

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. О роли организационной (корпоративной) культуры в управлении впервые в 1938 году высказался крупнейший теоретик менеджмента Ч. Барнард, но более серьезно ею занялись лишь в 1980 годы в США под воздействием исследований в области теории организации, стратегического менеджмента и индивидуального поведения. В настоящее время вопросам организационной культуры в управлении посвящены серьезные исследования, поскольку она является главным фактором конкурентоспособности организации и важнейшим элементом системы управления персоналом. Актуальность выбранной темы обосновывается недостаточным вниманием к организационной культуре со стороны руководителей, занижением степени значимости организационной культуры в деятельности предприятия.

Корпоративная культура представляет собой совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения сотрудников организации независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре.

Целью данной работы является анализ корпоративной культуры в организации, для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты корпоративной культуры;
- провести анализ корпоративной культуры ООО «Заводские окна»;
- разработать мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Заводские окна».

Объект исследования – ООО «Заводские окна».

Предмет исследования – корпоративная культура.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Понятие, сущность корпоративной культуры

В настоящее время в процессе развития организации большое внимание следует уделять корпоративной культуре. Корпоративная культура, на наш взгляд, является действенным инструментом построения эффективной системы управления персоналом организации. Данную дефиницию следует трактовать как систему принципов, ценностей, традиций, позволяющих персоналу организации стремиться к достижению организационной миссии и целей.

По нашему мнению, грамотно разработанная корпоративная культура базируется на эффективной политике управления, и четко сформулированных целях, обеспечивающих максимальное раскрытие потенциала сотрудников[1]. В данном случае создаются условия, поощряющие творчество и инициативность, повышающие приверженность целям организации, формирующие заинтересованное отношение к труду.

На наш взгляд, можно выделить следующие основные элементы корпоративной культуры организации, представленные на рис. 1.1.

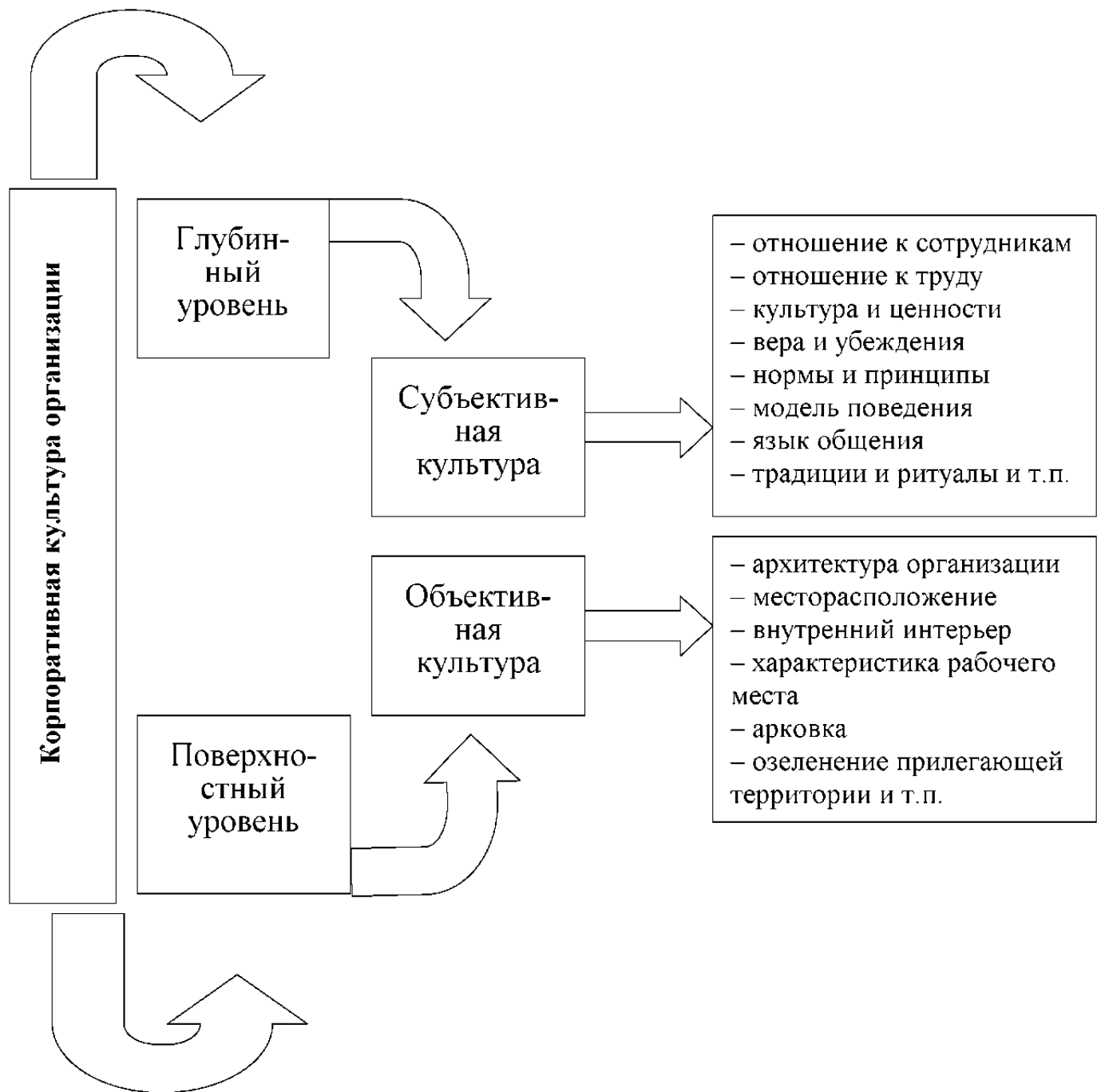


Рис. 1.1 - Основные элементы корпоративной культуры организации

Мы пришли к выводу, что в основе построения эффективной корпоративной культуры лежит внедрение технологии управления по целям, так как цели концентрируют усилия руководителя и дают возможность выстраивать технологию ведения бизнеса исходя из них[2]. Однако, большинство руководителей в процессе постановки целей в области корпоративной культуры не учитывают интересы и мнение подчиненных, что, в свою очередь, ведет к систематическому невыполнению планов, низкому уровню КПД персонала, конфликтам между

персоналом и структурными подразделениями, размыванию ответственности за результат и, как следствие, слабой управляемостью бизнесом. На наш взгляд, подобные проблемы в большинстве случаев решаются внедрением системы управления по целям в корпоративную культуру организации, представляющей собой технологию, суть которой заключается в следующем[3]:

- 1. Постановка измеримых, достижимых целей в области корпоративной культуры и ожидаемых результатов от ее внедрения как для организации в целом так и для каждого конкретного сотрудника.
- 2. Четкое соотнесение целей и задач, стоящих перед каждым сотрудником с целями и задачами руководства организации.
- 3. Привязка системы вознаграждения персонала к результатам их деятельности (а не к затраченному времени).

В процессе исследования мы пришли к выводу, что корпоративная культура организации состоит из множества элементов, таких как:

- критерии приема на работу, продвижения и увольнения, определения вознаграждений и статусов;
- реакция руководства в критических ситуациях;
- тренинговая политика, возможности обучения, личностного и профессионального развития и т.д.

По нашему мнению, все представленные на рис. 1.1 элементы в какой либо форме присутствуют в корпоративной культуре каждой организации, независимо от того, формировались они спонтанно или разрабатывались и внедрялись под руководством первых лиц и менеджеров по персоналу. Данные составляющие оказывают как положительное, так и отрицательное воздействие на трудовые ресурсы организации. С целью определения характера воздействия корпоративной культуры необходимо провести ее диагностику.

Информацию о сложившейся корпоративной культуре можно получить с помощью анкетирования персонала организации. Кроме того, необходимо провести комплексную диагностику, включающую анализ таких элементов, как внешний вид сотрудников, характер телефонных переговоров, взаимоотношения работников с партнерами и коллегами, пунктуальность, распространяемые слухи и их характер, соблюдение дресс-кода и т.д.

На наш взгляд, основная цель корпоративной культуры направлена на оказании помощи персоналу организации в получении удовлетворения от труда и

повышению его эффективности, так как если корпоративная культура является не комфортной для сотрудника, то его деятельность скованна и ограничена. И, наоборот, если цели корпоративной культуры организации полностью соответствуют ценностным установкам персонала, то это, в свою очередь, приведет к активизации и повышению эффективности его труда.

Таким образом, цель корпоративной культуры заключается в обеспечении высокого уровня прибыльности организации путем совершенствования системы управления ее трудовыми ресурсами с целью обеспечения лояльности персонала к руководству и воспитания у него положительного отношения к организации-работодателю.

Достижение главной цели корпоративной культуры организации осуществляется, по нашему мнению, посредством реализации следующих второстепенных целей, которые, в свою очередь, базируются на ее основных функциях (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Классификация целей корпоративном культуры организации

Рассмотрим данные цели более подробно.

Охранные цели заключаются в разработке мероприятий по созданию барьера, который оградит организацию от нежелательного воздействия со стороны внешней среды[4].

Интегрирующие - направлены на разработку целей, способствующих усилению стабильности социальной системы организации на основе разработки и внедрения стандартов поведения, присущих для нее.

Регулирующие цели выступают средством формирующим и контролирующим формы поведения и восприятия, которые целесообразны для организации, исходя из ее специфических особенностей (размера, основного вида деятельности, формы собственности, количества сотрудников и т.д.).

Адаптивные цели направлены на разработку инструментов, формирующих чувство общности членов организации.

Достижение ориентирующих целей корпоративной культуры направляет деятельность организации и ее сотрудников в необходимое русло.

Реализация мотивационных целей способствует вовлеченности персонала в деятельность организации и усилению преданности ей.

Постановка и реализация целей в области имиджа способствуют его формированию и развитию.


Коммуникативные цели направлены на построение эффективной системы коммуникации организации, установление вертикальных и горизонтальных связей между ее сотрудниками[5].

Управление корпоративной культурой - сложный и трудоемкий процесс. Руководителю необходимо четко осознавать, что она представляет собой ту основу, которая объединяет усилия руководства и линейного персонала для решения стратегических задач и достижения целей организации. Ценностные ориентиры нужно не просто заявить, они должны стать неотъемлемой частью внутренней жизни организации.


Управление по целям в настоящее время предъявляет высокие требования к сотрудникам организации и, в первую очередь, к ее руководству. Мы пришли к выводу, что чем лучше сотрудник понимает трактовку и значение ставящихся перед ним целей и чем выше их соответствие его внутренним стремлениям, тем больше существует возможностей их достижения.

По нашему мнению, в процессе управления корпоративной культурой организации необходима разработка поэтапного процесса постановки и реализации целей, включающего ряд взаимосвязанных, вытекающих друг из друга этапов (рис. 1.3).


Определение основной цели (миссии) корпоративной культуры
организации



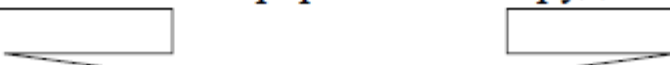
Разработка кратких, четко сформулированных второстепенных
целей корпоративной культуры



На основе использования инструментов диагностики,
составление автопортрета каждого сотрудника организации



Стратегическое и тактическое планирование мероприятий в
области корпоративной культуры организации на основе
анализа автопортретов ее сотрудников



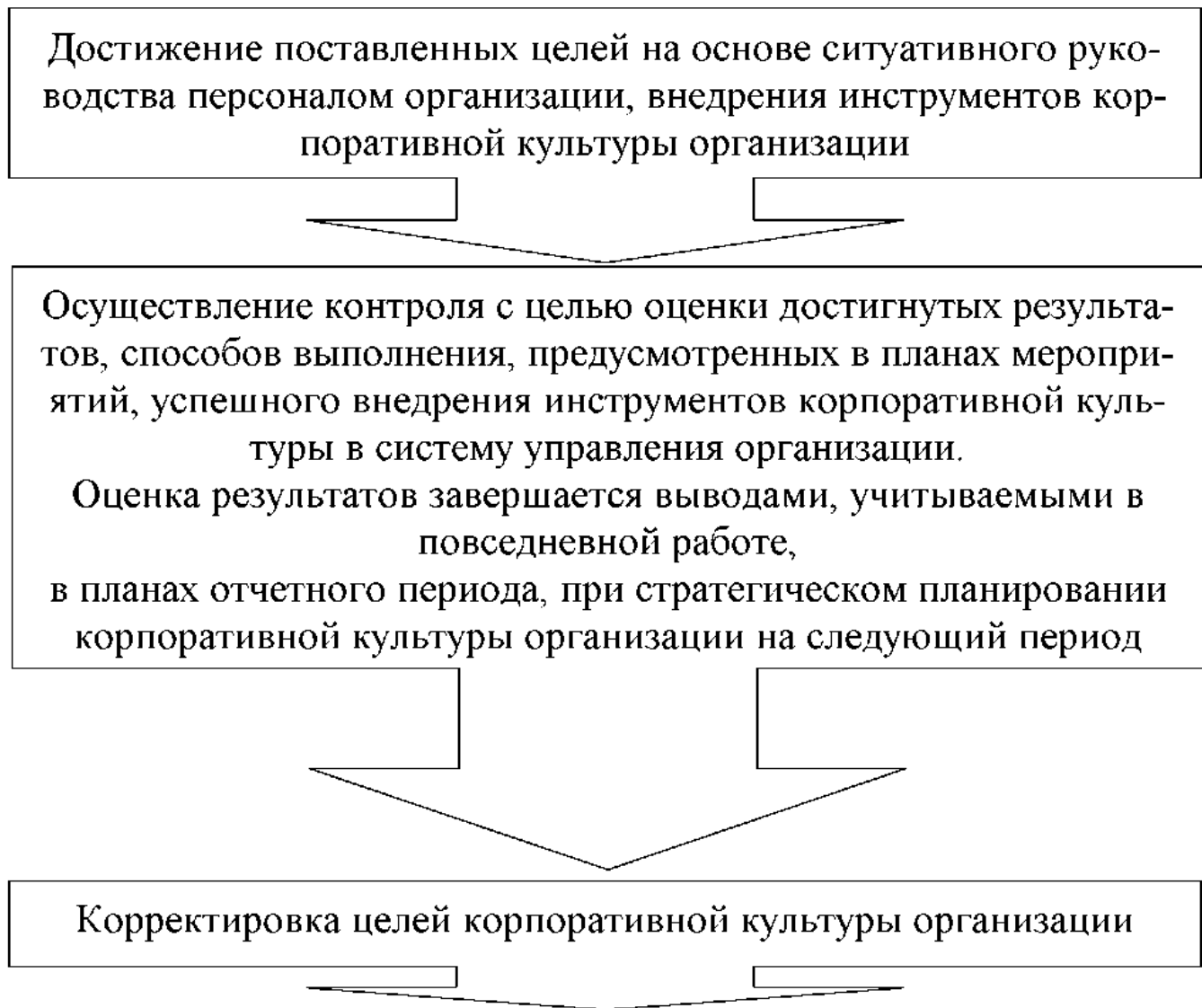


Рис. 1.3 - Основные этапы процесса управления корпоративной культурой организации по целям

После выработки высшим руководством основной цели (миссии) корпоративной культуры организации, необходимо сформулировать второстепенные как долгосрочные, так и краткосрочные цели, способствующие ее достижению. Данные цели формулируются как для руководства, так и для работников в нисходящем порядке.

Мы считаем, что в процессе формулировки целей должны принимать участие все сотрудники организации, что может осуществляться в процессе проведения совещаний и планерок. Каждый работник должен иметь возможность принимать участие в процессе разработки корпоративной культуры как структурного подразделения, в котором он работает, так и всей организации.

На наш взгляд, немаловажным этапом в процессе постановки целей корпоративной культуры организации является составление автопортрета сотрудников организации (пол, возраст, тип характера и темперамента, хобби, творческие способности, состояние здоровья, личные достижения и т.д.)[\[6\]](#). Это необходимо для того, чтобы разработать основные составляющие корпоративной культуры организации, удовлетворяющие каждого сотрудника, исходя его из индивидуальных особенностей.

Планирование корпоративной культуры организации связано с определением стиля руководства и лидерства, методов управления персоналом организации, социально-психологического климата в коллективе, ценностей, убеждений и норм поведения, инструментов социального партнерства, делового этикета, а также разработкой плана различных корпоративных мероприятий, способствующих сплочению коллектива[\[7\]](#).

Разработка планов в области корпоративной культуры организации способствует получению следующих преимуществ:

1. Диагностика возможности достижения поставленных целей корпоративной культуры организации на практике.
2. Определение потенциальных и реальных проблем в области действующей корпоративной культуры.
3. Облегчение поиска действенных путей в области достижения корпоративных целей.
4. Обеспечение платформы для оценки уровня затрат и вложений в развитие корпоративной культуры организации.
5. Определение непредвиденных обстоятельств, которые целесообразно учитывать в процессе достижения корпоративных целей.

Проверка и оценка качества и эффективности достижения целей корпоративной культуры организации осуществляется по истечении определенного периода. Задачей данного этапа является определение степени достижения данных корпоративных целей, а также определение проблем и диагностика причин их возникновения. Кроме того, в процессе реализации данного этапа осуществляется вознаграждение сотрудников за эффективную работу.

В рамках последнего этапа процесса управления по целям корпоративной культурой организации разрабатываются корректирующие методы по устранению отклонений в плановых и реальных показателях, производится опрос персонала

организации с целью выявления степени удовлетворенности корпоративной культурой организации. На основе результатов проведенной диагностики, вносятся коррективы в корпоративную культуру организации[8].

Данный процесс управления корпоративной культурой организации по целям будет способствовать:

- выработке командного духа в коллективе организации, а также обеспечению слаженности и взаимодействия в процессе труда;
- появлению удовлетворенности персонала трудом и гордости за полученные результаты;
- повышению преданности организации-работодателю;
- обеспечению высокой требовательности персонала организации к качеству труда;
- возникновению готовности сотрудников к переменам, вызванным требованиями научно-технического процесса и инновационных преобразований;
- снижению показателей текучести кадров в организации
- появлению единодушия руководителя и сотрудников организации в процессе принятия управленческих решений;
- рождению сплоченности коллектива организации, а также верности и преданности к ней, что, в свою очередь, ведет к снижению желания персонала покинуть данную организацию.

Таким образом, чем больше сотрудников разделяет и принимает ценности корпоративной культуры, чем четче определены и описаны приоритеты, тем она сильнее, тем глубже ее влияние на поведение персонала. Соответственно, работники воспринимают трудовые отношения с организацией как долгосрочные, гордятся своей принадлежностью к ней.

В дальнейшем, после завершения мероприятий по разработке целевых ориентиров корпоративной культуры организации, следует проводить регулярный анализ ситуации и, при необходимости, корректировать ее.

1.2 Показатели эффективности работы по формированию корпоративной культуры

Управление корпоративной культурой начинается с определения сути, целей и содержания культуры для организации.

Культура организации - набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражаемых в заявленных организацией ценностях, которые задают ориентиры поведения для сотрудников[9].

Чтобы управлять культурой организации, нужны осязаемые рычаги воздействия. А для этого необходима формализация процессов управления, т.е. внедрение политик и положений по управлению организационным поведением сотрудников компании, включая руководство. Таким осязаемым инструментом может стать кадровая политика. В наиболее общем представлении кадровая политика - это система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности. Она включает как формализованные в документах установки и принципы, так и неписанные правила, соблюдение которых требуется от руководителей и других сотрудников. Именно кадровая политика дает возможность систематизировать нормы корпоративной культуры и сделать их управляемыми. Она представляет собой результат интеллектуальной, управленческой работы, и формирование и использование ее становится частью системы управления культурой компании[10].

Итак, управлять корпоративной культурой необходимо не только для того, чтобы определить, в каком стиле одеваться сотрудникам, но, прежде всего, для того, чтобы позиционировать компанию по отношению ко всем заинтересованным лицам и создать благоприятные условия для внедрения новых прогрессивных идей.

Чтобы выяснить, какие показатели должны лежать в основе оценки результатов работы по управлению корпоративной культурой, нужно определить цели, ради которых проводится работа по развитию корпоративной культуры, и очертить круг функциональных задач сотрудника, который будет добиваться этих целей.

Руководители многих компаний считают, что должность менеджера по корпоративной культуре - это лишь дань моде. Причиной такого отношения, как правило, является непонимание, по каким показателям можно определить значимость такой работы для компании. Оценить работу менеджера по развитию и совершенствованию корпоративной культуры и ее влияние на общий результат деятельности компании достаточно сложно.

Функциональные задачи и компетенции сотрудника на должность менеджера по корпоративной культуре необходимы для того, чтобы достичь определенных результатов. Эти результаты описываются в форме показателей эффективности или результативности в зависимости от того, какой метод и инструменты оценки выбирает компания. Благодаря показателям результативности организационное видение и цели становятся измеримыми[\[11\]](#).

В связи с тем, что таких показателей может быть много, в компаниях, как правило, выделяют ключевые показатели эффективности - набор показателей, отражающих аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для сегодняшнего и завтрашнего успеха.

Однако достаточно сложно оценить работу над корпоративной культурой с помощью исчисляемых показателей. В качестве альтернативы существуют показатели производительности, которые наиболее полно классифицируются в экономике труда.

Натуральные показатели, выраженные в физических единицах, наиболее точно отражают динамику продуктивности труда. Однако они применимы только при выпуске типовой продукции, поэтому чаще употребляются в сырьевых отраслях, топливно-энергетическом комплексе и на уровне отдельного рабочего места, участка.

Условно-натуральные показатели - с их помощью разная, но однородная продукция приводится к условному натуральному измерителю по определенному параметру, например, по нормированной трудоемкости.

Трудовые показатели измеряют выпуск в неизменных норма-часах базового периода. Определяется нормированная трудоемкость каждого вида произведенных разнородных работ (услуг), и показатели суммируются[\[12\]](#).

Показатели результатов измеряются не только количественными, но и качественными значениями, что дает возможность оценить такую деятельность как управление корпоративной культурой.

В этом случае показатели результатов деятельности работника - это количественные и качественные характеристики, которые используются для планирования и оценки его деятельности за какой-либо период времени или при выполнении установленного объема работы. Результаты труда работника выражаются показателями, характеризующими количество, качество, полноту и

своевременность выполнения возложенных на него обязанностей, а для руководителя - еще и с учетом конечных результатов работы трудового коллектива.

Для оценки результатов работы по управлению корпоративной культурой можно использовать все описанные выше типы показателей эффективности, установив предварительно параметры их измерения.

Например, чтобы определить качество проведенных мероприятий, недостаточно спросить о нем руководителей или сотрудников, т.к. их высказывания будут носить субъективный характер. Сотрудники выразят свое мнение по поводу того, было ли мероприятие полезным, интересным, насыщенным, или нет. А для компании важно, чтобы эти мероприятия произвели ожидаемый эффект.

Цель мероприятий для коллектива, прежде всего, заключается в том, чтобы сплотить его и создать команду для адаптации сотрудников к новой культуре, новым правилам и условиям работы. Таким образом, ключевым показателем качества мероприятий будет результат, который получают компания и сотрудники после их проведения. Это могут быть:

- налаженные внутренние коммуникации между сотрудниками;
- организация каналов связи для передачи информации;
- улучшение организационного поведения;
- повышение показателей удовлетворенности трудом и т.д.

Количественные показатели измерить проще. Это, например, количество проведенных мероприятий. Для того чтобы дать оценку количеству, нужно установить норму, которую должен выполнить менеджер по корпоративной культуре к определенному сроку. Однако оценивать количество мероприятий без учета, например, такого показателя как системность не следует, ведь многочисленные мероприятия, проведенные наспех, не повлияют нужным образом на коллектив. Скорее сотрудники устанут и потеряют интерес к корпоративным обучающим и мотивирующим акциям.

Полнота работы по созданию и внедрению корпоративных норм может определяться по степени сплоченности коллектива и с помощью оценки самих положений, политик и других локальных документов по закреплению и формализации норм и правил корпоративной культуры[13].

Сплоченность коллектива можно проверить, оценив, насколько налажены доброжелательные отношения между сотрудниками. Убедиться, что менеджер по корпоративной культуре сделал достаточно, чтобы сотрудники компании чувствовали себя единым целым, что между ними нет предубеждений и психологической напряженности, можно, оценив количество личных знакомств между сотрудниками. Главная цель заключается в том, чтобы оценить качество общения между отделами, работа которых взаимозависима. Если сотрудники раньше не знали, как зовут их ближайших коллег, а теперь знают по именам всех, кто с ними взаимодействует, то это является косвенным свидетельством того, что получен положительный результат от проведенной работы по созданию позитивного климата в коллективе.

Важным результатом работы менеджера по корпоративной культуре является налаженная система передачи данных. Не должно быть никаких препятствий для обмена информацией между руководителями и сотрудниками разных отделов. Для этого менеджер должен не только составить регламент внутренних коммуникаций, но и организовать различные способы передачи информации. Оценить качество организации внутренних коммуникаций можно, выяснив, насколько каналы связи разнообразны и все ли технические возможности компании использованы по намеченному плану. Нужно включить в лист оценки перечень технических средств обмена информацией, которые были внесены в план работы менеджера. Среди них могут быть: внутренний сайт компании, корпоративный форум, персональные блоги, корпоративная газета, журнал.

Среди задач менеджера по корпоративной культуре могут быть и такие, которые сложно измерить прямыми показателями.

Например, добиться того, чтобы сотрудники были приверженцами норм корпоративной культуры, очень сложно. Для этого необходимо проводить систематическую работу с персоналом компании по поддержанию так называемого корпоративного духа. Корпоративный дух отражается на поведении людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней. Воспитывается приобщением работников к делам фирмы, ее управления^[14]. В некоторых компаниях считают, что эффективным средством объединения являются одинаковые элементы в одежде, которые символизируют компанию (значки, платки, униформа), другие предпочитают стимулировать вовлеченность персонала пением корпоративного гимна по утрам. Однако какими бы ни были эти способы, придумать их должен менеджер по корпоративной культуре. Чтобы оценить результаты его работы, можно использовать критерий вовлеченности сотрудников

в дела компании. Например, чтобы сотрудники почувствовали себя неотъемлемой частью организации, в программе развития корпоративной культуры можно запланировать их прямое участие в решении организационных вопросов. Можно оценить степень вовлеченности по количеству сотрудников, принявших участие в том или ином голосовании по решению организационных вопросов. Чем их больше, тем выше степень заинтересованности персонала в решении проблем компании, а значит, выше степень вовлеченности.

Одним из ключевых показателей является информированность сотрудников. Проверить, все ли знакомы с ценностями и нормами корпоративного кодекса и своевременно ли оповещаются о предстоящих мероприятиях, можно через простой опрос или мини-тест. Сотрудники должны знать о том, что происходит в компании, каких норм и правил им следует придерживаться, какие предстоят корпоративные события. В задачи менеджера входит обязательное донесение всех норм, правил, принципов и требований корпоративной культуры компании до сотрудников. Чтобы оценить его работу, можно просмотреть источники информации и даты ее размещения, организованные и используемые каналы связи, среди которых могут быть такие, как: внутренний справочник, книга сотрудника «Правила организационного поведения сотрудников», стенд объявлений в фойе компании, страничка объявлений на корпоративном сайте. Оценивать их заполнение можно по критериям своевременности, системности и достоверности передаваемой информации.

В заключение необходимо отметить, что все требуемые критерии, параметры и показатели должны быть разработаны заранее. Они являются не только инструментом оценки работы по управлению корпоративной культурой, но, прежде всего, стандартом, к которому стремится сотрудник до момента подведения итогов. Все требуемые результаты транслируются в виде функциональных задач должности и передаются сотруднику на исполнение. Исходя из них, определяются компетенции, которыми должен обладать менеджер по корпоративной культуре, чтобы эффективно добиваться результата, точнее, быть достаточно подготовленным к этой работе, способным решить стоящие перед ним задачи.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ЗАВОДСКИЕ ОКНА»

2.1 Общая характеристика ООО «Заводские окна»

Объектом исследования является компания ООО «Заводские окна», основным видом деятельности является производство, установка, ремонт пластиковых окон и дверей[15].

Основными задачами управления предприятия является:

- повышение эффективности функционирования предприятия;
- обеспечение прибыльной работы предприятия;
- увеличение оборачиваемости капитала;
- повышение производительности труда персонала;
- создание благоприятного климата в коллективе;
- расширение сферы влияния предприятия на рынке.

Учредители общества с ограниченной ответственностью заключают между собой договор об учреждении общества с ограниченной ответственностью, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по учреждению общества, размер уставного капитала общества, размер их долей в уставном капитале общества и иные установленные законом об обществах с ограниченной ответственностью условия.

Учредители отдали предпочтение ООО как организационно-правовой форме хозяйствования, потому что уставный капитал, необходимый для его регистрации составляет только 10 тыс.руб., а по своим обязательствам в отличие от ИП учредители отвечают только в пределах уставного капитала, а не всем своим имуществом. Преимущества и недостатки этой организационно-правовой формы приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Преимущества и недостатки Общество с ограниченной ответственностью как организационно-правовой формы хозяйствования

Преимущества

Недостатки

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченная ответственность по обязательствам общества. 2. Возможность в любой момент выйти из общества любого из учредителей. 3. Минимальные вложения при формировании уставного капитала 4. Возможность в любой момент ликвидировать общество 5. Общество создается без ограничения сроков. 6. Общество не обязано публиковать отчетность о своей деятельности | <ol style="list-style-type: none"> 1. Требуется официальное ведение бухгалтерии. 2. Уплата всех налогов. 3. Достаточно длительная процедура регистрации и подготовки отчетов. |
|---|--|

Таблица 2.2 - Анализ динамики и структуры имущества ООО «Заводские окна», 2016 г.

Актив баланса	На начало года		На конец года		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %	Измен-е удельного веса
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу			
Стоимость имущества предприятия	337672	100.0	408111	100.0	70439	120.9	0.0
1. Стоимость внеоборотных активов	52457	15.5	58446	14.3	5989	111.4	-1.2
2. Стоимость оборотных активов	285215	84.5	349665	85.7	64450	122.6	1.2

2.1. Запасы и затраты	108277	32,1	96952	23,8	-11325	89,5	-8,3
2.2. Краткосрочная дебиторская задолженность	88398	26,2	229606	56,3	141208	259,7	30,1
2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	88540	26,2	23107	5,7	-65433	26,1	-20,5

На начало года основные средства составляли 15,5% валюты баланса, а на конец года их доля в имуществе предприятия уменьшилась до 14,3%, т.е. на 1,2 процентных пункта. При этом удельный вес оборотных средств наоборот вырос на 1,2 процентных пункта с 84,5% до 85,7%. За отчетный год стоимость имущества ООО «Заводские окна» выросла на 70439 тыс. руб. или 20,9%. Это произошло в результате роста стоимости оборотных средств на 64450 тыс. руб. или 22,6% и основных средств - на 5989 тыс. руб. или 11,4%

Наиболее общую структуру активов характеризует коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов, рассчитываемый по формуле:

$$Ko/v = OA / BA, (1)$$

где OA - оборотные активы, BA - внеоборотные активы предприятия

$$\text{На начало года } Ko/v = 285215/52457 = 5,44$$

$$\text{На конец года } Ko/v = 349665/58446 = 5,98$$

$$\text{Изменение составляет: } 5,98 - 5,44 = 0,54$$

В целом, рост имущества предприятия является положительным фактом. Основную часть в структуре имущества занимали оборотные активы. опережение темпов роста внеоборотных активов над оборотными активами свидетельствует об увеличении производственных мощностей предприятия.

Система управления ООО «Заводские окна» выполняет следующие функции:

- а) планирование финансовых, производственных и трудовых ресурсов;
- б) предприятия деятельности предприятия путем выделения подразделений, распределения полномочий и определения взаимосвязей между ними;
- в) координация деятельности подразделений и персонала предприятия в целях выполнения поставленных задач и планов;
- г) мотивация и стимулирование персонала в целях повышения производительности труда и качества обслуживания покупателей;
- д) контроль деятельности предприятия, включая контроль финансовых, материальных и трудовых ресурсов предприятия.

Структурно-функциональная схема предприятия представлена на рисунке 2.1, деятельность предприятия можно рассматривать как совокупность в различных функциональных областях.

На сегодняшний день численность сотрудников общества достигла 72 человек. В состав ООО «заводские окна» входят следующие подразделения, цеха и отделы:

- отдел маркетинга;
- производственный отдел;
- отдел монтажа;
- логистический отдел;
- отдел закупок;
- бухгалтерия;
- отдел ОТК.

Генеральный директор

Отдел маркетинга

Производственный отдел

Отдел монтажа

Логистический отдел

Отдел закупок

Бухгалтерия

Отдел ОТК

Рис.2.1 - Структура управления ООО «Заводские окна»[\[16\]](#)

Во главе организации находится ООО «Заводские окна» находится генеральный директор, к руководящему составу компании относятся коммерческий директор, руководитель отдел маркетинга, руководитель отдела монтажа, руководитель отдела ОТК.

От результата деятельности того или иного подразделения, напрямую зависит работа большинства коллектива. Система управления ООО «Заводские окна» построена по линейно-функциональному принципу, что позволяет более эффективно управлять трудовыми ресурсами предприятия, так как в процессе управления линейным руководителям помогают функциональные руководители, занимающиеся выполнением специфических функций. Высшим законодательным органом ООО «Заводские окна» является общее собрание учредителей, которое решает вопросы отнесенные Уставом и учредительным договором к компетенции общего собрания учредителей. Оперативное управление ООО «Заводские окна» осуществляет генеральный директор, назначенный учредителями общества и утвержденный на общем собрании учредителей.

В процессе управления руководители ООО «Заводские окна» применяются следующие методы управления: организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические.

Управление персоналом в ООО «Заводские окна» строится на основании следующих нормативных документов организации, Устава ООО «Заводские окна», Правил внутреннего трудового распорядка работников ООО «Заводские окна», Кадровой политики ООО «Заводские окна», до 2019 года, Положение о «Премировании персонала», Положение о материальном стимулировании персонала за 2016 год.

Таблица 2.3 - Данные по движению персонала ООО «Заводские окна»

Год показатель	2014	2015	2016
Кол-во штатных единиц	70	75	80
Укомплектовано	60	68	71
Вакантно	10	7	9
Прием в течение года	27	28	25
Число уволенных в течении года	27	28	25
Из вновь прибывших в данном в году	15	18	15
Из принятых в предыдущих годах	12	10	10

Проанализировав данные, приведённые в таблице, можно отметить, что за период с 2014 года по декабрь 2016 года в компании произошли следующие изменения, касающиеся движения персонала:

- Штат увеличился на 11 человека, что свидетельствует о стабильном и интенсивном развитии компании.
- Наблюдается положительная динамика в текучести кадров. С 2015 года по 2016 год текучесть кадров уменьшилась на 3 человека, и в 2016 году составила 31%.

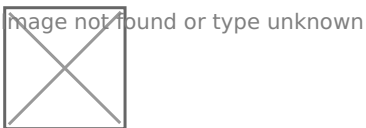


Рис. 2.3 - Схема продолжительности работы сотрудников в ООО «Заводские окна»

Продолжительность работы сотрудников ООО «Заводские окна» представлена на рисунке 2.3.

Высокий уровень текучести кадров связан с высокой загруженностью сотрудников (среднее рабочее время составляет 10-12 часов) и несоответствующей заработной платой, а текучесть кадров работников проработавших в компании больше года, связана в основном с отсутствием перспективы карьерного роста.

2.2 Характеристика корпоративной культуры

Организационная культура является одним из самых актуальных вопросов в организации. Существование и развитие Организационной культуры во многом определяют компанию, характеризуют ее как сильную, динамично развивающуюся, ответственную организацию, заботящуюся о своей репутации и об имидже, о сотрудниках, внешних и внутренних связях.

На примере ООО «Заводские окна» и проведем анализ организационной культуры методом OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

Метод OCAI для диагностики Организационной культуры был разработан К. Камероном и Р. Куинном. Назначение указанного инструмента - идентифицировать существующую культуру компании и определить культуру, которые члены фирмы хотят выстроить, чтобы организация соответствовала прогнозируемому состоянию внешней среды.

Инструмент оценки Организационной культуры OCAI представляет собой рамочную конструкцию конкурирующих ценностей, вопросник, который требует индивидуального ответа по каждому из шести пунктов. Все суждения и параметры оценки в анкете одинаковы. Она имеет две части: первая часть - видение предприятия, ее Организационной культуры в настоящее время («теперь»), вторая часть - как представляется сотрудниками компания в будущем («предпочтительно»). Таким образом, оценивается одновременно нынешняя и желаемая Организационная культура.

Каждая часть анкеты состоит из шести вопросов. В редакции Камерона - Куинна эти шесть пунктов сформулированы следующим образом:

- важнейшие характеристики;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление наемными работниками;
- связующая сущность организации;

- стратегические цели;
- критерии успеха.

Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответа: «А», «В», «С», «D». При этом модель Камерона - Куинна предполагает, что работник предприятия распределяет 100 баллов между возможными вариантами ответов таким образом, чтобы высший бал стоял у того варианта ответа, который наиболее актуален для предприятия, - далее по убывающей.

В каждом пункте требуется охарактеризовать определенную сторону деятельности предприятия. Каждый вопрос соответствует своему типу культуры, такому как Клан, Адхократия, Бюрократия и Рынок.

Результаты оценки Организационной культуры отображаются на специальном рисунке, представляющем собой ось координат. Здесь отражены гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внешний фокус и дифференциация, внутренний фокус и интеграция (рис. 2.4).



Рис. 2.4 - Профили организационной культуры

Выделяют три этапа в диагностике организационной культуры.

Анкетирование персонала предприятия. Сотрудники отвечают на поставленные в анкете вопросы. Им необходимо распределить 100 баллов между четырьмя альтернативными ответами в каждом из шести вопросов.

Сумма каждой колонки «Теперь» и «Предпочтительно» каждого вопроса из шести должна равняться 100 баллам. В ООО «Заводские окна» были опрошены 34 рядовых сотрудника, восемь сотрудников отдела по персоналу, главный бухгалтер и два технического контроля.

Анализ ответов сотрудников. После заполнения анкеты баллы всех ответов «А» в колонке «Теперь» суммируются, полученная сумма делится на 6, получается средняя оценка по альтернативе «А». Те же вычисления повторяются для альтернатив «В», «С», «D». Таким же образом обрабатывается колонка «Предпочтительно». На этом работа с анкетами заканчивается.

В ходе обработки анкеты показатели по модели OCAI были усреднены, что позволило составить профиль Организационной культуры в настоящее время («Теперь») и представление организационной культуры ООО «Заводские окна» в будущем («Предпочтительно»). В итоге были получены показатели, которые представлены в таблице. 2.5

Таблица 2.5 - Организационная культура ООО «Заводские окна» сегодня и в будущем

Сегодняшняя организационная культура ООО «Заводские окна»

Предпочитаемая организационная культура ООО «Заводские окна»

A (Клан) = 29,2 B (Адхократия) = 20,8

A (Клан) = 25,8 B (Адхократия) = 20,8

C (Рынок) = 26,7 D (Бюрократия) = 23,3

C (Рынок) = 31,7 D (Бюрократия) = 21,7

Для того чтобы выяснить, к какому клану предприятие относится сейчас, а какой тип Организационной культуры сотрудники хотели бы видеть, на основе обработанных показателей строится специальная диаграмма. Рис. 2.4 отражает степень отнесения предприятия к тому или иному типу Организационной культуры.

Сотрудники ООО «Заводские окна» считают, что в настоящее время организация четко ориентирована на два главных типа - это Клан и Рынок. Организационная культура типа Клан отличается сплоченностью команды, благоприятным психологическим климатом, участием сотрудников в укреплении преданности общему делу компании, развитием человеческих ресурсов. Более того, в компаниях с подобным типом организационной культуры обеспечиваются открытость общения, преданность делу и постоянное совершенствование и защита сотрудников. Второй тип Организационный культуры, который наиболее выражен в ООО «Заводские окна», - это Рынок. Данный тип культуры характеризуется достижением целей компании, поражением конкурентов, повышением продуктивности и способностью удовлетворять запросам потребителей. Предприятие с данным типом организационной культуры стремится вовлечь новых потребителей и поставщиков.

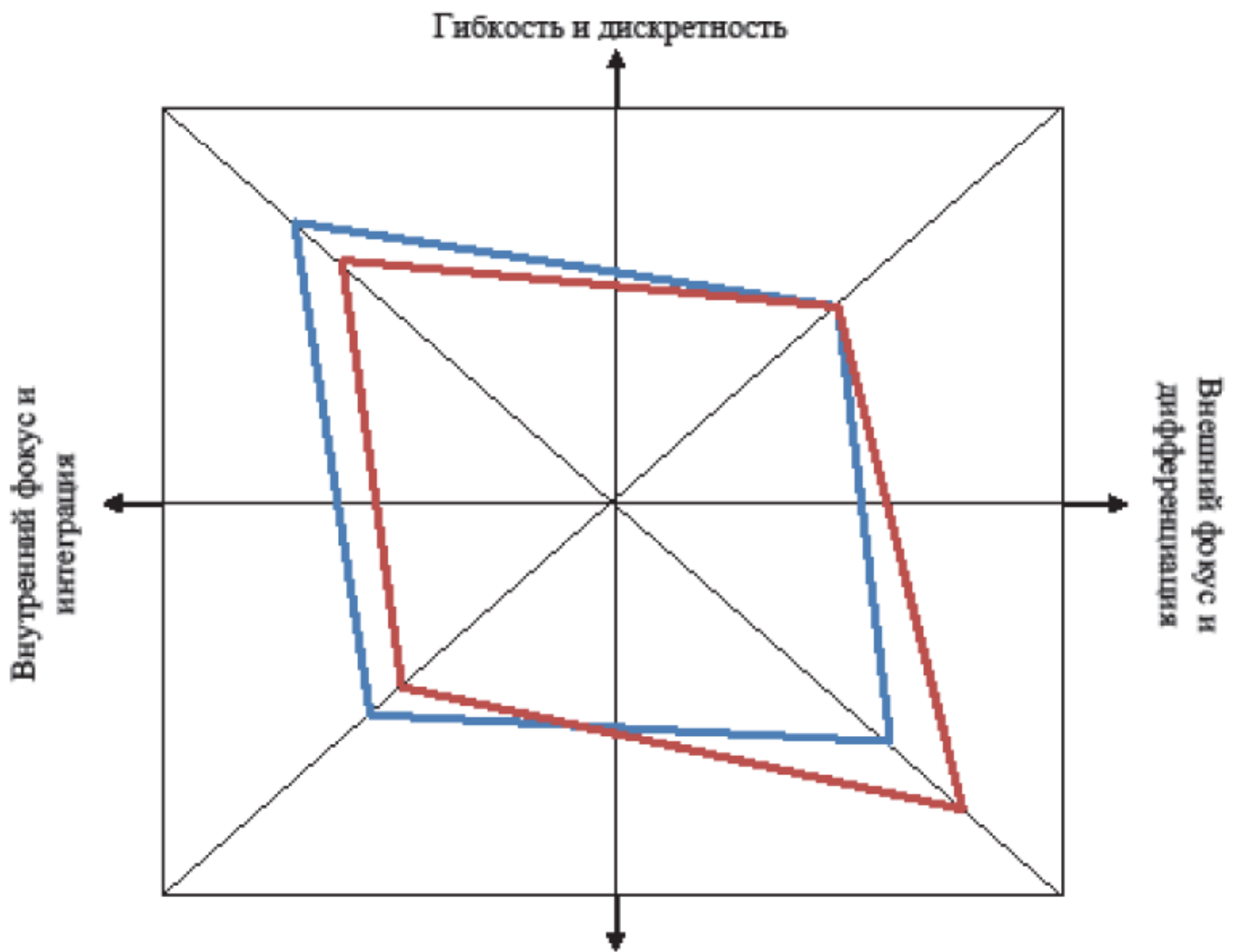


Рис. 2.4 - Профили организационной культуры ООО «Заводские окна»

Адхократия и Бюрократия в ООО «Заводские окна», как показало исследование, менее выражены. Адхократия - организационные объединения, занимающиеся новыми вопросами и явлениями, как правило - временными. Создаются в виде организационных единиц и имеют самые различные названия, такие как рабочие группы, экспертные группы, целевые группы, рабочие штабы, проектные группы, оценочные центры, команды и пр. Более того, исследование показало, что данный тип организационной культуры (Адхократия) с течением времени в видении сотрудников останется неизменным. Стоит отметить, что подобные результаты анкетирования имеют редкий случай. Обычно с течением времени каждый тип профиля Организационной культуры в компании подвержен трансформации.

Большемому изменению с течением времени подлежит организационная культура типа Рынок. Сотрудники ООО «Заводские окна» полагают, что предприятие не только останется стабильным и гибким в условиях постоянно изменяющегося внешнего окружения, но и повысит продуктивность, конкурентоспособность продукции и достигнет всех поставленных целей в срок. Такое позитивное развитие предприятия в ближайшем будущем определяют четко поставленные стратегические цели компании.

Направления развития ООО «Заводские окна» обеспечивают «уверенность в завтрашнем дне», дают полную гарантию того, что предприятие будет успешно работать в рамках российского рынка, сотрудничая с иностранными компаниями. Впоследствии это будет способствовать повышению имиджа предприятия и увеличению прибыли.

Организационные культуры типа Клан и Бюрократия на предприятии ООО «Заводские окна» с течением времени подлежат несущественной трансформации. Изменения затронут культуру типа Клан, к сожалению - не в позитивную сторону. Отсутствуют, увы, грамотная мотивация сотрудников, кодекс Организационной этики, мероприятия, которые бы повышали сплоченность команды в компании. Персонал ООО «Заводские окна» объясняет, что при условии наличия Организационных процедур внутри фирмы показатель удовлетворенности рабочим временем был бы повышен в несколько раз.

Заключительным этапом является интерпретация профилей культуры. При наличии картины профиля общей культуры предприятия ООО «Заводские окна» можно интерпретировать их с разных точек зрения.

Рассмотрим наиболее важные элементы.

Тип организационной культуры. Как утверждалось выше, наивысшие баллы получают два профиля организационной культуры ООО «Заводские окна» - это типы культуры Клан и Рынок. Именно эти два профиля устанавливают основные базисные допущения, стиль и ценности. При рассмотрении будущего ООО «Заводские окна» в долгосрочной перспективе профиль культуры (Клан и Рынок) отражает вероятное поведение предприятия. Так, для ООО «Заводские окна» основными факторами будут служить своевременность действий, соперничество с дальнейшим поражением конкурентов, сплоченность, вовлечение персонала в развитие компании, открытость информации.

Различия. Данный показатель определяет пути изменения компании в зависимости от «различий профилей организации». Основные различия ясно отражаются на диаграмме организационной культуры, построенной на основе показателей проведенного анкетирования. Видение сотрудниками будущей и нынешней культуры дает возможность разработать основные направления изменений. Так, ООО «Заводские окна» нуждается в сильной Организационной культуре, поэтому необходимо разработать направления по совершенствованию организационной культуры внутри компании для повышения сплоченности команды, укрепления морального духа и преданности делу.

Сила. Сила культуры организации определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная культура доминирует в организации. Так, ООО «Заводские окна» в настоящее время имеет наивысшую оценку по культуре Клан (29,2 ед.), а в перспективе предприятие имеет высокий балл по культуре типа Рынок (31,7 ед.). Это означает, что в настоящее время политика ООО «Заводские окна» направлена на внутренний фокус, сотрудников компании. На данном этапе предприятие имеет преимущество, так как оно похоже на большую семью, имеет сплоченный коллектив. Лидеры ООО «Заводские окна» воспринимаются как воспитатели, иногда даже как родители, а сотрудники отвечают им преданностью и сохранением традиций. В будущем политика ООО «Заводские окна» будет направлена на рыночную культуру, характерную ориентированностью на результаты, выполнением поставленных задач. В компании будет сохранена дружественная, семейная атмосфера, но руководители будут отличаться большей строгостью.

Согласованность. Это своего рода равновесное состояние различных аспектов культуры компании, т.е. в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры. Например, ООО «Заводские окна» делает акцент на стратегии, повышении конкурентоспособности продукции и услуг, доброжелательной атмосфере. Именно поэтому предприятие ориентируется на один и тот же набор культурных ценностей, чтобы осуществлять поставленные задачи.

При анализе анкет по диагностике Организационной культуры особое внимание стоит уделять баллам, которые разбрасываются между поставленными вопросами. Расхождение более чем на 10 ед. (пунктов) рейтинговой оценки свидетельствует о невнимательности сотрудников и об отсутствии четкого представления о культуре в компании. Таких расхождений в результате анкетирования на предприятии ООО «Заводские окна» выявлены не было. Исходя из этого следует сделать вывод о том, что персонал предприятия четко знает поставленные стратегические цели предприятия, на что ориентирована компания и какие усилия сотрудникам стоит приложить для того, чтобы добиться наивысших результатов. Это является сильной стороной фирмы.

Проанализировав Организационную культуру ООО «Заводские окна» методом OCAI, мы представляем себе более точную картину Организационной культуры. Благодаря использованию данного метода разработка путей совершенствования Организационной культуры для ООО «Заводские окна» будет более целесообразной и точной. Так, предлагается в первую очередь разработать Кодекс Организационной этики ООО «Заводские окна».

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ЗАВОДСКИЕ ОКНА»

Для того чтобы усовершенствовать корпоративную культуру ООО «Заводские окна» необходимо:

1) разработать кодекс Корпоративного поведения. Создание Положения позволит решить ряд задач:

- оформить и закрепить сложившуюся корпоративную культуру;

- зафиксировать единые корпоративные стандарты и общие принципы ведения бизнеса;
- укрепить свой внешний имидж;
- продемонстрировать наличие определенных стандартов корпоративного управления
- привлечь в компанию близких ей по духу сотрудников.

Кодекс будет включать следующие разделы:

1. Общие положения. В нем будут отражены:

- назначение и область применения кодекса;
- цели Кодекса корпоративной культуры;
- видение

2. Нормы и правила деловой этики.

- основные положения.
- сотрудники компании.
- внутренний контроль и финансовая деятельность Компании.
- защита интересов Компании.
- выполнение служебных обязанностей и личные отношения
- иная трудовая деятельность.
- конфиденциальность информации.
- отношения с заказчиками, поставщиками.
- отношения с конкурентами.
- политическая деятельность.
- окружающая среда, здоровье и безопасность

3. Правила делового поведения в Компании.

- отношения с коллегами.
- отношения между руководителями и подчиненными.
- отношения с деловыми партнерами компании.
- проведение собраний и совещаний.
- телефонное общение.
- представление коллег и партнеров.
- деловая одежда.

2) улучшать социально-психологический климат в коллективе.

В качестве предложения здесь выступает организация «нестандартных» праздников для сотрудников ООО «Заводские окна». Такие корпоративные праздники смогут более сплотить коллектив, к тому же характер этих праздников наиболее предрасполагает к дружескому общению.

Одним из профессиональных праздников ООО «Заводские окна», относятся день строителя..

3) проводить постоянную диагностику существующей корпоративной культуры, а так же удовлетворенности ею сотрудников.

4) внедрение в штат должности специалиста по корпоративной культуре

Таким образом, эффективная корпоративная культура поможет создать корпоративные стандарты в ООО «Заводские окна», убедить в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедрить механизм передачи этих корпоративных ценностей новым сотрудникам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы явился анализ формирования корпоративной культуры в организации, для достижения поставленной цели, были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты формирования корпоративной культуры;

- проведен анализ корпоративной культуры ООО «Заводские окна»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Заводские окна».

В результате решения вышестоящих целей, были получены следующие выводы:

1. Чем больше сотрудников разделяет и принимает ценности корпоративной культуры, чем четче определены и описаны приоритеты, тем она сильнее, тем глубже ее влияние на поведение персонала. Соответственно, работники воспринимают трудовые отношения с организацией как долгосрочные, гордятся своей принадлежностью к ней.

В дальнейшем, после завершения мероприятий по разработке целевых ориентиров корпоративной культуры организации, следует проводить регулярный анализ ситуации и, при необходимости, корректировать ее.

2. Важную роль играет корпоративная символика, внедрение которой, как показывает опыт, положительно сказывается на отношении персонала к компании и прежде всего, повышает чувство гордости за свою организацию.

Поэтому успешное развитие корпоративной культуры зависит от целей и задач, которые ставит перед собой руководитель, а так же от его имиджа и стиля управления, так как руководитель оказывает сильное влияние на корпоративную культуру, так как именно он способствует внедрению и распространению корпоративной культуры.

3. Все требуемые критерии, параметры и показатели должны быть разработаны заранее. Они являются не только инструментом оценки работы по управлению корпоративной культурой, но, прежде всего, стандартом, к которому стремится сотрудник до момента подведения итогов. Все требуемые результаты транслируются в виде функциональных задач должности и передаются сотруднику на исполнение. Исходя из них, определяются компетенции, которыми должен обладать менеджер по корпоративной культуре, чтобы эффективно добиваться результата, точнее, быть достаточно подготовленным к этой работе, способным решить стоящие перед ним задачи.

4. В результате исследования социально-целевого управления персоналом в ООО «Заводские окна за период 2014-2016 гг., установлены следующие положительные стороны:

- перспективы повышения образовательного уровня у работающих на предприятии;
- используются различные формы повышения квалификации сотрудников;
- формирование кадрового резерва по трем категориям;
- по проводимой на предприятии кадровой работе по организации системы обучения и развития персонала можно сделать вывод о том, что в целом ведётся комплексная управление персоналом, в рамках которой все категории персонала задействованы в определённой программе развития. На предприятии разработаны различные программы направленные на развитие персонала и выделялся бюджет затрат на реализацию принятой программы при этом в 2016 году отмечается снижение финансирование программ обучения.

Также в результате исследования социально-целевого управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» за период 2014-2016 гг., установлены следующие негативные стороны:

- формы нематериального стимулирования сотрудников и заработная плата сотрудников нуждаются в улучшении;
- отмечается отрицательная динамика количества обученных и затрат на обучение персонала, динамика текучести персонала ООО «Заводские окна» за 2014-2016 гг., отрицательная;
- количество человек не прошедших аттестацию (обе формы) увеличилось в период 2014-2016 гг., негативная тенденция;
- количество случаев карьерного продвижения персонала в ООО «Заводские окна» крайне мала, за последние три был лишь один случай продвижения по карьере. Это направление кадровой работы необходимо улучшать. Текучесть персонала в основном связана с субъективными причинами, некоторые из них: перевод на другое предприятие, дисциплинарные взыскания.

Основные недостатки в подборе кадров обусловлены даже не несовершенством методов, а причинами более «низкого уровня» – нежеланием или неумением их использовать и подбирать кадры, руководствуясь деловыми и нравственными критериями. На предприятии кадрами занимается отдельный сотрудник бухгалтерии.

Проанализировав Организационную культуру ООО «Заводские окна» методом OSAI, мы представляем себе более точную картину Организационной культуры. Благодаря использованию данного метода разработка путей совершенствования Организационной культуры для ООО «Заводские окна» будет более целесообразной и точной. Так, предлагается в первую очередь разработать Кодекс Организационной этики ООО «Заводские окна».

Среди положительных черт корпоративной культуры ООО «Заводские окна» можно выделить:

1. Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;
2. Традицию отмечать День Рождения компании;
3. Наличие униформы - для сотрудников офиса это строгая офисная одежда, для производственных рабочих – спец. одежда;
4. Символику предприятия, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др.;
5. Комплекс обрядов. Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);
6. Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна, солярия и др.
7. Запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, семинаров, торжественных мероприятий и др.
8. Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации и др.

Также очень примечательным является и то, что большинство сотрудников знают цель, миссию компании, стратегию и структуру своей организации, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще от коллег, чем от непосредственного руководства.

Конечно, есть и некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности работы организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. К этим чертам относится отсутствие:

1. Закреплённых письменно правил поведения;
2. Легенд и мифов о компании;
3. Конкурсов профессионального мастерства.

Для того чтобы усовершенствовать корпоративную культуру ООО «Заводские окна» было предложено:

- 1) разработать кодекс Корпоративного поведения. Создание Положения позволит решить ряд задач:
- 2) улучшать социально-психологический климат в коллективе.
- 3) проводить постоянную диагностику существующей корпоративной культуры, а так же удовлетворенности ею сотрудников.

Таким образом, эффективная корпоративная культура поможет создать корпоративные стандарты в ООО «Заводские окна», убедить в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедрить механизм передачи этих корпоративных ценностей новым сотрудникам.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бухаркова О.В., Горшкова Е.Г. Имидж лидера: технология создания и продвижения. - СПб.: Речь, 2007. - 222 с.
2. Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А., Слабинская И.А., Шаповалова Т.А. Методика оценки и способы повышения эффективности использования инновационного потенциала организации: монография. Белгород: Изд-во БГТУ, 2014. 133 с.
3. Кравченко Е.Ю. Организационная культура как элемент социальной ответственности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2010. № 4. С. 125-131.
4. Марков А.П. Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. - СПб.:

СПбГУП, 2016. - 398 с.

5. Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е. Построение стратегической карты целей хозяйствующих субъектов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 2-2. С. 146-147.
6. Мозговая Ю.А., Папанова С.Ю. Система целеполагания клиентоориентированных организаций // Экономика и предпринимательство. 2016. № 5-2. С. 614-618.
7. Мозговая, Ю.А. Разработка конструктивной модели маркетингового целеполагания как основы стратегического управления организацией // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 1. С. 162-169.
8. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] / Д. Пармендер / пер. с англ. А. Платонова. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
9. Пугачев, В.П. Планирование персонала организации [Текст]: учебное пособие / В.П. Пугачев. - М.: Издательство Московского университета, 2011.
10. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] / Х.К. Рамперсад. - М.: Апельсин Бизнес Букс, 2016. - 351 с.
11. Роздольская И.В. Инновационная культура - стратегический ресурс организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2003. № 1. С. 90.
12. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А. Экспликация понятия «цель» в современном управленческом дискурсе // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 3. С.10-14.
13. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е. Инновационное развитие организаций кооперативного сектора экономики: целеориентированный подход // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 4. С. 186-187.
14. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Семенченко Е.Н. Формирование целевых ориентиров функционирования некоммерческих предприятий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 2 (50). С. 48-56.
15. Роздольская И.В., Однорал Н.А. Формализация и инновационный характер консалтинговой составляющей тренинга как маркетингового инструмента в контексте новой социальной действительности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 4 (48). С. 62-71.

16. Современные подходы к проблеме стилей и типов управления: теория рационального управления вероятностная теория управления, теория лидерства [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.managefavor.ru/fems-468-1.html (дата обращения: 5.03.2017).
17. Стили управления организацией [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.fairmanagement.ru/zoks-749-1.html (дата обращения: 5.03.2017).
18. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. - М.: Издательский дом ИНФРА-М, 2011.
19. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. - СПб.: Питер, 2014. - 328 с.
20. Экономика труда [Текст]: учебник / под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2011.\
21. Rozdolskaya I., Ledovskaya M., Afanasiev I. Innovation consulting services within the context of the formation of a new model of marketing innovation // World Applied Sciences Journal. 2015. Т. 25. № 6. С. 956-960.

1. Кравченко Е.Ю. Организационная культура как элемент социальной ответственности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2010. № 4. С. 125-131. [↑](#)
2. Мозговая Ю.А., Папанова С.Ю. Система целеполагания клиентоориентированных организаций // Экономика и предпринимательство. 2016. № 5-2. С. 614-618. [↑](#)
3. Мозговая, Ю.А. Разработка конструктивной модели маркетингового целеполагания как основы стратегического управления организацией // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 1. С. 162-169. [↑](#)
4. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е. Инновационное развитие организаций кооперативного сектора экономики: целеориентированный подход // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 4. С. 186-187. [↑](#)
5. Мозговая Ю.А., Ледовская М.Е. Построение стратегической карты целей хозяйствующих субъектов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 2-2. С. 146-147. [↑](#)

6. Роздольская И.В., Однорал Н.А. Формализация и инновационный характер консалтинговой составляющей тренинга как маркетингового инструмента в контексте новой социальной действительности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 4 (48). С. 62-71. [↑](#)
7. Rozdolskaya I., Ledovskaya M., Afanasiev I. Innovation consulting services within the context of the formation of a new model of marketing innovation // World Applied Sciences Journal. 2015. Т. 25. № 6. С. 956-960. [↑](#)
8. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Семенченко Е.Н. Формирование целевых ориентиров функционирования некоммерческих предприятий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 2 (50). С. 48-56. [↑](#)
9. Пугачев, В.П. Планирование персонала организации [Текст]: учебное пособие / В.П. Пугачев. - М.: Издательство Московского университета, 2011. [↑](#)
10. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. - М.: Издательский дом ИНФРА-М, 2011. [↑](#)
11. Рамперсад, Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность [Текст] / Х.К. Рамперсад. - М.: Апельна Бизнес Букс, 2016. - 351 с. [↑](#)
12. Экономика труда [Текст]: учебник / под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2011. [↑](#)
13. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] / Д. Пармендер / пер. с англ. А. Платонова. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. [↑](#)
14. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. - М.: Издательский дом ИНФРА-М, 2011.

[↑](#)

15. Устав предприятия ООО «Заводские окна» [↑](#)

16. Кадровые отчеты о деятельности ООО «Заводские окна» за период 2014- 2016
годы. [↑](#)