

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность исследования организационной культуры связана с тем, что знание ее особенностей позволяет оценить степень стабильности организации, ее конкурентоспособность, предположить возможные направления управленческих решений, а также способность достигать запланированных результатов.

Организационной культуре в системе управления в настоящее время посвящено достаточное количество работ зарубежных и отечественных исследователей. Анализ источников информации показывает, что тема широко освещена как теоретически, так и практически.

Сущность организационной культуры, ее анализ, исследование проблем формирования стали предметом исследования ряда ученых. Среди зарубежных исследователей можно выделить работы Э.Шейна, Б.Р.Гарварда, Дж.Хескетта, К.Камерона и др., среди российских исследователей данного феномена можно отметить В. Г. Коновалова, О.Г. Тихомирову, А.К. Семенова, Т.О. Соломандину, В.А. Спивака и других.

Объектом исследования является ООО «Ласёна».

Предметом исследования выступает процесс анализа и управления организационной культурой в ООО «Ласёна».

Цель работы - исследовать организационную культуру в ООО «Ласёна» и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели нам необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты анализа организационной культуры;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Ласёна»;
- проанализировать организационную культуру ООО «Ласёна»;
- разработать предложения по совершенствованию организационной культуры предприятия.

Методология работы заключается в анализе академической литературы, статей в периодических изданиях, внутренних актов компании и формировании выводов по их результатам, в проведении опроса персонала предприятия.

Информационную основу исследования составили теоретические исследования отечественных авторов в области теории и практики организационной культуры, материалы периодической печати, касающиеся темы работы.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложения.

## **Глава 1. Теоретические основы анализа организационной культуры в компании**

### **1.1. Сущность и роль организационной культуры компании**

Концепт культуры имеет важное практическое значение, если есть необходимость провести изменения в масштабах всей организации. Не смотря на тщательно проработанный план организационные изменения должны включать не только новшества в структуре и процессе, но и в самой корпоративной культуре. Организационная культура – своего рода внутренние активы компании, которыми можно воспользоваться для увеличения прибыли. Данный термин требует ювелирного обращения, в попытке вывести конкретную дефиницию. Культура организации в значительной мере влияет на ее решения и действия. Идеи, ценности, отношения и взгляды внутри компании направляют ход мысли работников, влияя на их чувства и поступки. Часто это происходит на бессознательном уровне [10, с. 39]. Поэтому понимание культуры является ключевым моментом в описании и анализе феномена организации.

В каждой организации всегда присутствует организационная культура. Эта культура рождается внутри организации, совместно с организацией развивается, и исчезает, когда организация прекращает существование. Организационную культуру очень часто именуют “душой” организации [8, с. 55]. При этом многие исследователи вопросов культуры организации отождествляют понятия организационной и корпоративной культуры. Оба термина имеют определенную

степень родства. В классической теории менеджмента под “организацией” понимается, прежде всего, деловая структура. Организационная культура в отношении сферы бизнеса получает еще одно, ставшее очень распространенным, наименование – “корпоративная культура”. В источниках, посвященных управлению персоналом, оба понятия (организационная культура, корпоративная культура) часто применяются в одном ряду. Это означает, что в большинстве работ эти термины не получали четкого разграничения. Некоторые исследователи пытались классифицировать аспекты и соотношение понятий. Рассмотрим одну из классификаций.

Понятие “организационная культура” в XIX веке было впервые применено немецким фельдмаршалом Мольтке. Данный термин он использовал относительно проявлений офицерской среды, взаимоотношения в которой регулировались не только воинскими уставами, судами чести, но и при помощи дуэли [7, с. 40]. Организационная культура, так уж сложилось исторически, выражала принадлежность к узкому профессиональному сообществу, а атрибутами принадлежности выступали определенные нормы и правила поведения, которые были своего рода мерилем по принципу “свой – чужой”, определяя, насколько человек достоин стать “своим”.

Концепции социальной организации и организационной культуры широко представлены в работах Э. Шейна, Б.Р. Гарварда, В. Г. Коновалова, О.Г. Тихомирову, А.К. Семенова, Т.О. Соломандину, В.А. Спивака.

Наиболее полное определение термина “организационная культура” представлено в работе В. Г. Коновалова, согласно которому “...это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других” [5, с.8].

Большинство авторов в общем виде под организационной культурой понимают разделяемые членами организации определенные нормы и ценности, следствием принятия которых является определенное, соответствующее им поведение. Организационная культура любого предприятия берет на себя целый ряд важных функций, начиная от создания у сотрудников чувства социальной стабильности и заканчивая повышением организационной эффективности [15, с. 10]. Отсутствие единой организационной культуры может способствовать образованию разнообразных групповых субкультур, которые, в ряде случаев, могут значительно способствовать

организационному разладу и снижению эффективности производства.

Структура организационной культуры по Э. Шейну включает в себя три взаимосвязанных уровня: поверхностный (уровень артефактов), внутренний (уровень ценностей) и глубинный (уровень базовых предположений). Для глубокого и полного понимания организационной культуры необходима работа со всеми обозначенными уровнями, начиная от внешней атрибутики организации и заканчивая подсознательными установками и верованиями сотрудников. Сам же Шейн отводит ведущую роль последнему, глубинному уровню организационной культуры, считая, что именно на нем можно установить ее суть (там же)[20].

На информационном уровне представления работников о возможных способах поведения в стрессовых ситуациях на рабочем месте представлены через совокупность имеющихся у них терминальных образов, которые включают в себя образы организационной среды, образы организационных ситуаций (в том числе и стрессовых) и образы работника (“как я должен поступать в этой стрессовой ситуации” — в идеале, и “какая склонен обычно поступать в ней” — в реальности)[17, с. 26].

Организационная культура и сейчас выступает в роли внутреннего фильтра, который «притягивает» сотрудников, обладающих нужными для организации качествами. Одновременно отсеивает прочих, которые не подходят для традиций, норм и стандартов конкретной организации[19, с. 358].

Таким образом, организационная культура в настоящее время – одна из главных составляющих успешного функционирования организации. Образцы культуры, которые были приняты и усвоены такой организацией, всесторонне воздействуют на деятельность членов коллектива, влияют на специфику властных и межличностных отношений внутри компании, регулируют отношения с внешней средой. Конечная цель организационной культуры проявляется в выстраивании системы координат, которое обеспечивает компании возможность адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям, предоставляет условия для внутренней интеграции.

## **1.2. Основные методы анализа организационной культуры**

Растущая важность проблемы измерения и оценки культуры организации возникает из необходимости проводить изменения, поддерживая стабильность организации. В настоящее время методы исследования такого сложного явления, как организационная культура, условно объединяют в трех группах:

- 1) холистические - исследователь глубоко погружается в организационную культуру организации и действует как сопричастный наблюдатель;
- 2) метафорические - исследователь использует образцы языка документов, отчетности, существуют рассказов и бесед, стремясь выявить отпечатки культуры;
- 3) количественные - исследователь оценивает множество точек зрения, каждой из которых должно быть уделено внимание при оценке атрибутов организационной культуры организации[4, с. 54].

Для сравнения организационных культур различных организаций, а также для определения связей между культурой и другими аспектами деятельности организации были разработаны количественные методы определения уровня организационной культуры. Возникает попытка описать культуру через набор основных атрибутов, которые влияют на нее. К сожалению, на сегодня нет определенного набора атрибутов, позволяющих четко описать и оценить все разнообразие организационных культур. Рассмотрим основные из существующих методик исследования (см. таблица 1).

Таблица 1

Характеристика методик оценки организационной культуры[17, с. 118]

Название	Характеристика
----------	----------------

Методика предполагает, что работники добровольно предоставляют необходимые данные, поскольку сами являются инициаторами исследований, считая, что это поможет им в работе. Шейн предлагает проводить анализ на трех уровнях: зримые артефакты и провозглашаемые ценности, правила и нормы поведения; базовые представления. К преимуществам использования данной методики можно отнести очень высокую точность, надежность и возможность использования результатов исследования в непосредственной работе. Сложными моментами являются относительная продолжительность исследования, его трудоемкость и необходимость заинтересованности большого количества работников в изменениях

Методика  
«клинического  
исследования»  
Шейна

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – количественный метод оценки организационной культуры, которая базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Основной идеей OCAI является формирование двух профилей: «как есть» и «как должно быть», в результате определения несоответствий формулируются необходимые направления для проведения изменений в организационной культуре. Недостатком использования методики OCAI является ее чрезмерная универсальность, что сказывается на возможном изучении только симптомов, но не причин того или иного поведения работников

Методика OCAI  
Камерона и  
Куинна

При подсчете результатов положительные ответы состоят из инвертированных негативными ответами, составляя общий рейтинг для каждого параметра. Сильной стороной этого метода измерения является его высокая статистическая надежность. Слабости методики в настоящее время явно не обнаружены

Методика  
Посту и  
Конинга

Методика OrganizationalCultureProfile (OCP) разработана для характеристики психологического климата организации. Анализ результатов, полученных с помощью OCP, проводится по 27 параметрам в 7 направлениях. Три направления отражают отношение к работе: формализованность, стабильность или инновационность. Два направления - командный дух и уважение к людям - показывают оценку отношений внутри коллектива. И два дополнительных параметра описывают нормы личных действий - ориентацию на взаимодействие и агрессивность

OrganizationalCultureSurvey (OCS) - для анализа используется 6 параметров организационной культуры, которые предусматривают: командную работу; мораль; информационные потоки; участие в управлении; контроль; собрания. Опросы проводятся с каждым работником индивидуально в особо отведенном месте в определенное время, что положительно сказывается на надежности методики

Предлагается рассматривать «культурное поле» организации, разместив внутри круга 4 сектора, состоящие из 4 параметров, характеризующих организационную культуру. Значение каждого из параметров получают в результате ответов работников на вопросы. Работа с полученным профилем строится аналогично другим методикам количественного метода

Анализ существующих методик оценки организационной культуры позволяет сделать вывод, что преимущества и недостатки есть у всех перечисленных методов. Так, холистический метод позволяет получить наиболее точное описание культуры организации, выявить мотивы многих поступков и традиций. Однако все это требует больших затрат времени, а непосредственное участие исследователя в жизни предприятия - еще и доброжелательного отношения к идее оценки культуры со стороны работников, особенно руководителей. Хотя качественный анализ богатый деталями, он, имеет как минимум, две слабые стороны: во-первых, атрибуты, определенные на одном этапе исследования могут оказаться ненужными на другом, и во-вторых, нельзя проследить четкую связь между

атрибутами культуры и их влиянием на продуктивную работу организации[17, с. 119].

С другой стороны, количественный метод позволяет оценить лишь внешние проявления, часто не вникая в истинные причины возникновения соответствующей организационной культуры, но с его помощью можно сравнивать культуры различных предприятий. Количественный метод отличается широтой сферы исследования, однако любые опросы желательно проводить с учетом особенностей конкретной организации, поскольку часто респонденты дают безразличные социально-желательные ответы, пока не бросится в глаза намек именно на их организацию.

Применение методов оценки эффективности функционирования организационная культура позволяет

- повысить обоснованность и качество принимаемых управленческих решений;
- улучшить информационно-аналитическое обеспечение процессов управления организационной культурой;
- снизить степень неопределенности и риска при осуществлении процессов формирования организационной культуры[19, с. 259].

Следовательно, в условиях современного рынка возникает объективная необходимость оценки такого нематериального объекта как организационная культура, постановку данной задачи можно понимать как постановку задачи квалиметрии - определение «качества организационной культуры», хотя слово «квалиметрия» здесь необходимо понимать не столько как измерение качества, сколько как ее анализ с элементами формализации, использованием моделирования и условных количественных оценок.

### **1.3. Основные современные подходы к управлению организационной культурой компании**

Управление организационной культурой компании необходимо в основном в двух случаях:

1. При изменении целей организации.

2. При отклонении организационной культуры от ее направленности на достижение целей организации[12, с. 38].

Организационная культура активно помогает в управлении, возникают эффективные самоорганизация и самоуправление коллектива на достижение целей предприятия.

Однако сформировать такую культуру достаточно непросто. Организационная культура формируется не указаниями, разъяснениями, обучением, она формируется только на базе практического опыта, получаемого сотрудниками. Так, если на предприятии достаточно долго действует стабильная и бесперебойная система мотивации на достижение целей предприятия, то тогда цели предприятия и станут элементом культуры, внутренними целями сотрудников (это конечно только один элемент формирования корпоративной культуры, но один из основных). Если же система мотивации будет давать сбои, сотрудники не будут получать ожидаемого вознаграждения, то корпоративная культура очень быстро деградирует – сформировать её сложно, уничтожить же очень просто[14, с. 65].

Оптимальная организационная структура – это структура, обеспечивающая наиболее эффективную реализацию стратегии предприятия. Однако, организационная культура накладывает ограничения на структуру предприятия – она противодействует изменению структуры ("фундаментальная проблема сопротивления изменениям"). Поэтому при разработке стратегии чаще всего закладывают неизменность структуры. И, только если проблемы, связанные с изменением организационной структуры, окупаются, тогда в стратегию закладывается уже новая оптимизированная структура. Практически организационная структура изменяется не чаще, чем один раз в несколько лет[3, с. 19].

Управление организационной культурой в структуре общей стратегической программы позволяет организациям не только определить существующий тип и оценить организационную культуру, но и дает руководителям простые и доступные инструменты по оценке и переводу ее в эффективное рыночное состояние с целью развития организации.

Подходы к изменению в организационной культуре отличаются в зависимости от стадии, на которой находится организация (см. табл. 2).

Таблица 2

## Подходы к изменению организационной культуры[11, с. 119]

Стадия развития  
организации

Подходы к изменению

Основание и ранний рост,  
развитие

1. Изменения путем общей и частной эволюции.

2. Изменение посредством «подпитки» из избранных субкультур.

Средний возраст

3. Структурные изменения в организации.

4. Техничко-технологические внедрения.

5. Изменение посредством внедрения сторонних менеджеров.

6. Изменение посредством скандалов и развенчания мифов.

Зрелость и закат

7. Управление посредством преобразования.

8. Изменение путем навязывания убеждений.

9. Разрушение и перерождение.

Все, работающие в компании, имеют влияние на формирование ее культуры, и в то же время сама культура влияет на поведение сотрудников. Рассматриваемая культура проявляется через представление о ценностях, из них выводятся стандарты и нормы поведения, на основе которых, впоследствии формируется определенный стиль внутри и вне компании [9, с. 73].

Большинство современных подходов к управлению организационной культурой компании, обычно, носят неформализованный характер, однако, несмотря на это, существуют многочисленные примеры мощных и целенаправленных изменений культуры многих компании [13, с. 16].

Одними из важных к управлению организационной культурой компании является поведение руководителя и поведение ключевых фигур. Безусловно, руководитель предприятия должен быть эталоном, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, которое предполагается развить у подчиненных.

Еще одним наиболее распространенным подходом является применение заявлений, призывов и деклараций руководства. Они должны иметь целью не только развитие в сотрудниках чувства гордости за предприятие, но и уполномочивать их принимать самостоятельные решения. То, как руководство оценит поведение своего персонала в нестандартной ситуации, может очень сильно повлиять на желание работника проявлять инициативу в дальнейшем [18, с. 131]. Таким образом, эти методы могут помочь снижению негативного влияния такой характеристики услуги как непостоянство качества.

Основа организационной культуры — это ценности и нормы, которые определяют поведение сотрудников в каждой конкретной организации, поэтому в организации должна быть создана атмосфера, в которой сотрудники ориентируются на правильные ценности [16, с. 15].

Каждый работник должен понимать, чего он хочет, каким он видит свое развитие в рамках организации, то есть быть целеустремленным. И осознавать, чего ему не хватает для покорения новых рубежей. Если у человека есть цель, то это обязательно отразится на его поведении.

В результате применения различных подходов в компании будет сформирована сильная, высокая организационная культура, что в свою очередь приведет к повышению качества услуг и росту эффективности предприятия.

Таким образом, существует множество способов и методов управления организационной культурой, выбор которых зависит в первую очередь от стадии развития предприятия. Только после анализа уже сформировавшейся культуры и стадии жизни организации можно провести изменения, которые будут способствовать достижению стратегических целей организации, её успеху и выживанию современных рыночных условиях.

## **Глава 2. Анализ организационной культуры ООО «Ласёна»**

## 2.1. Общая характеристика предприятия

Исследование организационной культуры проводилось на базе компании ООО «Ласёна». Компания была зарегистрирована с 2012 года в соответствии с российским законодательством [1; 2]. Организация действует на основании устава, а также локального нормативного акта «Правила внутреннего трудового распорядка».

Согласно уставу, компания осуществляет следующие виды деятельности по ОКВЭД:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения; сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения; какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий;
- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах; хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями; сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад; мороженым и замороженными десертами;
- оптовая торговля сахаром и сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад, мороженым и замороженными десертами; готовыми пищевыми продуктами, включая торговлю детским и диетическим питанием и прочим гомогенизированными пищевыми продуктами; мучными кондитерскими изделиями; прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;
- предоставление различных видов услуг;
- предоставление прочих услуг.

Так, компания самостоятельно занимается как производством продукции, так и ее реализацией в фирменных точках продаж-кафе.

Ниже представлен рисунок, который наиболее полно отражает организационную структуру компании, её основные элементы и взаимосвязи (см. рис. 1).

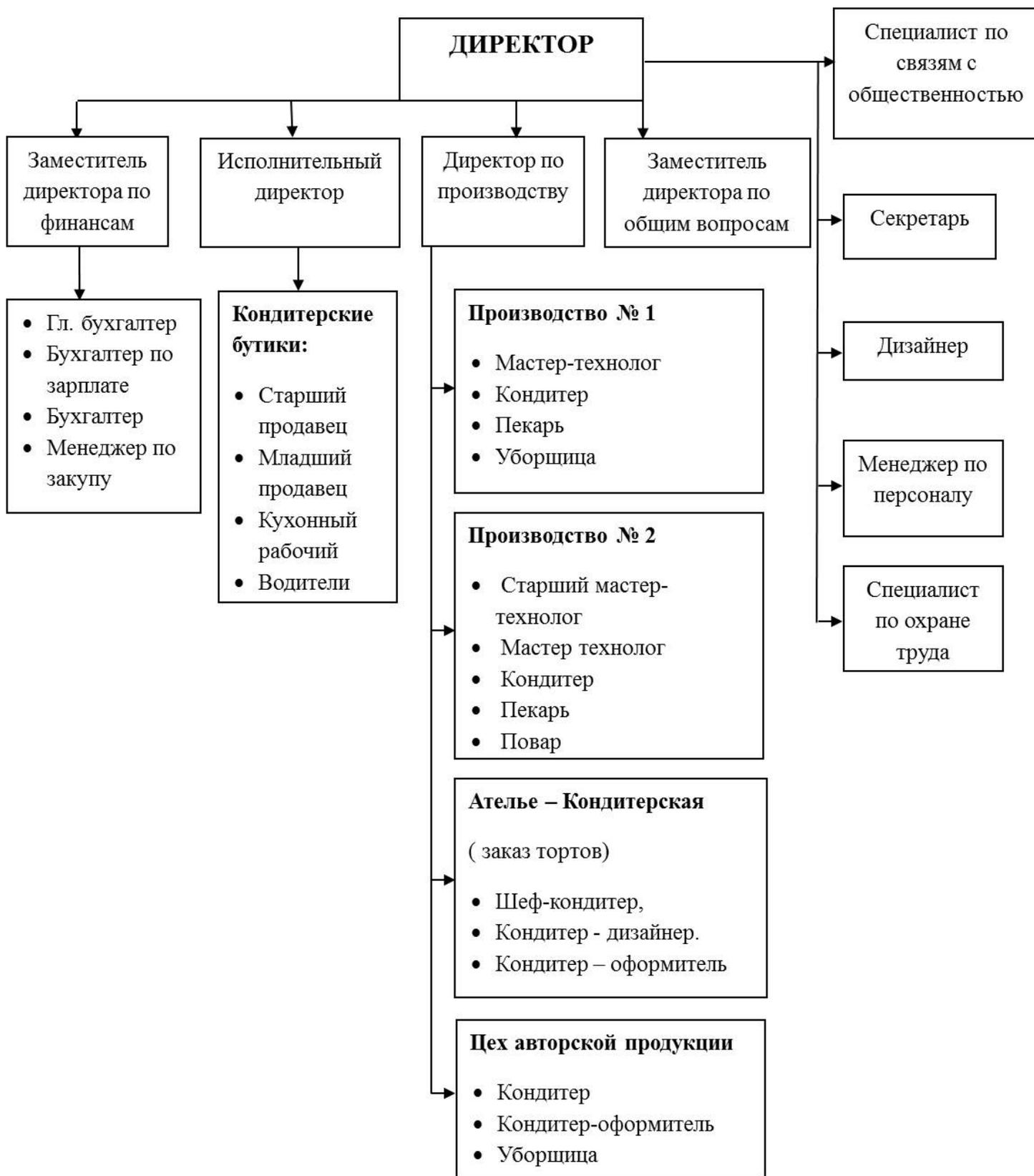


Рис. 1. Организационная структура ООО «Ласёна»

Все управленческие решения принимаются руководством компании в лице директора компании, заместителя директора по финансам и исполнительного

директора. Директор компании принимает общие решения по стратегическому развитию компании, запуску ассортимента, а также принимает совместно с учредителями окончательные решения по всем вопросам, которые касаются функционирования компании. Финансовый директор отвечает за финансовую деятельность компании и отлаженное функционирование бухгалтерии. В обязанности исполнительного директора входит контролирование работы 20 продавцов и 3 водителей и решение общих вопросов и проблем. Директору по производству подчиняются три производства, на которых отпекают продукцию и отправляют в кондитерские бутики, а также он отвечает за разработку и ввод новой продукции.

Общее количество сотрудников на 01.01.2017 составило 126 человек, включая руководство компании (см. табл. 3).

### Таблица 3

Распределение сотрудников ООО «Ласёна» по должностям

Должность	Кол-во чел.
Руководитель	1
Заместитель Руководителя	2
Административная группа	11
Шеф-кондитер	2
Мастер-технолог	5
Кондитер-оформитель	6
Кондитер	31

Пекарь	19
Повар	2
Продавец	20
Кухонный работник	20
Водитель	3
Уборщица	4
Итого:	126

Согласно представленным в таблице 3 данным самой многочисленной группой на предприятии являются кондитеры – 31 человек. Немного меньше продавцов и кухонных работников – по 20 человек. Пекарей на рассматриваемом предприятии 19 человек. На остальных должностях работают от 1 до 6 человек.

Миссия компании на данный момент звучит следующим образом: «Создавать в наших кондитерских неповторимую атмосферу окутывающего уюта, легкой нежности и сладкого блаженства, чтобы каждый клиент ощутил любовь, с которой мы подходим к своему делу».

Ценности компании «Ласёна» представлены списком из семи пунктов:

- 1) Честность - мы всегда открыты для разговора с клиентами.
- 2) Любовь к делу - у нас команда вдохновленных своей профессией.
- 3) Индивидуальность - мы стараемся сочетать оригинальность и новаторство.
- 4) Семья - наша команда – это большая и дружная семья.
- 5) Отзывчивость - добрые дела создаем вместе.

6) Гармония и красота - мы создаем единство согласия вокруг нас.

7) Смелость - мы двигаемся вперед решительными шагами.

Принципы являются важным инструментом принятия решений, которые создают унифицированное руководство для всех сотрудников, независимо от отдела или должности. Внутри компании «Ласёна» также принято следовать ряду принципов:

1) Принцип «Качество все всем».

2) Принцип «Совершенству нет предела».

3) Принцип «Удовольствие в каждом мгновении».

4) Принцип «Сила в каждом».

5) Принцип «С душой к делу».

Помимо всего вышеперечисленного компания активно занимается благотворительностью. Организация ежемесячно осуществляет отчисления в фонд пермского краевого онкологического диспансера и активно сотрудничает с благотворительным фондом «Новый свет». Также во всех кондитерских бутиках установлены ящики для благотворительных пожертвований, которые потом расходуются на нужды детей-инвалидов, в детский онкогематологический центр, а также детские дома и церкви. Более того, компания старается помогать многим другим благотворительным организациям, предоставляя свою продукцию на мероприятия и праздники.

## **2.2. Анализ состояния и проблем организационной культуры в ООО "Ласёна"**

Для анализа организационной культуры ООО «Ласёна» была подготовлена матрица оценки, представленная в Приложении 1. В ней экспертам предлагалось оценить каждую из заинтересованных сторон по трем параметрам:

- влияние - способность определять характеристики корпоративной культуры;
- включенность - участие в процессах создания, поддержания и изменения корпоративной культуры;

- рецепция - влияние корпоративной культуры на поведение заинтересованной стороны.

В состав экспертов вошли 10 сотрудников административной группы ООО «Ласёна», в том числе директор компании и 2 его заместителя. Структура экспертов была обусловлена тем, что административные сотрудники и руководство являются более компетентными в вопросах такой направленности, поскольку они ввиду своих профессиональных обязанностей часто взаимодействуют с внешней средой компании и, таким образом, способны дать более объективную оценку заинтересованным сторонам.

В ходе анализа полученных экспертных оценок было определено, что в критическую группу заинтересованных сторон, как и ожидалось, вошли руководство и сотрудники компании, которые получили по 3 балла (высокое значение атрибута) за все три оцениваемых показателя (влияние, включенность, рецепция) от каждого из экспертов.

Следующий этап исследования заключается в выявлении основных интересов каждой из причастных сторон «критической» группы в контексте исследуемой корпоративной культуры.

В процессе коллективной экспертной оценки в составе всей руководящей группы компании (3 человека: директор, заместитель директора по финансам и исполнительный директор) и обсуждения поставленного вопроса об интересах в контексте культуры были выявлены следующие интересы:

- 1) Создание положительной деловой репутации компании.
- 2) Создание производительной атмосферы, ориентированной на выпуск качественной продукции.
- 3) Формирование состава профессиональных и лояльных организации сотрудников.
- 4) Фиксация культурных элементов (в связи с планами в будущем по расширению бизнеса, выходу на российский рынок и формированию регионального бренда компании).

Работа с сотрудниками компании по выявлению их интересов проводилась в письменном формате, то есть был проведен письменный экспертный опрос, поскольку возможность личной встречи с какой-либо организованной группой работников производства и реализации продукции (основной персонал компании)

достаточной численности для совместного обсуждения вопроса был исключен. Таким образом, на все производственные точки и точки продаж были направлены специально подготовленные анкеты (см. Приложение 2), предлагающие сотрудникам ответить на следующие вопросы в свободной форме:

- 1) Какими профессиональными интересами вы руководствуетесь, выбирая работу в ООО «Ласёна»?
- 2) Какими личными интересами вы руководствуетесь, выбирая работу в ООО «Ласёна»?
- 3) Что вам нравится в вашей работе?
- 4) Что бы вы хотели улучшить в рамках культуры компании?

Было собрано 17 ответов, в процессе анализа которых был сформирован список основных и наиболее часто упоминаемых интересов персонала:

- 1) Удовлетворенность размером заработной платы.
- 2) Благоприятный морально-психологический климат в коллективе.
- 3) Возможность реализовывать свой профессиональный потенциал.

Сложность данного этапа заключалась в том, чтобы нацелить группы экспертов на выявление интересов, связанных с проблемами корпоративной культуры, а не деятельности предприятия в целом. В итоге из большого перечня интересов причастных сторон был выделен только небольшой их набор, поскольку формулировки интересов имеют глубокое и широкое содержание и охватывают большой перечень проблем, связанных с корпоративной культурой.

По результатам данного этапа алгоритма среди руководителей были выделены 4 интереса, а среди сотрудников 3.

Приоритизация интересов руководства была осуществлена с помощью метода парных сравнений. Поскольку данная процедура проводилась сразу после выявления интересов, то состав экспертов остался неизменным – 3 руководителя: директор, заместитель директора по финансам и исполнительный директор. Эксперты ранжировали следующие пары:

- «Создание положительной деловой репутации компании» и «Создание производительной атмосферы, ориентированной на выпуск качественной

продукции».

- «Создание положительной деловой репутации компании» и «Формирование состава профессиональных и лояльных сотрудников».

- «Создание положительной деловой репутации компании» и «Фиксация культурных элементов».

- «Создание производительной атмосферы, ориентированной на выпуск качественной продукции» и «Формирование состава профессиональных и лояльных организации сотрудников».

- «Создание производительной атмосферы, ориентированной на выпуск качественной продукции» и «Фиксация культурных элементов».

- «Формирование состава профессиональных и лояльных организации сотрудников» и «Фиксация культурных элементов».

Результаты сравнения пар были оформлены по методике QFD (см. табл. 4):

- 9 баллов – Интерес 1 намного важнее, чем Интерес 2

- 5 баллов-Интерес 1 важнее, чем Интерес 2

- 1 балл – Интерес 1 так же важно, как и Интерес 2

- 0, 2 балла-Интерес 1 менее важно, чем Интерес 2

- 0, 11 балла – Интерес 1 намного менее важно, чем Интерес 2

Далее было произведено выявление структуры интересов с точки зрения их приоритетности (см. табл.4).

Таблица 4

Корреляционная матрица парных сравнений интересов «критической» группы заинтересованных сторон «Руководители»

Интерес 1/Интерес 2	Создание положительной деловой репутации компании	Создание производительной атмосферы	Формирование состава профессиональных и лояльных сотрудников	Фиксация культурных элементов
Создание положительной деловой репутации компании	1	5	1	9
Создание производительной атмосферы, ориентированной на выпуск качественной продукции	0,2	1	0,2	9
Обеспечение лояльности сотрудников компании	1	5	1	9
Фиксация культурных элементов	0,11	0,11	0,11	1
Сумма по столбцу	2,31	11,11	2,31	28

Как видно из таблице 4, наиболее значимыми интересами, причем одинаковыми по важности, группы руководителей стали «Создание положительной деловой репутации компании» (40,93%) и «Обеспечение лояльности сотрудников компании»

(40,93%) (см. табл. 5).

Таблица 5

Нормализованные столбцы корреляционной матрицы парных сравнений интересов «критической» группы заинтересованных сторон «Руководители»

Интерес в контексте организационной культуры	Создание положительной деловой репутации компании	Создание производительной атмосферы	Формирование состава профессиональных и лояльных сотрудников	Фиксация культурных элементов	Сумма ряд
Создание положительной деловой репутации компании	0,4329	0,4500	0,4329	0,3214	1,6372
Создание производительной атмосферы	0,0866	0,0900	0,0866	0,3214	0,5846
Обеспечение лояльности сотрудников компании	0,4329	0,4500	0,4329	0,3214	1,6372
Фиксация культурных элементов	0,0476	0,0099	0,0476	0,0357	0,1408
Итого	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	4,0000

Для осуществления приоритизации интересов группы работников компании в состав экспертов вошли сотрудники, работающие в одном из магазинов сети, совмещенном с производственным цехом элитной авторской линейки кондитерских изделий. Таким образом, в группу участников вошли как продавцы - 2 человека, так и работники производства - шеф-кондитер, 2 кондитера, кондитер-оформитель и кухонная рабочая, итого 7 человек. Данный состав позволил оценить интересы в контексте корпоративной культуры с точки зрения разных групп персонала.

Также как и в случае с руководителями, группе было предложено сравнить интересы попарно. Результаты вновь были трансформированы в таблицу (см. табл. 6) в соответствии с методикой QFD.

Таблица 6

Корреляционная матрица парных сравнений интересов «критической» группы заинтересованных сторон «Сотрудники»

Интерес 1/Интерес 2	Удовлетворенность з/п	Благоприятный морально-психологический климат в коллективе	Возможность реализовывать свой потенциал
Удовлетворенность з/п	1	5	1
Благоприятный морально-психологический климат в коллективе	0,2	1	0,11
Возможность реализовывать свой профессиональный потенциал	1	9	1
Сумма по столбцу	2,2	15	2,11

Далее было произведено выявление структуры интересов с точки зрения их приоритетности в процентном соотношении (см. табл. 7).

Таблица 7

Нормализованные столбцы корреляционной матрицы парных сравнений интересов «критической» группы заинтересованных сторон «Сотрудники»

Интерес в контексте организационной культуры	Удовлетворенность з/п	Благоприятный морально-психологический климат	Возможность реализовать свой профессиональный потенциал	Сумма ряда	Приоритетность (%) Сумма ряда/по сумме ряда
Удовлетворенность з/п	0,4545	0,3333	0,4739	1,2618	42,06
Благоприятный морально-психологический климат в коллективе	0,0909	0,0667	0,0521	0,2097	6,99
Возможность реализовать свой профессиональный потенциал	0,4545	0,6000	0,4739	1,5285	50,95
Итого	1,0000	1,0000	1,0000	3,0000	100,00

Из таблицы 7 видно, что ключевыми интересами сотрудников ООО «Ласёна» являются «Возможность реализовать свой профессиональный потенциал» (50,95%), это обусловлено тем, что кондитеры действительно заинтересованы в непрерывном совершенствовании своего мастерства и определяют свою

профессию как искусство, а себя, следовательно, как творцов, и «Удовлетворенность размером заработной платы» (42,06%), что было ожидаемым, так как такая потребность работников является базовой в российских реалиях.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод, что организационная культура имеет низкую эффективность так как критерий «Благоприятный морально-психологический климат в коллективе» характеризующий ее получил всего лишь 7 баллов. В связи с этим руководству рассматриваемого предприятия необходимо обратить на это внимание и предпринять меры по ее совершенствованию.

## **Глава 3. Пути совершенствования организационной культуры в ООО «Ласёна»**

### **3.1. Рекомендации по развитию организационной культуры компании**

Организационная культура - это нечто коллективное, что впоследствии стало личным. Регламентировать же в деталях проявления личности невозможно и вредно с точки зрения современного маркетинга. Однако это не исключает совершенствование основных положений организационной культуры руководством компании и внедрение прогрессивных методов поведения в непосредственный обиход.

Управление организационной культурой рассматриваемой компании должно происходить целенаправленно, не теряя способности эффективно реагировать на ситуации как относительно стандартные, так и на возникающие спонтанно. При этом организационная культура обязана укреплять коллективный дух и повышать мотивацию сотрудников.

С учетом полученных результатов анализа корпоративной культуры можно сформировать ряд рекомендаций по ее дальнейшему совершенствованию и развитию.

В процессе управления рассматриваемой компанией руководители предпочитают следовать принципам, характерным для культуры роли, что означает, что

руководители ждут от своих подчиненных четкого следования формализованным правилам и процедурам. Это связано с тем, что производство пищевой продукции буквально на каждом этапе производственного цикла строго регламентируется законодательно и без точного выполнения этих требований организация не имеет права на реализацию своей деятельности. Вся ответственность за соблюдение правил ложится на плечи работодателя, именно он обязан обеспечить соответствие производственных процессов установленным нормативным требованиям. Таким образом, для того, чтобы избежать каких-либо серьезных нарушений технологий и законодательных предписаний сотрудниками в процессе производства, хранения и реализации кондитерской продукции руководство вынуждено требовать от своих сотрудников в первую очередь соблюдения определенных правил.

Сотрудники же предпочитают следовать культуре задачи, которая является культурой, где результат командной работы важнее индивидуальных целей, а влияние зависит от профессиональной компетентности специалиста, а не от его силы, официального положения или характеристик личности. Такую ситуацию можно связать с тем, что ключевая и самая многочисленная группа персонала – кондитеры идентифицируют себя как творцов, а свое дело, следовательно, как искусство, большинство из них действительно определяют кондитерское искусство как призвание своей жизни. В связи с этим для данной группы работников крайне важно постоянно развивать и совершенствовать свои профессиональные навыки, а также время от времени проявлять свои творческие способности, например, при декорировании кондитерских изделий. Часто сотрудники самостоятельно находят разнообразные курсы по повышению квалификации и мастер-классы. При этом в рассматриваемой организации среди сотрудников очень развит принцип «научился сам чему-либо интересному – научи других», так после прохождения обучения (например, класс по лепке из мастики и т.п.) одним из кондитеров вокруг него может собраться инициативная группа, которая будет рада перенять опыт коллеги.

Разница в выборе типа культуры может быть обусловлена тем, что руководители способны более адекватно и объективно оценивать текущее положение компании на рынке. На данный момент на рассматриваемом предприятии они стремятся к установлению более стабильных и предсказуемых взаимоотношений, как внутри компании, так и с внешней средой. Это связано в первую очередь со стратегическими планами по дальнейшему расширению сети не только по городу, но и в региональном масштабе. Для поддержания необходимого и единого уровня

качества обслуживания и производства при планируемом расширении сети для руководства становится актуальной формализация культурных элементов, а также формирование системы стандартов производства и обслуживания, которая бы позволила в будущем объективно отслеживать результативность отделений сети в едином порядке.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что на данный момент руководству рассматриваемой компании при выборе верного вектора культурного развития следует отдавать предпочтение на текущем этапе повышению значимости элементов корпоративной культуры, которая как раз поможет сформировать информационную базу, содержащую в себе все требуемые стандарты.

В таблице 8 представлен перечень мероприятий, которые компании ООО «Ласёна» рекомендуется реализовать для приближения текущего профиля корпоративной культуры к идеальному состоянию в будущем.

Таблица 8

Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Ласёна»

№ Рекомендуемые мероприятия	Влияние на организационную культуру
1 Формирование долгосрочной стратегии развития кондитерской сети на 5-10 лет вперед и публичное ее представление перед сотрудниками	Развитие организационной культуры
2 Разработка открытой и ясной системы оплаты труда и материального стимулирования работников (на основе KPI)	Повышение лояльности персонала

3 Создание единого корпоративного кодекса и ознакомление каждого сотрудника с его содержанием	Развитие организационной культуры
4 Создание творческих проектных групп кондитеров для разработки новых продуктов при наличии необходимости вывода на рынок новинки	Удовлетворенность сотрудников профессиональным развитием
5 Проведение конкурсов среди сотрудников	Лояльность персонала
6 Организация корпоративной электронной почты для фиксации предложений от сотрудников	Удовлетворенность сотрудников профессиональным развитием, лояльность персонала
7 Проведение собраний руководителей с трудовым коллективом	Уровневая когерентность организационной культуры, лояльность персонала

Далее рассмотрим более подробно содержание мероприятий, предложенных в таблице выше, для улучшения сложившейся в организации ситуации относительно ее культуры.

## 3.2. Описание содержания предлагаемых мероприятий

Для оценки целесообразности предлагаемых мероприятий необходимо подробнее рассмотреть их содержание.

1. Формирование долгосрочной стратегии развития кондитерской сети на 5-10 лет вперед и публичное ее представление перед сотрудниками.

Во-первых, данный шаг внесет необходимую долю ясности в бизнес, в котором так нуждается компания на текущем этапе своего развития в связи с планами по

расширению и выходу на региональный рынок, а также поможет снизить тревожность и волнения персонала, связанные с предполагаемыми изменениями в компании. Расширение бизнеса часто бывает болезненным для рядового персонала, поскольку руководство не утруждает себя объяснить простым сотрудникам, почему происходят перемены на всех организационных уровнях, сотруднику только строго диктуется, что и как делать без объяснения причин. Такое положение дел вызывает ситуацию дезинформации среди персонала, подмену отсутствующей информации ложными слухами и домыслами, возмущение от резкого и беспричинного роста уровня контроля, а также потерю осознанности деятельности в связи с отсутствием четкого видения будущего компании в целом и своего будущего в данной компании и невозможностью оценить свой вклад в достижение общеорганизационной цели.

Качественно проработанная долгосрочная стратегия облегчит всё большее склонение персонала ООО «Ласёна» в соответствии с видением руководства к культуре роли, поскольку сотрудникам будет четко представлено и объяснено к чему планирует прийти организация в определенные сроки, причины увеличения формально заверенных правил в компании станут ясны и не вызовут отторжения у свободолюбивого персонала, «развеется туман» неясности, всё станет четко, доступно и понятно. Так, в стратегии необходимо прописать четкий план расширения отделений сети: отметить по годам, сколько и где (в каких районах и городах) планируется открытие новых торговых точек и производственных цехов, представить план возможного движения персонала между новыми представительствами компании по региону, поэтапный план по профессиональному развитию персонала и т.д.

Дальнейшее выстраивание иерархии целей от крупной стратегической цели также добавит формализации и приближения к культуре роли, что обеспечит компании желательную плавность развития деятельности и стабильность. В данном случае возможно построение дерева целей организации.

2. Разработка открытой и ясной системы оплаты труда и материального стимулирования (на основе KPI).

В современных экономических условиях простое повышение заработной платы является малоэффективным мероприятием, поскольку пресыщение деньгами у персонала происходит достаточно быстро из-за принципа привыкания, что вызывает у компаний стимул поиска другого способа повысить удовлетворенность сотрудников уровнем заработной платы [6, с. 166]. Одним из таких способов

является система оплаты труда по KPI. Данная система позволяет выплачивать вознаграждение по результатам работы и делает для сотрудников предельно ясным, за что они получают деньги, а, следовательно, вручает им в руки возможность самостоятельной регуляции итогового дохода.

Можно выделить ряд аргументов в пользу использования системы KPI для мотивации персонала:

- 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезного изменения самой системы при изменении ситуации на рынке;
- справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании;
- понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить.

Для кондитеров в качестве критериев эффективности труда рекомендуется ввести качество и сроки изготовления продукции, а для продавцов – качество взаимодействия с клиентами компании, например, этот показатель можно контролировать с помощью выдачи клиентами жетонов продавцу, если ему понравилось обслуживание.

3. Создание единого корпоративного кодекса и ознакомление каждого сотрудника с его содержанием.

Данный документ позволит направить восприятие организации сотрудниками в единое русло, что обеспечит более эффективное внутриорганизационное взаимодействие и взаимопонимание между сотрудниками и руководящим звеном, поскольку определит и доступно донесет на все уровни принципы, ценности, историю и традиции, на которых основана компания ООО «Ласёна» по задумке руководителя.

Управление организационной культурой должно отражаться в формулировке кредо компании, включая цель ее деятельности, основные правила, стиль, определенные обязательства по отношению к потребителям, партнерам и сотрудникам предприятия. Хорошо представленные, сформулированные и зафиксированные в документах компании, эти правила позволяют объединять сотрудников вокруг

общих ясно определенных целей и ценностей.

4. Создание творческих проектных групп кондитеров для разработки новых продуктов при наличии необходимости вывода на рынок новинки.

Данное мероприятие нацелено на повышение удовлетворенности кондитеров своим профессиональным развитием, поскольку позволит им проявить свои творческие способности, опыт и мастерство на практике. Подобный подход к разработке новинок можно проводить на конкурсной основе с условием, что изделие победителей впоследствии поступит в продажу. Так сотрудники продемонстрируют свой творческий потенциал предельно открыто и получат наглядное подтверждение уровня своего профессионализма, а также это обеспечит им уважение среди коллег, таким образом, компания, предоставляя своим сотрудникам область и ресурсы для развития и творчества, повысит их лояльность.

5. Проведение конкурсов среди сотрудников.

Данное мероприятие обеспечит повышение лояльности персонала компании, поскольку сотрудникам будет предоставлена возможность получить значимый для них приз. Такой подход уже ранее практиковался в ООО «Ласёна»: среди продавцов проводился конкурс на самую большую выручку за год, и победителю компания дарила поездку во Францию, так как кондитерская основана во многом на французских кулинарных традициях. Рекомендуется возобновить данный подход, только в связи со сложной ситуацией в мировой экономике предлагается заменить приз для сокращения издержек компании. Для компании крайне важен ухоженный вид персонала по продажам, поскольку контакт клиента происходит именно с ними. Таким образом, в качестве приза можно выдвинуть какую-либо процедуру по уходу за собой, поскольку состав продавцов исключительно женский.

6. Организация ящика предложений от сотрудников.

Данное мероприятие поможет организовать формализованный контроль над практическими предложениями, оно даст сотрудникам возможность выдвигать различные предложения, основываясь на своем опыте, а реализация некоторых предложений будет подтверждать профессионализм сотрудника в его собственных глазах и глазах коллег. Предложения могут касаться, например, удобства размещения оборудования в цехе, профессионального мнения по возможностям совершенствования рецептуры и оформления пищевых изделий и т.п.

7. Проведение собраний руководителей с трудовым коллективом (раз в месяц). Обсуждение текущих вопросов и проблем, а также разбор личных обращений.

Все вышеперечисленные рекомендации, при реализации их в комплексе, позволят ООО «Ласёна» оперативно устранить имеющиеся провалы по критичным для успеха культуры показателям - уровневой когерентности культуры, лояльности персонала, удовлетворенности сотрудников профессиональным развитием и размером заработной платы.

Таким образом, организационная культура рассматриваемого предприятия должна стать целостной системой уникальных идентифицирующих признаков, в основу которых положены ценности, которые определяют философию его деятельности, идею и миссию, формируют традиции, нормы и стили, поведение рядовых сотрудников и руководства, отражающий уровень совершенства, добропорядочности и привлекательности фирменного духа фирмы.

Подводя итог, в целом можно отметить, что у компании имеется достаточный потенциал для совершенствования организационной культуры и в дальнейшем, учитывая тот факт, что руководство ООО «Ласёна» полностью осознает значимость культурных влияний на бизнес в целом и готово уделять данной проблеме пристальное внимание в связи с планами по расширению сети в перспективе.

## **Заключение**

В качестве заключения необходимо сформулировать следующие выводы.

В работе была представлена общая информация о сущности организационной культуры и ее функциях, был представлен обзор наиболее распространенных подходов к оценке структуры и ее значении в организации.

В общепринятом значении организационная культура рассматривается как один из инструментов стратегического развития организации посредством стимулирования инноваций и управлением мотивацией. Данная культура имеет место в каждой организации - с момента ее появления и до самого конца - в независимости от того, функционирует специальная служба для работы с ней или нет.

Последовательное управление организационной культурой имеет самое благотворное влияние на успех предпринимательской деятельности предприятия.

Так, она позволяет минимизировать кадровые расходы, причем не только на подбор персонала, но и на внешний PR: персонал фирмы, являются проводниками философии организации во внешний мир, снимают часть функций с отдела, который занимается PR-политикой организации.

В практической части курсовой работы представлены результаты исследование организационной культуры ООО «Ласёна», действующей на местном рынке с 2012 года.

Проведенный анализ организационной культуры показал, что ключевыми интересами сотрудников ООО «Ласёна» являются «Возможность реализовывать свой профессиональный потенциал» (50,95%), это обусловлено тем, что кондитеры действительно заинтересованы в непрерывном совершенствовании своего мастерства и определяют свою профессию как искусство, а себя, следовательно, как творцов, и «Удовлетворенность размером заработной платы» (42,06%), что было ожидаемым, так как такая потребность работников является базовой в российских реалиях.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод, что организационная культура имеет низкую эффективность так как критерий «Благоприятный морально-психологический климат в коллективе» характеризующий ее получил всего лишь 7 баллов.

Следует отметить, что данная компания имеет хороший потенциал для улучшения текущей ситуации, связанной с культурой, в связи с чем был определен список из релевантных рекомендаций для совершенствования различным показателям, имеющим воздействие на уровень организационной культуры.

В заключение хочется отметить, что взгляд на организационную культуру как на мощный источник конкурентных преимуществ разделяют многие современные ученые, как отечественные, так и зарубежные. В связи с этим для любой компании важно постоянно контролировать состояние культуры в организации, проводя диагностику её текущего состояния.

## **Библиографический список**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 (ред. от 28 ноября 2016 г. № 342-ФЗ и № 358-ФЗ)

2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2016) "Об обществах с ограниченной ответственностью"
3. Бельтюкова А.А. Корпоративная культура как средство эффективности работы предприятия // Экономика и социум: современ. модели развития. – 2016. – № 11. – С. 52-60.
4. Козлов В. Проблема единства организационной культуры компании // Управление персоналом. – 2013. – № 9 (187). – С. 53-56.
5. Коновалова В.Г. Управление организационной культурой / В. Г. Коновалова - Москва, 2012. – 65с.
6. Коротков Э.М. Менеджмент / Э.М. Коротков – М.: Юрайт, 2012. – 310 с.
7. Кравченко Е.Ю. Влияние ценностных ориентаций руководителя на организационную культуру // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности - 2016. - С. 40-44.
8. Крымчанинов М.В. Образ организации как фактор воздействия на ее культуру // Управление персоналом. – 2014. – № 19 (105). – С. 54-57.
9. Макаренченко М.А. Организационная культура как фактор успеха фирмы // Вестник СамГУ. - 2015. - №2. - С. 70-80.
10. Маршуба О. А. Культура и организационная культура: сущность и взаимозависимость феноменов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S13. – С. 38-43
11. Некрасов С.И., Бусыгин О.В., Некрасова Н.А. Особенности управления организационной и корпоративной культурой // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире (материалы VI международной научно-практической конференции) - 2014. - С. 118-120.
12. Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 7-2 (26). - С. 38-40
13. Ревина М.А. Формирование корпоративных ценностей как инструмент воздействия на организационную культуру // Вестник МГТУ «Станкин». –2012. –№ 2 (21). – С.15-19.

14. Семенов Ю.Г. Организационная культура / Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2015. – 256 с.
15. Соломандина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломандина – М.: Инфра-М, 2012 – 404 с.
16. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2010. – 80 с.
17. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О. Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 151 с.
18. Туругунян И.Ю., Кузичева Н.Ю. Управление организационной культурой предприятия // Теоретические и прикладные проблемы науки и образования в 21 веке - 2012. - С. 130-131.
19. Управление организацией / А.Г. Поршневу, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин и [др.]. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 798 с.
20. Ушницкая А.Е. От культуры организаторской деятельности к организационной культуре // Известия Иркутского государственного университета. - 2013. - Т. 2. - № 1. - С. 84-91.

## **Приложение**

### Приложение 1

Ранжирование заинтересованных сторон в контексте  
организационной культуры ООО «Ласёна»

	<b>Влияние</b>	<b>Включенность</b>	<b>Рецепция</b>
	(способность определять характеристики организационной культуры)	(участие в процессах создания, поддержания и изменения организационной культуры)	(влияние организационной культуры на поведение заинтересованной стороны)
<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>0</b> – атрибут полностью отсутствует	<b>0</b> – атрибут полностью отсутствует	<b>0</b> – атрибут полностью отсутствует
	<b>1</b> – низкое значение атрибута	<b>1</b> – низкое значение атрибута	<b>1</b> – низкое значение атрибута
	<b>2</b> – среднее значение атрибута	<b>2</b> – среднее значение атрибута	<b>2</b> – среднее значение атрибута
	<b>3</b> – высокое значение атрибута	<b>3</b> – высокое значение атрибута	<b>3</b> – высокое значение атрибута
Руководство	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
Сотрудники компании	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
Клиенты	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
Поставщики	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
Конкуренты	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3
Местное сообщество	0 1 2 3	0 1 2 3	0 1 2 3

## Приложение 2

Анкета для выявления основных интересов сотрудников

в контексте организационной культуры ООО «Ласёна»

Укажите, пожалуйста, вашу должность \_\_\_\_\_

Данная анкета поможет в исследовании, нацеленном на оценку успеха организационной культуры ООО «Ласёна». Заранее благодарим за сотрудничество!

Инструкция: в свободной форме ответьте на вопросы

1. Какими профессиональными интересами вы руководствуетесь, выбирая работу в ООО «Ласёна»?
2. Какими личными интересами вы руководствуетесь, выбирая работу в ООО «Ласёна»?
3. Что вам нравится в вашей работе?
4. Что бы вы хотели улучшить в рамках культуры компании?