекса не требует финансовых и больших временных затрат, а доходы будущих периодов, которые ждут организацию от его внедрения посчитать невозможно. Корпоративный Кодекс раскрывает необходимую информацию для клиентов, регулирует поведение сотрудников на рабочем месте, обозначает основные цели и ценности, усиливает корпоративную идентичность. Помимо создания Кодекса, важным этапом является его внедрение. Для того чтобы Кодекс, поднял организацию на более высокий уровень и принес положительный эффект для организации, необходимо проводить мероприятия:

1. опубликовать и обеспечить доступ к Кодексу;
2. регулярно показывать новым сотрудникам;
3. информационно продвигать Кодекс через каналы корпоративных коммуникаций.

Затраты на проведение тренингов по усвоению новых элементов корпоративной культуры.

Цель тренингов-сформировать и усвоить у сотрудников понимание корпоративной культуры компании, ее миссии, общих целей и задач.

Стоимость обучения зависит от формы занятий, поэтому была предложена наиболее оптимальная по цене корпоративная (закрытая программа) обучения. Тренинг для персонала по усвоению новых корпоративных элементов будет проводится в течении 2 дней по 8 часов.

Затраты на проведение тренингов представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

Затраты на проведение тренингов для персонала ООО «ИнтерСоюз»

Статья затрат	кол-во, часы	Стоимость за час (тыс. руб.)	Итого (тыс. руб.)
Проведение тренингов	16	2	32

На проведение тренингов для сотрудников будет потрачено 32 тыс. руб.

В условиях современной бизнес среды эффект от краткосрочного обучения будет заметен в течение трех-четырех месяцев, максимум полгода.

Так как реализовать проект только планируется, и не известен результат прошедшего обучения, будут даны рекомендации по оценке проведенного обучения.

По окончании обучения оценивается эффективность, результативность сотрудника, посещавшего семинар по следующим критериям:

1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение (заполнение анкеты, анализ и расчет результатов);
2. Удовлетворенность руководителя результативностью обучения (желательно оценивать результативность через месяц после обучения).

Дальше проводится анализ полученных данных, и делаются выводы о качестве обучения.

Затраты на Систему стимулирования персонала с использованием материальных и нематериальных методов.

Нематериальные методы мотивации не требуют больших финансовых затрат, за исключением покупки грамот. Затраты на нематериальную мотивацию персонала описаны в таблице 3.6.

Исходя из таблицы 3.6 видно, что на благодарности сотрудникам в виде почетных грамот организация потратит 750 руб. в год, на объявление благодарности сотруднику за приверженность компании 25 000 руб. Всего затраты на нематериальное стимулирование 25 750 руб.

Таблица 3.6.

Затраты на нематериальные методы стимулирования персонала ООО «ИнтерСоюз»

Метод мотивации	Вид поощрения	Затраты, тыс.руб.
Объявление благодарности сотруднику перед коллективом, за приверженность компании	Поездка, тур	25
Награда «Лучший сотрудник года»	Почетная грамота (призовое вознаграждение	0,75
ИТОГО		25,75

Награждать отличившихся сотрудников необходимо периодически, не реже одного раза в год.

Методы нематериального стимулирования будут способствовать росту активности персонала и привлечению за счет этого новых клиентов.

Материальные методы стимулирования являются универсальными, вид премирования и условия выплат премий при выполнении плана описаны в таблице 3.7.

Исходя из таблицы 3.7, можно сделать вывод: премия начисляется сотрудникам, которые полностью отработали в организации отчетный календарный год (с 1 января по 31 декабря), основным условием премирования по итогам работы за год является выполнение плана по финансовому результату деятельности ООО «ИнтерСоюз».

Премия рассчитывается в процентах от оклада работника по состоянию на 31 декабря года, за который оно выплачивается. Премия за продолжительный стаж работы непрерывной работы выплачивается сотрудникам, проработавшим в организации от 1-3 лет – 10% премии, от 3-5 лет – 15%, от 5 до 7 лет – 20% и более 7 лет – 20% премии от должностного

оклада.

Премия - это переменные затраты, премия начисляется на основе показателей выполнения плана или за продолжительный стаж работы.

Таблица 3.7.

Материальное стимулирование персонала ООО «ИнтерСоюз»

Вид премирования	Условия выплат премий	Выполнение плана, %				% премии от должностного оклада			
Премия по итогам работы за год (годовая премия)	Премия выплачивается при выполнении плана	50	70	100	Более 100	20	40	60	80
Премия за продолжительный стаж непрерывной работы в организации	Выплачивается от 1 года работы, исходя из годового заработка	от 1-3 лет	от 3-5 лет	от 5-7 лет	более 7 лет	15	20	25	35

Премия рассчитывается в процентах от оклада работника по состоянию на 31 декабря года, за который оно выплачивается. Премия за продолжительный стаж работы непрерывной работы выплачивается сотрудникам, проработавшим в организации от 1-3 лет – 10% премии, от 3-5 лет – 15%, от 5 до 7 лет – 20% и более 7 лет – 20% премии от должностного оклада.

Премия - это переменные затраты, премия начисляется на основе показателей выполнения плана или за продолжительный стаж работы.

Приведенные выше мероприятия имеют отложенный экономический эффект. Предложенные рекомендации по обучению и мотивированию персонала с использованием нематериальных и материальных систем, создание Корпоративного Кодекса, должны дать позитивный результат не сразу, а по истечении времени.

Общая стоимость затрат проекта = 48600+32000+25750= 106 350 руб.

Расчет экономического эффекта от внедрения рекомендаций по

совершенствованию корпоративной культуры.

Проект по совершенствованию корпоративной культуры компании будет считаться эффективным, если:

- цель проекта будет достигнута;
- проект будет завершен в определенный срок;
- проект не выйдет из рамок установленного бюджета.

Проект должен быть завершен 30 августа 2016 года спустя 41 рабочих (57 календарных) дней после начала. Тогда будет считаться, что проект завершен в срок.

Проект не должен выйти из рамок установленного бюджета в 106 350 руб.

Для расчета эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры ООО «ИнтерСоюз» возьмем значение увеличения прибыли 20%. Как правило, в результате внедрения рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры производительность труда и, соответственно доход, увеличиваются на 20-30%.

Доход организации за 2015 год составил 13 280 тыс. руб.

Таким образом, предполагаемый годовой добавочный доход организации от внедрения рекомендаций составит:

Эг = 13 280 тыс. руб.*20% = 2 656 тыс. руб.

Исходя из расчетов, экономическая эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры подтверждается и составляет 2 656 тыс. руб.

Помимо экономической эффективности проекта, есть еще и социальная эффективность, которая заключается в следующем:

- формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива;
- возможность личного, творческого развития работников;
- формирование чувства причастности персонала к организации.

- повышение культуры разрешения конфликтов, культуры коммуникаций.

Заключение

Цель настоящей работы заключалась в разработке проекта по совершенствованию корпоративной культуры организации ООО «ИнтерСоюз». Как было отмечено во введении, для достижения данной цели требовалось решить ряд задач.

Анализ теоретических аспектов основ корпоративной культуры и совершенствования корпоративной культуры, поспособствовал решению задачи формирования основы для проведения дальнейшего анализа корпоративной культуры организации и разработки проекта по ее совершенствованию.

ООО «ИнтерСоюз» динамично развивается. В ближайшее время прогнозируется все большее развитие предоставляемых услуг, а, следовательно, увеличение и рост числа клиентов организации. В связи с этим, планируется совершенствование корпоративной культуры.

Управленческий аппарат имеет высокую загруженность, а среди персонала наблюдается снижение производительности труда. Причинами могут служить как технические условия труда, так и социальные. Но при этом хотелось бы отметить, что руководители предприятия обладают высокой квалификацией, и в свою очередь способствуют повышению экономической результативности деятельности общества и его рентабельности.

В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом. Схожие проблемы возникают с разработкой будущей кадровой стратегии, с пересмотром функций и методов работы с персоналом, с системами планирования, мотивации и стимулирования персонала и другими функциями кадровой службы организации.

Сотрудники считают, что организации необходимы перемены.

Исходя из проведенного анализа, корпоративная культура ООО

«ИнтерСоюз» имеет следующие отрицательные стороны:

- сотрудники не имеют четкое представление о миссии, целях и стратегии организации;
- у организации нет четко выработанных норм поведения сотрудников;
- отсутствует мотивирование сотрудников;
- отсутствие закрепленного Корпоративного Кодекса;
- не проводится беседы руководитель - подчиненный;
- руководитель не подводит итоги месяца.

Проведенный анализ показал, что корпоративная культура, которая складывалась на протяжении существования организации, оставалась без контроля и отслеживания и тем самым не изменялась и не совершенствовалась. Руководитель не придавал значения ее важности, и существующие проблемы - это следствие не проработанной вначале корпоративной культуры, об этом не говорили, недооценивали, поэтому в настоящее время организация не настолько успешная и активно развивающая, не преуспевающая и не отличающаяся особенностью. Организации не хватает специалистов, нет достаточной мотивации сотрудников, нет четко сформулированных стандартов.

На основании проведенного анализа были сформулированы рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры:

- ✓ разработка Корпоративного Кодекса с новыми элементами корпоративной культуры;
- ✓ разработка системы стимулирования персонала.

На основе данных рекомендаций был разработан проект по совершенствованию корпоративной культуры организации. Были определены цели, задачи, миссия и видение проекта, описаны его ожидаемые результаты и основные участники. Также сформулированы предложения по управлению рисками проекта.

В целом, в ходе работы было обеспечено решение всех задач,

сформулированных во введении. На основе проделанной работы можно сделать вывод о том, что реализация предложенного проекта позволит организации повысить качество корпоративной культуры в ООО «ИнтерСоюз», повысить удовлетворенность персонала своей работой, повысить мотивацию сотрудников и разделять общие ценности большинством коллективом. Благодаря этому увеличится производительность труда и эффективность деятельности организации и у сотрудников не будет желания покинуть организацию. Экономическая эффективность предложенных рекомендаций составляет 2 656 тыс. руб.

Список использованной литературы и источников

I. Нормативно-правовые акты

1. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. М.: Стандартинформ, 2011. – 345 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. N 197-ФЗ // base.garant.ru.

II. Монографии, учебные пособия

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами // Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2015. - 462 с.
4. Заренков В.А. Управление проектами. – СПб.: Питер, 2014. - 217 с.
5. Кондратьева В.И., Речицкая И.В.. Теория и практика проектного управления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 345 с.
6. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учебное пособие. – М.: Инфра-М.,2013. – 401 с.
7. Лоуренс Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 324 с.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Учебное пособие. Гриф МО РФ. 8-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2011. – 960 с.
9. Назарова Е.В. Корпоративная культура как способ повышения конкурентоспособности организации – М.: Инфра-М, 2016. - С.344.
10. Оксинойд К.Э. Организационное поведение. - М.:Кнорус, 2013. - С.25
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. - М.: Финпресс, 2015. - 288 с.
12. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С.21

13. Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика – СПб.: Нева, 2014. - 308 с.

III. Периодическая печать

14. Абенова Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала // Вестник магистратуры. - 2014. - № 3-2 (30). - С.4-9.
15. Воропаев В.И., Гельруд Я.Д. Принятие решений в управляемых циклических альтернативных сетевых моделях для проектов с детерминированными ветвлениями // Управление проектами и программами. – 2015. – №1. – С.4-15.
16. Кирюхина В.С. Взаимосвязь корпоративной культуры и эффективности производства организации // Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2016. - С.82-84.
17. Лачкова А.Х. О различиях в подходах к определению понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» // В сборнике: Непрерывное профессиональное образование: теория и практика/ - 2015. - С.97-101.
18. Мальнев В.В. Корпоративная культура как основополагающий фактор мотивации сотрудников // Символ науки. - 2016. - № 2-2. - С.182-184.
19. Миткевич А.В., Бусыгин О.В. Корпоративная культура организации. Как выжить в кризис? // Мотивация и оплата труда. - 2016. - № 1.-С.4-7.
20. Плужнова Е.Н. К вопросу о моделировании организационной культуры // Организатор производства. - 2014. - № 4. - С.44–51.

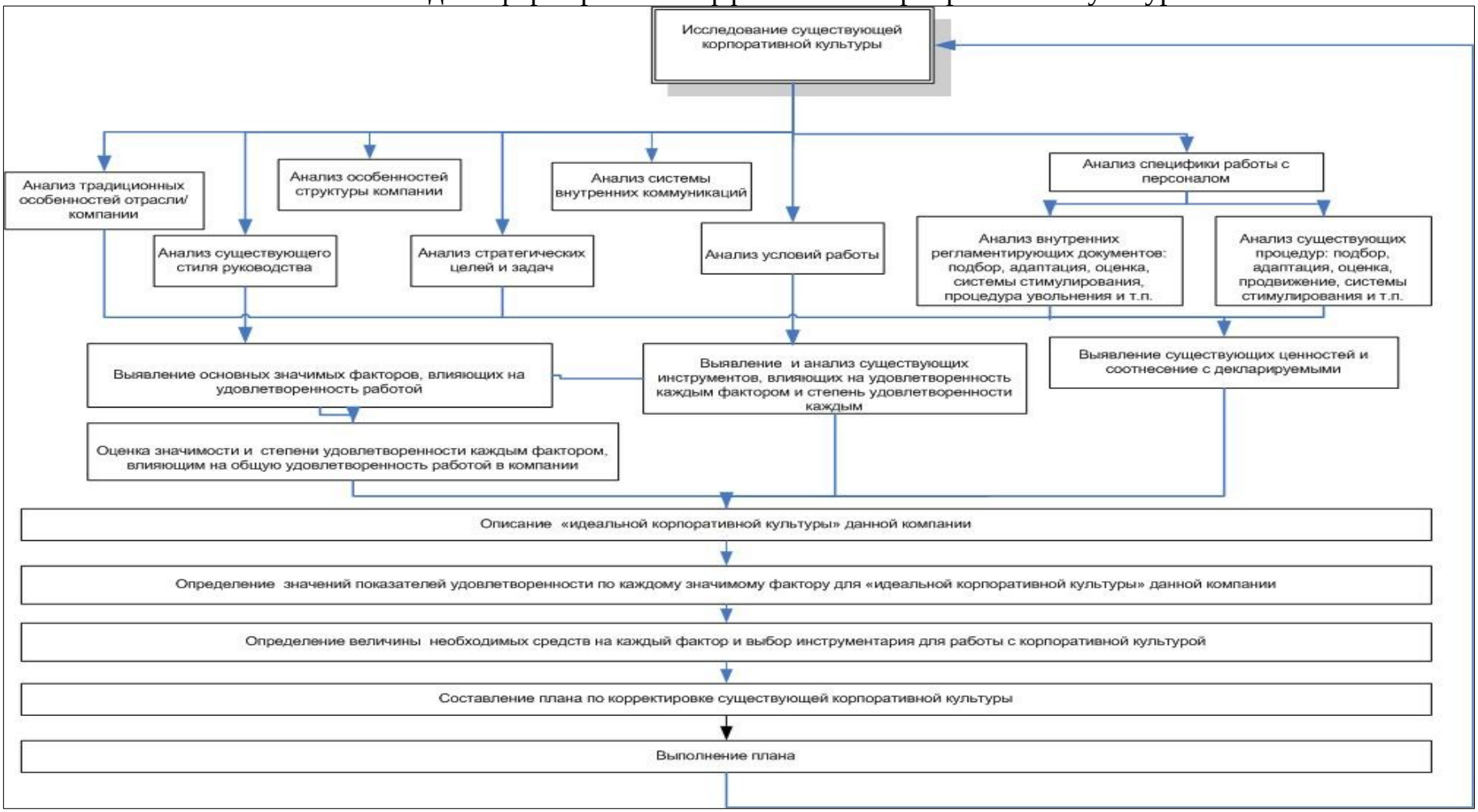
IV. Ресурсы Интернет

21. Мозолин А.В. Методология исследования формирования и развития корпоративной культуры //www.rc-analitik.ru.
22. Project Management Institute (PMI) // http: www.pmi.org.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Методика формирования эффективной корпоративной культуры



Приложение 3

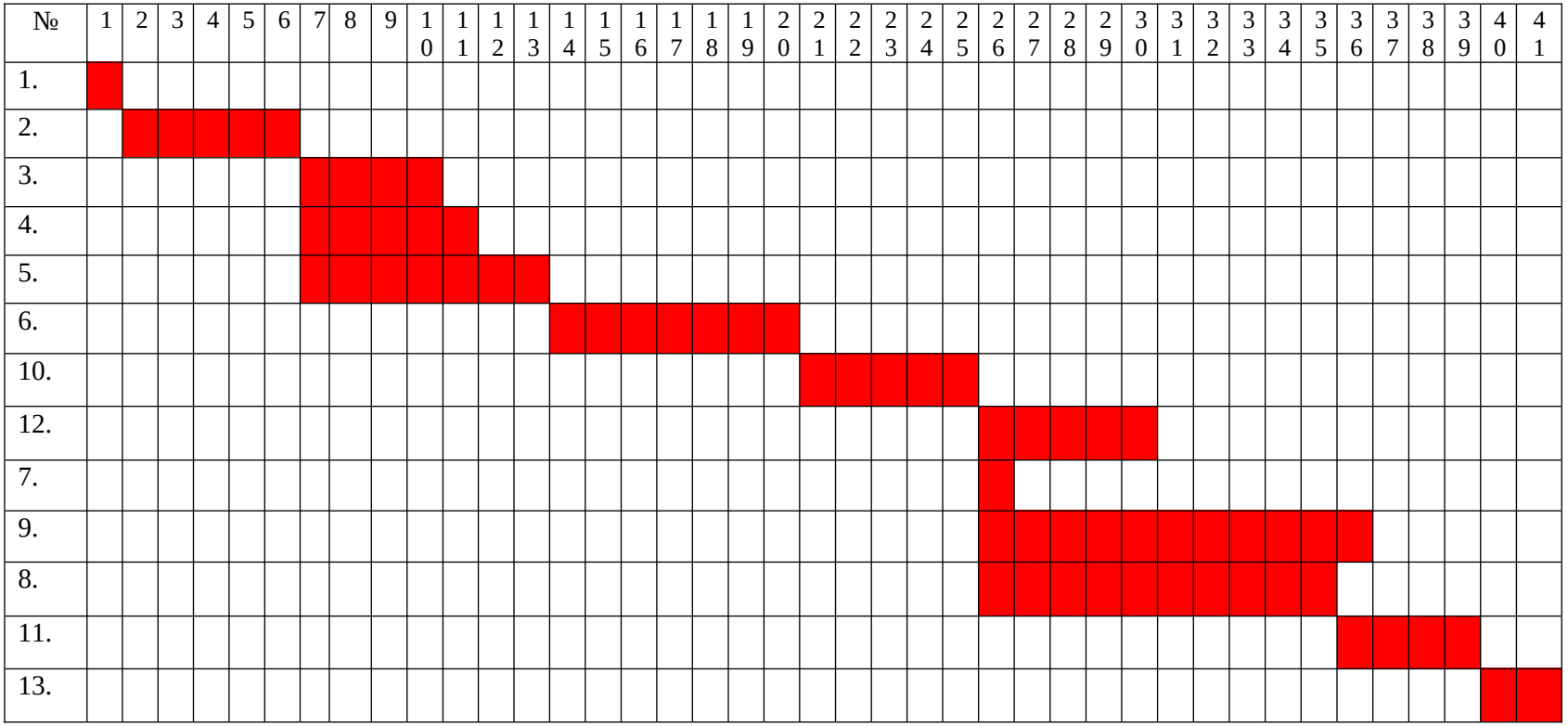
Анализ корпоративного климата ООО «ИнтерСоюз»

СИТУАЦИЯ	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
1.В случае срывов, неудач, нарушений в моем отделе всегда идет активный поиск виновных				
2. Многие сотрудники стремятся обезопасить себя докладными записками и другими бумагами				
3. Доступ к информации зависит от положения работника (в глазах начальства), а не от его функций				
4. Нет ясности, какие цели ставит перед собой компания. Цели неизвестны многим				
5. Если допущена ошибка, об этом первым узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги				
6. Господствует «эгоизм группы»				
7. Сотрудники редко относят к себе принятые решения. Скорее, они воспринимают эти решения не как свои, а как – «Что, начальники наши не знают, куда это все ведет?»				
8. Спокойно и планомерно заняться собственной работой удается после рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное				
9. Большинство руководителей не строит управление на коллегиальной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему: «приказ-подчинение»				
10. Когда речь идет о руководителях, обычно говорят: «Эти там, наверху»				
11. Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей				
12. Совещания длятся слишком долго и завершаются часто безрезультатно				
13. Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, по каким критериям оценивают его труд				
14. Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по совершенствованию производственных процессов				
15. Энтузиазм в работе – редкость				
16. В принципе, работники четко делятся на два вида: «старики» (люди первого призыва, «пионеры») и новички				
17. Многие работники «окапываются», заняты подстраховкой «на все случаи жизни», используя для этого свои должности и проявляя бдительность в отношении своих прав				

СИТУАЦИЯ	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
18. Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и поверхностных наблюдений				
19. Многих работников мучает мысль, зачем они так долго учились тому, чего не дают применить. Они чувствуют, что не могут показать, на что способны				
20. Не часто работники осознают, что потери времени и недобросовестная работа угрожают интересам фирмы и их собственным				
21. Работники, в общем-то, не хотят коллективного управления. Они не хотят знать, куда идет компания, хотят делать то, что им укажут, и не переживают, если эти указания оказались неверными				
ИТОГО:	8	8	4	1

Приложение 5

Диаграмма Ганнта



Приложение 2

SWOT-анализ ООО «ИнтерСоюз»

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	
Сильные стороны (S)	**Слабые стороны (W)**
- Опыт работы организации - 8 лет на рынке - Налаженные партнерские отношения со сторонними организациями - Большая клиентская база - Руководитель организации имеет большой опыт работы в сфере проектирования и строительства	- Отсутствие закрепленных стандартов, норм поведения сотрудников - Недостаток дипломированных специалистов - Слабая корпоративная культура - Отсутствие системы обучения сотрудников и повышения квалификации
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	
Возможности (O)	**Угрозы (T)**
- Работа с постоянными клиентами - Увеличение клиентов за счет быстрого и качественного обслуживания - Возможность расширения организации при наличии денежных средств - Повышение уровня жизни (возможность повышения цен на свои услуги) - Появление новых заказчиков - Изменение налогового законодательства, повышение налогов	- Появление аналогичных организаций занимающихся проектной деятельностью - Перемена курса иностранных валют - Повышение цены на услуги фирм-партнеров - Подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер в сфере проектирования - Зависимость от аренды помещения, повышение стоимости аренды арендодателем

Приложение 4

Анкета «Удовлетворенность сотрудников предприятием»

Отметьте характеристики, присущие Вашей работе (1 – присутствует, 0 – отсутствует):

Фактор	**Оценка**
1. Обеспеченность необходимой оргтехникой	

2. Возможность профессионального роста	
3. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	
5. Достойная заработная плата	
6. Самостоятельность в выполнении работ	
7. Престиж занимаемой должности	
8. Благоприятные условия труда	
9. Низкая напряженность труда	
10. Благоприятный психологический климат	
11. Возможность общения в процессе работы	
12. Участие в управлении компанией	

7.Устраивает ли Вас система оплаты труда? Если Нет то, что хотели бы изменить?

_____

8. Что Вас может заставить покинуть эту компанию?

_____

9. Что бы Вас стимулировало работать более эффективно?

_____