

## **Содержание:**

# **Введение**

Как показывает многолетний опыт, эффективность организации определяется знанием, навыками и опытом руководства компании и высшего менеджмента различных функциональных подразделений.

Происходящие изменения в отечественной и мировой экономике заставляют пересмотреть формы и методы управления организацией. В современных условиях необходимо овладевать новыми методами ведения бизнес-процессов, которые, несомненно, требуют использования такого фактора компании как организационная культура.

При этом в настоящее время происходят глобальные попытки государства стандартизировать многие сферы жизни общества, например, такие как технология, информация, финансы, образование и многие другие. На современном этапе для того, чтобы не идти по стопам американских и европейских «гигантов» и не уничтожить национальные и личностные различия в обществе, необходимо поддерживать национальную культуру путем формирования организационных культур компаний, основанных на сформировавшихся в стране национальных ценностях.

В условиях жестких конкурентных отношений именно организационная культура является основой жизненного потенциала компании. Она объединяет людей, способствуя их духовной сплоченности. Включая в себя множество элементов, организационная культура является важнейшим фактором, ради которого люди остаются в организации на протяжении долгих лет, разделяя ее принципы и нормы жизнедеятельности, сформированные на основе культурных ценностей и многолетних традиций. Организационная культура отличает одну компанию от другой и значительно предопределяет ее успех в условиях настоящей рыночной экономики.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что именно организационная культура является мощнейшим стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать всех работников на общие цели. Поэтому многие преуспевающие фирмы для повышения эффективности своей деятельности разрабатывают

комплексные программы управления, в которые непосредственно входит формирование, развитие и поддержание оптимальной для компании организационной культуры.

Множество зарубежных и отечественных исследователей посвящали свои работы изучению организационной культуры. Огромный теоретический и практический вклад в исследование данной темы внесли такие зарубежные ученые как: Л. Элдридж, У. Оучи, Э. Шейн, К. Камерон и Р. Куинн, Г. Хофштеде, Ф. Стродбек, Ф. Тромпенаарс. Среди отечественных авторов необходимо выделить В.А. Спивака, О.Г. Тихомирову и др.

Объектом исследования выступает торговая компания (на примере ООО «Стейнвуд»).

Предметом исследования является ее организационная культура.

Цель курсовой работы – изучение феномена организационной культуры в ООО «Стейнвуд» с разработкой рекомендаций по повышению ее уровня в торговой организации.

Исходя из цели работы можно выделить следующие задачи, которые необходимо решить в ходе данного исследования:

- изучить феномен организационной культуры и ее структуру;
- описать основные типологии организационной культуры;
- рассмотреть основные методы оценки организационной культуры с определением наиболее эффективных;
- дать характеристику торговой компании ООО «Стейнвуд», включающую изучение ее основной деятельности, диагностику внутреннего и внешнего потенциала исследуемой организации с использованием основных инструментов оценки (модели М. Портера, матриц SWOT-анализа, PEST-анализа, анализа основных конкурентов), проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности данной организации.

## **1 Теоретические основы формирования организационной культуры**

# 1.1 Структура организационной культуры

На сегодняшний день современный менеджмент рассматривает феномен организационной культуры как сильный стратегический инструмент, который позволяет направлять все подразделения компании на общие цели.

К пониманию самой сущности организационной культуры существует множество подходов. В отечественной литературе встречается порядка 20 определений, а в зарубежной около 30. Одни авторы рассматривают организационную культуру как набор определенных элементов, другие же используют только характеристики деятельности компании и рассматривают данный феномен только как целостную категорию.

Единственным отличительным моментом в определении всех авторов является то, что организационная культура подразумевает четкое восприятие ее основных составляющих всеми членами организации.

Центральными терминами в определении организационной культуры компании в большинстве трактовок являются именно «базовые правила» и «моральные нормы и ценности».

Одно из наиболее известных определений организационной культуры было описано американским ученым Э. Шейном, который считал, что организационная культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо, чтобы считаться ценными [26].

Таким образом, можно говорить о том, что организационная культура – это основная идеология управления и организации социально-экономической системы внутри компании, направленная на повышение организационной эффективности и отражающая основные ценности организации.

Под идеологией управления понимается система взглядов, ценностей и идей, связанных с управлением организацией, стратегией развития бизнеса, способами и методами достижения целей, а также с деловой этикой организации (то есть с моральными принципами, нормами, правилами организации, связанными с поведением в организации, отношениями с деловыми партнерами, потребителями,

обществом и т. п.).

В широком понимании сама культура подразумевает деятельность человека по созданию и сохранению материальных и духовных ценностей. Поэтому и культуру организации необходимо рассматривать именно с этой позиции, включая в нее не только духовные, но и материальные объекты.

Отечественные исследователи, такие как В.А. Спивак и Н.Г.Иванова, в своих работах разделяют организационную культуру предприятия на «материальную» и «нематериальную» (духовную) составляющие. Материальная культура компании – это внешняя ее часть, а духовная – внутренняя (рис. 1).

Под материальной культурой организации понимаются искусственно созданные предметы, которые позволяют сотрудникам и внешним агентам оптимальным способом приспособиться к организационным условиям. К материальной составляющей культуры фирмы относят: корпоративный стиль компании, логотип и лозунг, веб-сайт, форменную одежду сотрудников, корпоративную атрибутику, интерьер и дизайн офисных помещений, оснащение рабочих мест сотрудников, нормы поведения в компании, а также основные ритуалы, традиции и корпоративные праздники. Основные элементы материальной составляющей организационной культуры поддерживают организационную индивидуальность, способствуют выработке имиджа компании на рынке.

Духовная культура предприятия имеет свое выражение не в предметах, а в деятельности, связанной с эмоциями и чувствами. Главными атрибутами духовной или внутренней составляющей организационной культуры являются: основные взгляды, ценности и верования, а так же общие представления и принципы функционирования организации. Духовная составляющая культуры компании проявляется на всех иерархических уровнях управления предприятием. Для руководства компании – это их профессионализм и стиль руководства, их моральный облик и стратегическое мышление. Для специалистов компании духовные элементы культуры могут проявляться через их компетенции и квалификацию, через предоставляемые условия труда руководством компании и социально-психологический климат в коллективе. При адаптации новых сотрудников духовные элементы культуры способствуют желанию новых членов коллектива реализовывать свои знания и опыт, помогают справиться с психологическим стрессом, вызванным сменой обстановки, и являются базовым элементом для появления чувства самоидентификации сотрудника внутри фирмы.

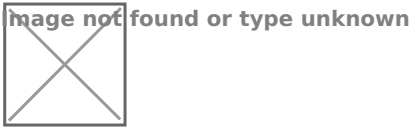


Рис. 1 - Структура организационной культуры, разработанная Н.Г. Ивановой [12, с. 36]

Для более глубокого изучения структуры организационной культуры, исходя из вышеупомянутого подхода, необходимо рассмотреть каждый элемент организационной культуры более подробно. Так как материальная культура является внешней составляющей, то в ее состав входят множество визуальных атрибутов, относящихся к организационной культуре компании. Например, к ним относятся внешняя и внутренняя корпоративная символика. Основная корпоративная символика фирмы – это совокупность корпоративных знаков и символов, относящихся ко всей деятельности организации и формирующих уникальный образ компании в глазах партнеров, заказчиков и сотрудников предприятия. Корпоративная атрибутика (символика) формирует организационный стиль и имидж компании, и включает в себя множество элементов: логотип, фирменную одежду в корпоративной цветовой гамме, календари и сувениры, ежедневники с основными отличительными чертами фирмы, фирменные бланки, девизы и рекламные лозунги [15].

Самые знаковые отличительные элементы, способствующие быстрой узнаваемости фирмы среди конкурентов, это логотип и корпоративные девизы и лозунги. Логотип (фирменный товарный знак) – это оригинальное графическое очертание (выражение) полного или сокращенного названия организации, выполненное в фирменном стиле компании. Правильно разработанный актуальный логотип – это востребованный образ компании, передающий основной характер и принцип бизнеса каждой фирмы. Профессионально разработанные логотипы могут полностью передать ценности компании, вызвать правильные ассоциации и заинтересовать и расположить к себе основную целевую аудиторию. Одним из объектов материальной культуры организации является корпоративная атрибутика, выпускаемая компанией, и включающая в себя печатные издания (визитки, фирменные бланки, буклеты и каталоги по тематике фирмы), фирменную канцелярию (календари, письменные принадлежности, ежедневники и корпоративные сувениры), а также индивидуальную фирменную одежду сотрудников [5].

Вышеперечисленные атрибуты фирмы позволяют ненавязчиво проводить рекламную кампанию деятельности фирмы и реализуемой продукции, способствуя укреплению внешней и внутренней репутации фирмы как успешной и стабильной компании. Правильно разработанный девиз (лозунг) предприятия – это краткое, но емкое выражение основных преимуществ компании перед основными конкурентами. Девиз суммирует главные отличительные черты и отражает приоритетные принципы функционирования компании [4]. В постиндустриальную эпоху одним из важнейших материальных объектов культуры организации стал веб-сайт в сети Интернет. На данный момент, каждая компания, будь это огромная корпорация или фирма малого и среднего бизнеса, должна иметь свой личный веб-сайт. Интернет-ресурс является виртуальной выставкой товаров и услуг компании круглосуточно и семь дней в неделю независимо от территориального положения. Множество организаций полностью переносят свою деятельность в сеть, организуя Интернет-магазины и сайты предоставления услуг. В настоящее время, веб-сайт является не только мощным инструментом рекламы и стимулирования продаж, а еще и методом трансляции организационной культуры во внешнюю среду. Сам дизайн сайта уже является визитной карточкой компании. Публикуя в сети корпоративные ценности и традиции, фотографии, видео материалы и отчеты, компания открывает себя своим потенциальным заказчикам, формируя положительный образ и поддерживая имидж и репутацию организации. Все вышеперечисленные визуальные элементы материальной составляющей организационной культуры компании формируют фирменный (корпоративный) стиль всего предприятия. Главная задача – это сделать запоминающейся и яркий образ компании, который бы выделял компанию среди конкурентов. Разработка корпоративного стиля ведется на основе изучения и анализа основной деятельности предприятия. Создание полного пакета такой деловой атрибутики (продукции) является лучшим маркетинговым инструментом и в дальнейшем позволяет решать множество коммуникационных задач, связанных с контактами с внешними агентами организации. Материальные объекты культуры, относящиеся к внутриорганизационной позиции фирмы, проявляются в основных корпоративных традициях и стереотипах (нормах) поведения. Корпоративные традиции – это социальные и культурные образцы поведения, отношений и порядка, относящиеся к наследию компании, объединяющие всех сотрудников и сохраняющиеся на протяжении долгих лет. Общие традиции являются главным фактором сплочения коллектива, формируют организационную идентичность сотрудников и способствуют повышению лояльности персонала к организации [7]. Нормы поведения определяют неформальные правила поведения всех членов

организации. Стандарты служебного и профессионального поведения и организационной этики внутри фирмы, стиль общения, деловое поведение с заказчиками и поставщиками способствуют дисциплинированности каждого сотрудника и являются основой деятельности любого предприятия. Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что в основном материальные объекты культуры организации направлены на создание и поддержание имиджа, и появление организационной индивидуальности во внешней среде. Основой для создания всех вышеперечисленных объектов является духовная культура компании, которая является соединением разрозненных элементов организационного сознания в цельное корпоративное мировоззрение. К духовной культуре предприятия относятся множество элементов, таких как: профессионализм и компетенции всех членов организации, стили руководства и лидерства, существующие в фирме на протяжении всего времени функционирования, отношения, социально- психологический и моральный климат во всем коллективе, образ мышления, определенные потребности и стимулы к деятельности работников – во всем этом и проявляется духовная часть культуры. Фундаментом для появления определенных типов вышеперечисленных элементов являются корпоративные ценности и верования, философия и видение всей организации в целом. Ценности компании – это общие взгляды и ментальные установки всех членов организации относительно своей деятельности, внутренних и внешних агентов взаимодействия, формирующих общеорганизационное мышление и принципы функционирования всего предприятия. Принятие сотрудниками основных ценностей компании является залогом эффективного управления любой организацией [9]. Философия организации рождается в результате суммирования всех ценностей, взглядов и принципов деятельности компании. Философия – это совокупность внутриорганизационных моральных и административных норм и убеждений, посвященных глобальной цели и разделяемых всеми членами организации. Соблюдение философии гарантирует благополучие и успех во взаимоотношениях внутри организации и способствует ее эффективному развитию. Внутри компании философией определяются качество рабочей силы, условия и оплата труда наемных работников, социальные гарантии, система мотивации, а также способы поощрения и наказания работников [4]. Миссия компании отражает основной смысл ее существования и основные глобальные цели, транслируя их во внешнюю среду. Видение – это образ организации в будущем, возможно, включающий в себя способы достижения поставленного результата. Эти понятия определяют стратегическое мышление фирмы и являются основополагающими стратегического управления. Путем

выработки вышеперечисленных объектов компания четко определяет цели и способы их достижения, что в дальнейшем помогает ей двигаться по определенно заданному пути. Тем самым организационная культура, а именно ее материальные и духовные объекты, присутствуют во всех сферах деятельности 15 человека в организации, поэтому в каждом функциональном блоке системы управления фирмой можно найти ее выражение. Например, к коммерческому отделу и отделу маркетинга прямое отношение имеет торговая марка (логотип и фирменный стиль), способы рекламы и продвижения продукции, культура общения с потребителями и поставщиками; к научно-техническому подразделению относятся наличие собственных разработок, исследований, патентов и перспективность технологий; в производственном отделе организационная культура – это современность оборудования, культура производственного процесса и качество продукции; в сфере управления персоналом организационная культура проявляется по средству социальных гарантий, условий труда, квалификации и компетенции персонала, наличия программ обучения и т. д.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующий вывод. Организационная культура – это совокупность уникальных духовных и материальных объектов, которая формирует у всех членов организации единую общую для них психологию, определяет их смысл и характер поведения в организации для достижения поставленных перед ними целей. Культура в организации полностью от начала до конца пронизывает процесс рабочей деятельности, и управления персоналом, так как вырабатывает основные принципы функционирования всей организации, определяет основные цели и способы их достижения, формируя позитивный образ компании не только у интересующих ее групп общественности, но и у важнейшего ресурса компании – собственных работников.

## **1.2 Оценка организационной культуры**

За все время исследования организационной культуры было выделено три подхода к измерению данного феномена. В своей книге «Диагностика и измерение организационной культуры» К. Камерон и Р. Куинн определили их следующим образом:

- 1 подход – холистический. Здесь исследователь полностью погружается в культуру и действует как настоящий участник трудового процесса и пытается



стать полноценным членом организации, изучая и принимая все ее правила;

- 2 подход – метафорический. Здесь исследователь выступает в роли наблюдателя, он использует документацию, отчетность, рассказы и беседы сотрудников, прислушивается к корпоративным историям и легендам;

- 3 подход – количественный. Здесь исследователь использует различные опросники и проводит собеседования для оценки конкретный проявлений культуры организации.

В настоящее время самым распространенным способом оценки организационной культуры является количественный метод (подход). Поэтому на сегодняшний день набор выбора количественной оценки организационной культуры компании довольно обширен и разнообразен. На выбор метода изучения культуры организации влияют большое количество факторов, не последним из которых, является личность самого исследователя.

При выборе количественного метода или его разработки под нужды исследования организационной культуры необходимо придерживаться некоторых принципов, предложенных известным отечественным автором:

- данные исследования должны быть сопоставимы с ранее проведенными исследованиями организационной культуры на российских предприятиях;

- для улучшения качества ответов и снижения количества брака среди заполненных анкет необходимо учитывать уровень образования респондентов, качество предложенных вопросов, применять различные типы и сложность вопросов, соблюсти их логику распределения в анкете, иначе респондент быстро теряет интерес к заполнению анкеты и имеет место возможность появления нежелательных и неправдивых ответов;

- при проведении исследования в компании необходимо сократить время, предусматриваемое для заполнения анкеты для того, чтобы не вызвать отрицательного отношения, связанного с нарушением бизнес-процессов в компании;

- результаты опроса обязательно должны сочетать в себе как количественные, так и качественные данные [1].

Одним из самых простых, но емких методов оценки организационной культуры в компании, является методика «OCAI», разработанная американскими

исследователями Кимом Камероном и Робертом Киунном на основе исследования зарубежных компаний. Данный инструмент диагностики называется «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (OCAI). Разработка вышеупомянутой конструкции изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций.

Ключевыми вопросами при исследовании были следующие.

1. Каковы главные критерии того, эффективна организация или нет?
2. Какие ключевые факторы определяют организационную эффективность?
3. Когда люди выносят суждения о признании организации эффективной, какие именно индикаторы они имеют в виду?

В результате данного исследования зарубежных организаций были выделены противоположные пары измерений: гибкость – стабильность; дискретность – целостность; динамизм – предсказуемость; внутренняя – внешняя ориентация; интеграция – дифференциация; единство и соперничество. На основе этих критериев и была построена «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (рис. 2). Методика OCAI подразумевает прохождение респондентом опроса, состоящего из шести выделенных блоков в каждом по четыре утверждения. Каждые шесть блоков подразумевают четыре альтернативных ответа. Респонденту необходимо распределить 100 баллов оценки между этими четырьмя альтернативами, в зависимости от того, насколько каждая альтернатива соответствует исследуемой организации. Общее количество баллов по каждому блоку не должно превышать 100 баллов [13]. Данная методика направлена на измерение не только настоящего типа культуры, но и предпочтительного для респондентов. Поэтому диагностический бланк опроса включает в себя графы «Теперь» и «Предпочтительно».

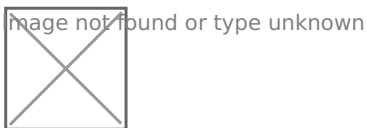


Рис. 2 - Рамочная конструкция конкурирующих ценностей Камерона и Куинна

Выше описанная методика предполагает, что каждая из четырех предложенных альтернатив в каждом из шести блоков относится к определенному типу культуры (описание типов организационной культуры по Камерону и Куинну во втором параграфе первой главы).

В связи с этим авторы методики OCAI на основе полученных усредненных оценок по каждой альтернативе предлагают нарисовать графический профиль организационной культуры исследуемой фирмы, который является, по мнению авторов, начальным этапом стратегии изменения культуры организации. Данная методика с построением организационного профиля является одной из наиболее показательных и емких, и может использоваться, как для зарубежных организаций, так и для отечественных.

Диагностика также предполагает выработку рекомендаций в зависимости от необходимости изменения профиля культуры в сторону повышения или понижения уровня одного или нескольких типологических квадрантов (клан, адхократия, рынок, бюрократия). В дополнение к основной методике оценки типа организационной культуры автором разработан дополнительный метод для выработки рекомендаций по повышению уровня организационной культуры, который называется «Уровень организационной культуры».

Основными преимуществами вышеописанной методики являются:

- представление организационной культуры в виде лепестковой диаграммы, позволяющее наглядно иллюстрировать соотношение текущей ситуации в исследуемой организации с каждым из четырех типов культуры, описанных К. Камероном и Р. Куинном и профилем «эталонной» модели;
- простота инструментария и алгоритма анализа полученных данных;
- возможность расширения диагностического листа за счет специфических вопросов по необходимой тематике исследования. Среди недостатков данной методики можно выделить:
- отсутствие направленности исследования на выявление конкретных ценностей, характерных для организации и текущей ситуации;
- невозможность оценить степень присутствия той или иной ценности в сегодняшней организационной культуре компании;
- при недостатке информации невозможность объяснения мотивов респондентов ответов в графе «Предпочтительно». Еще одним комплексным методом оценки организационной культуры является диагностика, разработанная отечественным автором О.Г. Тихомировой. Данный метод позволяет выявить характеристики и компоненты исследуемой организационной культуры, которые в наибольшей

степени препятствуют росту эффективности компании или, наоборот, максимально ему способствуют. Комплексная оценка организационной культуры состоит из совокупности качественных и количественных показателей, позволяет определить тип организационной культуры и включает в себя оценку уровня построения системы по ее совершенствованию и развитию [23].

Полученные в ходе комплексной оценки результаты позволяют сделать вывод о ее изменении во времени, сравнить несколько организационных культур разных компаний и различных подразделений одной компании. Данный метод осуществляется в трех взаимосвязанных аспектах: функциональном, элементном и организационном. Первый аспект – функциональный, характеризует, насколько полно реализуются функции организационной культуры в компании; вторые показатели – показатели уровня элементного построения и ресурсного обеспечения показывает, насколько полно используются ресурсы, которые учувствуют в формировании и изменении организационной культуры; третий аспект – показатели уровня аспекта организационного построения – насколько прогрессивной и современной является структура управления изменением и формированием организационной культуры [23]. Комплексная оценка включает в себя несколько этапов: - определение типа организационной культуры с построением ее графического профиля (критерии оценки: внутренний и внешний фокус направленности фирмы, индивидуализм или коллективизм, а также стиль управления – бюрократический или инновационный); - оценка уровня построения системы управления формированием и изменением организационной культуры с помощью расчета коэффициентов: уровня функционального построения, кадрового обеспечения, правового обеспечения, информативного обеспечения, финансового и технического обеспечения, коэффициента квалификационного отклонения; расчет гуд-вилла. Вышеописанный комплексный метод является наиболее эффективным, так как оценивает не только тип организационной культуры, а еще и основные показатели, влияющие на формирование, развитие и изменение культуры организации. Множество авторов и исследователей организационной культуры предлагают свои методы оценки данного феномена. Например, Чарльз Хэнди предлагает опросник из 86 утверждений, направленный на определение типа организационной культуры, в зависимости от разработанной им типологии. Американские исследователи Блэкуелл, Миниард и Энджел, предлагают оценить культуру со стороны личных и социокультурных мотивов потребительского поведения (культура, ориентированная на рабочий процесс; культура, ориентирующаяся на сотрудников; культура, в которой персонал идентифицирует себя с рабочим местом) и т. д. Самыми информативными из них являются

описанные выше методика Камерона и Куинна «OCAI» и комплексная оценка организационной культуры О.Г. Тихомировой . Важно знать, что любые изменения организационной культуры могут привести как к повышению эффективности деятельности сотрудников и организации в целом, так и к довольно плачевным и неожиданным для компании результатам. Более того, всегда нужно помнить то, что для одной компании может быть хорошо и результативно, для другой бывает губительно. Поэтому, планируя любые изменения в культуре организации, необходимо важно проанализировать существующую, ее основные критерии и особенности. Для этого и разработано такое множество методов оценки организационной культуры, чтобы любой управляющий, сотрудник отдела персонала, а также любой заинтересованный человек, мог найти для себя и своей организации свой подходящий метод.

Организационная культура является связующим элементом между стратегией управления бизнесом и стратегией управления человеческими ресурсами. Культуру организации следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, направляющий все подразделения компании и отдельных ее членов на общеорганизационные цели. Как показало проведенное исследование, с помощью духовных составляющих организационной культуры в компании могут решаться множество задач: обеспечение лояльности и целостности всего коллектива компании, облегчение коммуникационных процессов посредством установления устойчивых связей, повышение производительности труда сотрудников и мотивирование их к деятельности, мобилизация инициативы на применение новых усовершенствованных методов управления бизнес-процессами и т.д. С помощью хорошо развитых материальных составляющих организационной культуры компания повышает свои имидж и репутацию, стимулирует продажи и создает свой индивидуальный корпоративный стиль, как в глазах сотрудников, так и в глазах внешних агентов.

## **2 Анализ организационной культуры в ООО «Стейнвуд»**

### **2.1 Характеристика торговой фирмы**

Общество с ограниченной ответственностью «Стейнвуд» было создано в 2006 году и является официальным дистрибьютором лакокрасочных материалов одних из самых крупнейших компаний- производителей AKZO NOBEL, BECKER ACROMA (Sherwin Williams), IVE (Lechler).

Основными видами деятельности компании являются:

- оптовая и розничная торговля лакокрасочными материалами;
- оптовая и розничная торговля сопутствующими товарами;
- колеровка лакокрасочных материалов;
- сервисное и техническое сопровождение заказчиков.

ООО «Стейнвуд» предлагает лакокрасочную продукцию для внутренних и наружных работ по: дереву, металлу и пластику, на данный момент еще развиваются направления автоэмалей и декоративных покрытий для внутренних работ [27].

Все виды продукции сертифицированы международными организациями. ООО «Стейнвуд» является юридическим лицом – обществом с ограниченной ответственностью (ООО) и действует на основании Устава, который утвержден учредителями и зарегистрирован местными органами власти. Предприятие имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждениях банков РФ. Основной целью предприятия является получение прибыли, а также насыщение рынков товарами, предоставляемыми фирмой.

Генеральный директор ООО «Стейнвуд» вместе с его учредителями являются владельцами уставного капитала. Совет учредителей решает вопрос о распределении чистой прибыли. За счет привлечения дополнительных денежных средств предприятие увеличивает свои основные и оборотные фонды, наращивает свои складские запасы, участвует в разработке инновационных материалов и увеличивает доходы. Для оценки финансового состояния компании был проведен анализ основных показателей хозяйственной деятельности за последние три года (табл. 1).

Таблица 1

Динамика изменения основных показателей хозяйственной деятельности фирмы за период 2015-2017 гг., тыс. руб.

№ Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Общий объем реализации	51682	56052	31366
2. Общие затраты	50180	54162	30773
3. Прибыль	1502	1890	593

Данные таблицы 1 позволяют сделать вывод о том, что финансовое состояние компании за последний год сильно ухудшилось. В первую очередь это связано с внутриорганизационными изменениями и с потерей нескольких крупных заказчиков.

## **2.2 Материальные объекты организационной культуры в компании**

Руководство компании «Стейнвуд» за все время ее существования не уделяло организационной культуре пристального внимания и не проводило запланированных мероприятий по ее разработке и совершенствованию, все основные элементы, напоминающие культуру, появлялись в компании неосознанно. Тем самым нельзя утверждать, что в настоящее время в компании существует полноценно сформированная организационная культура. Это связано со спецификой малого бизнеса, где большей частью работают люди, имеющие либо родственные, либо дружеские связи, а также с наличием определенных внешних и внутренних проблем. Среди основных проблем, относящихся к внешней среде фирмы, можно выделить следующие:

- невысокая доля занимаемого рынка;
- снижение уровня продаж продукции за последний год;

- слабый имидж компании в глазах потребителей; - низкая узнаваемость организации на рынке ЛКМ.

К проблемам внутриорганизационного характера можно отнести:

- отсутствие общеорганизационных целей и четкой стратегии развития;
- конфликтность и недопонимание между функциональными подразделениями;
- различие в потребностях и мотивах деятельности сотрудников.

При указанном конкурентном положении фирмы и внутренней рассогласованности между функциональными подразделениями по определенным причинам, руководители компании приняли решение о формировании оптимальной организационной культуры в компании.

При помощи разработки материальных объектов культуры, а именно логотипа и корпоративного стиля, компания повысит свою узнаваемость среди конкурентов, разработка основного элемента визуальной организационной культуры – веб-сайта компании, является одним из способов поиска новых заказчиков, усовершенствование предметов овеществленного труда таких как, мебель, интерьер, дизайн помещений и оборудования, будет способствовать повышению лояльности сотрудников к организации и повлияет на их удовлетворенность своей работой. Поскольку материальная культура – это душа всей компании, воплощенная в форму вещи и цвета, в настоящее время в ООО «Стейнвуд» ведется активная работа по разработке нового корпоративного стиля, а именно основной корпоративной символики организации.

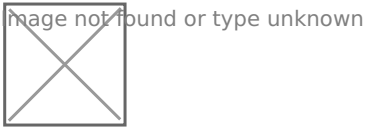
Так как корпоративная символика формирует уникальный образ компании в глазах партнеров, заказчиков и сотрудников предприятия, в компании «Стейнвуд» существуют свои определенные корпоративные атрибуты, такие как: логотип, фирменная одежда, корпоративные календари и сувениры, ежедневники, фирменные бланки, девиз.

Перечисленные материальные объекты, характеризующие организационную культуру исследуемой торговой фирмы, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Объекты материальной составляющей организационной культуры ООО «Стейнвуд»





В ООО «Стейнвуд» логотип был разработан при создании компании в 2006 году. За время функционирования компании на рынке данный логотип стилистически устарел и потерял свою актуальность, так как компания за 8 лет работы расширила области своей деятельности по направлениям и стала мультибрендовым дистрибьютором.

В связи с этим появилась необходимость разработки нового современного и запоминающегося целевой аудитории логотипа, который бы стал имиджевым элементом компании и способствовал повышению узнаваемости компании на рынке ЛКМ.

Логотип ООО «Стейнвуд» представляет собой выполненную в оригинальном стиле букву «С», напоминающую срез деревянного бруса в коричнево-серой цветовой гамме и полное название организации на английском языке (рис. 3).

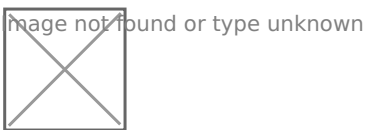


Рис. 3. Логотип компании «Стейнвуд»

Нынешний логотип компании выполнен в сдержанном стиле, лаконичен, легко запоминается и кардинально отличается от логотипов конкурентов, он и является главным звеном будущего фирменного стиля предприятия. Еще одним важным атрибутом имиджа компании является фирменная одежда, предоставляемая сотрудникам. Фирменная одежда подчеркивает корпоративную принадлежность сотрудников к организации, повышает их лояльность, положительно влияет на доверие клиентов и отлично выражает индивидуальность и неповторимость компании.

В ООО «Стейнвуд» корпоративная одежда предусмотрена не для всех функциональных подразделений. В основном такая одежда предназначена только для работников рабочих цехов (склад, колеровка), а офисные сотрудники и технико-коммерческие представители придерживается нестрого дресс-кода. Компания выпускает и свою фирменную канцелярию, и сувенирную продукцию. Каждый год руководство организации выделяет денежные средства на печать фирменных календарей и производство ежедневников и письменных

принадлежностей с фирменным логотипом для сотрудников и основных заказчиков. Корпоративные знаки отличия, а именно такая канцелярская продукция, являются важнейшим визуальным элементом организационной культуры.

Такие атрибуты привлекают внимание потенциальных клиентов, формируют позитивный образ компании у постоянных заказчиков и являются отличным рекламным продуктом, позволяя ненавязчиво рекламировать свою компанию, постоянно напоминая и информируя о себе и своем товаре.

В исследуемой организации за все время ее существования также сформировался ряд традиций и ритуалов, которые, несомненно, являются отражением материальной культуры организации.

Одними из главных традиций в ООО «Стейнвуд», относящихся к наследию компании, объединяющих всех сотрудников и сохраняющихся на протяжении долгих лет, является совместные празднования официальных государственных праздников и дня рождения сотрудников. Проведение таких совместных мероприятий позитивно влияет на сплочение коллектива и способствует улучшению межличностных отношений, так как дает персоналу возможность пообщаться в неформальной обстановке. На такие праздники в компании принято совместно выбирать подарки (в зависимости от праздника) и организовывать праздничный стол. Так как у организации есть успешный опыт сотрудничества с российскими и европейскими партнерами, несколько раз в год руководство компании организует профессиональные выезды для сотрудников в города России и страны Европы. Техничко-коммерческие представители и колористы, время от времени, посещают европейские производства, тематические семинары и тренинги и участвуют во всероссийских строительных выставках и встречах. Еще одним важным элементом материальной составляющей организационной культуры является лозунг (девиз), в котором сжато отражаются ключевые ценности организации. В исследуемой компании главный лозунг был сформулирован лично сотрудниками организации. Исходя из того, что главной политикой компании является индивидуальный подбор систем лакокрасочных материалов для каждого заказчика, в зависимости от его потребностей и возможностей, лозунг компании звучит так: «Мы не просто поставляем материалы, мы участвуем в решении Ваших задач и всегда находим верное решение».

Высококвалифицированные технико-коммерческие представители, работающие в ООО «Стейнвуд», постоянно ведут долгую и кропотливую работу с заказчиками по

подбору подходящего материала для того, чтобы клиент мог максимально эффективно и экономично использовать лакокрасочные материалы в своей работе. Технологи компании время от времени посещают производства заказчиков и предоставляют полную послепродажную технологическую поддержку. Данный вид деятельности является сильным конкурентным преимуществом компании, так как не каждая организация на рынке лакокрасочной продукции предоставляет такой сервис. Исходя из того, что лакокрасочные материалы сложный и специфический продукт, имеющий множество характеристик, для удобства заказчиков и оптимизации деятельности технико-коммерческих представителей был создан удобный и оригинальный веб-сайт. Поскольку Интернет-ресурс является не только визуальным выражением материальной культуры организации, а еще и считается мощным инструментом стимулирования продаж, данному элементу организационной культуры и посвящен заключительный параграф второй главы.

На сегодняшний момент множество торговых компаний с целью успешного функционирования и динамичного развития вынуждены решать ряд задач, таких как: поиск клиентов и новых рынков сбыта, поиск деловых партнеров и новых поставщиков, необходимость в постоянной активной маркетинговой политике, поддержание имиджа предприятия, модернизация и оптимизация торговой деятельности и многие другие. Одним из решений данных проблем может быть активное использование в своей деятельности Интернет-ресурсов, которые, несомненно, обеспечивают материальную составляющую организационной культуры предприятия. В небольших компаниях решение о создании сайта принимает непосредственно генеральный директор фирмы. Необходимо поставить цель, для чего и какие именно задачи необходимо решать с помощью данного веб-сайта.

В основном, торговые предприятия на рынке лакокрасочной продукции создают веб-сайт для того, чтобы донести общие сведения, например, ассортимент, номенклатуру, технические характеристики продаваемых материалов и оказываемые компанией дополнительные услуги до реальных или потенциальных клиентов- заказчиков так, чтобы им было удобно и понятно. Таким образом, предприятие оптимизирует свою торговую деятельность, стимулирует продажи путем маркетинговой деятельности в сети, экономит время технико-коммерческих представителей и облегчает процесс покупки материалов.

Для того чтобы создать продуктивный, рентабельный и современный сайт, который был бы максимально эффективен при торговой деятельности и являлся бы имиджевым элементом компании, необходимо решить несколько задач, которые

непосредственно отражены в этапах разработки данного ресурса. На первом этапе создается структура будущего сайта и проектируется бизнес-логика. После утверждения постановки задания на разработку сайта наступает второй этап – разработка веб-дизайна. Дизайн – это первое, на что обращает внимание пользователь, зайдя на веб-сайт. Веб-дизайн включает в себя не только логотип, цветовую гамму в корпоративном стиле компании и внешнее оформление сайта. На сайте должны быть грамотно расположены элементы, должен быть легко читаемый текст, и самое главное – он должен быть удобен для пользователя. Размещение информации на сайте должно быть четко продумано и оформлено соответствующим образом. Информация, размещенная на сайте, должна быть компактной и как можно более точной. Одна из основных целей создания веб-сайта – увеличение прибыли за счет роста объемов продаж. Следовательно, текстовое и графическое наполнение Интернет-ресурса должно эффективно этому способствовать. Для компании, реализующей ЛКМ, на сайте необходимо поместить подробную информацию о товарах и услугах с качественными иллюстрациями, технические описания всех материалов, информацию о компании, корпоративные новости, сертификаты, свидетельства и другую интересную для клиентов и деловых партнеров информацию. В тексте необходимо использовать ключевые слова, которые позволят заказчикам быстрее найти веб-сайт в поисковых системах.

Следующий этап разработки веб-сайта – это публикация сайта в сети Интернет. Его следует доверить опытным программистам или специалистам в области веб-программирования, которые подберут ему подходящее название и выберут физическое расположение сайта (эта услуга называется хостингом). Последним этапом создания и разработки является постоянная поддержка веб-сайта, которая включает в себя, прежде всего, постоянный мониторинг работы сайта, и отслеживание его позиции в поисковых сетях. На сайт постоянно должны добавляться новые статьи, фотографии, видео-новости и вноситься прочие изменения в содержимое сайта. Чем больше и чаще обновляются материалы сайта, тем эффективнее он индексируется поисковыми системами, и как следствие, его чаще находят потенциальные потребители. После того, как все этапы разработки выполнены, веб-сайт активно работает в сети Интернет, привлекая новых клиентов, следует оценить его эффективность и выявить степень непосредственного влияния на объемы продаж предприятия.

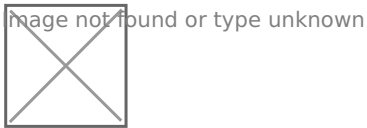
В ООО «Стейнвуд» веб-сайт был создан в августе 2017 года.

На четвертом месяце активного функционирования сайта был проведен анализ эффективности работы данного ресурса через расчет количества привлеченных

посетителей, которое отражает установленная на веб-сайте система статистики (табл. 3). По данным за первые три месяца работы сайт посетили около 1 700 человек, из них 27 % воспользовались функцией обратной связи. Также за это время увеличилось количество электронных писем, непосредственно поступавших с Интернет-ресурса.

### Таблица 3

Сравнительный анализ показателей стимулирования продаж до и после создания веб-сайта



Исходя из данных таблицы 3, можно сделать вывод о том, что веб-сайт оказывает положительное влияние на объемы продаж: имеет место двукратная тенденция их увеличения. В настоящее время хорошо разработанный веб-сайт является не только мощным инструментом стимулирования продаж, но и частью корпоративного стиля, инструментом трансляции организационной культуры компании во внешнюю среду.

Сайт – это основная визитная карточка компании, как в глазах заказчиков и деловых партнеров, так и в глазах конкурентов. Веб-сайт давно уже стал атрибутом, имиджевым элементом, представляющим компанию для широкого круга аудитории, другими словами, веб-сайт – «зеркало» внутреннего состояния организации и один из важнейших показателей организационной культуры. Чтобы создать полноценную организационную культуру предприятия, важно принимать во внимание не только материальную, но и духовную ее составляющую. Когда потенциал организационной культуры используется в полной мере, то как следствие, повышается производительность труда и гармонизируются социально-трудовые отношения.

Следовательно, если компания может создать о себе позитивное представление не только у интересующих ее групп общественности, а, в первую очередь, у собственных работников, то это значительно облегчает достижение поставленных перед ней целей.

## **3 Развитие организационной структуры ООО «Стейнвуд»**

Для более глубокого изучения основных материальных и духовных объектов имеющейся организационной культуры в компании «Стейнвуд», был проведен опрос всех сотрудников организации, основанный на ситуационной балльной оценке. Данная методика оценки основных составляющих организационной культуры была составлена лично автором дипломной работы.

Суть данного метода состоит в определении рейтинговой оценки, которая отражает эффективность выбранных элементов организационной культуры предприятия в соответствии со следующей шкалой: - «5» – отлично разработаны; - «4» – хорошо разработаны; - «3» – средние показатели; - «2» – слабо разработаны; - «1» – отсутствуют либо их проявление незначительно.

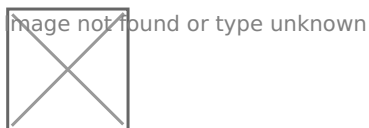
Сотрудникам компании предлагалось оценить следующие материальные и духовные элементы организационной культуры: ценности и верования, философию компании, обряды и ритуалы, существующие в организации на данный момент, легенды и мифы, нормы поведения, а также символику и корпоративную атрибутику, фирменную одежду, предоставляемую сотрудникам, интерьер офиса и оснащение рабочих мест. Каждому сотруднику компании «Стейнвуд» был предложен бланк опроса, который включал себя: паспортчку (необходимо указать пол, возраст, должность и стаж работы) и таблицу, которая состоит из выделенных элементов организационной культуры и шкалы для проставления баллов. В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков и гарантирована конфиденциальность полученных данных. Основная цель данного метода – посмотреть, насколько высоко каждый сотрудник компании оценивает имеющиеся атрибуты культуры и от чего зависит эта оценка.

Для выявления существующей взаимосвязи был проведен корреляционный анализ данных при помощи программы «Статистика» с использованием «Коэффициента корреляции Спирмена». Для обработки эмпирических данных, их систематизации, наглядного представления в форме графиков и таблиц, а также для их количественного описания посредством основных статистических показателей использовались методы описательной статистики, такие как: среднее значение, минимальное и максимальное значение, стандартная ошибка, среднеквадратическое отклонение.

В статистических значимых показателей использовались методы агрегирования данных. После обработки данных анкеты, были получены следующие усредненные значения (табл. 4).

Таблица 4

Усредненные оценки объектов материальной и духовной составляющих организационной культуры в ООО «Стейнвуд»



Для наглядного представления полученных результатов на основе данных таблицы 4 была построена гистограмма (рис. 3).

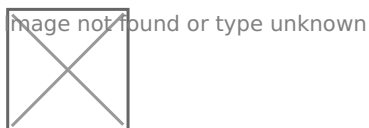


Рис. 3. Графическое представление усредненных оценок объектов материальной и духовной составляющих ООО «Стейнвуд»

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что персонал ООО «Стейнвуд» выше оценивает материальные объекты организационной культуры (средний балл равен 3,86), чем духовные ее составляющие (средний балл равен 3,125). Самый высокий балл оценки был получен по шкале «Фирменная одежда сотрудников» и «Нормы поведения в организации». Как было описано выше, фирменная одежда предоставляется сотрудникам рабочих функциональных отделов, таких как склад и колеровка. Высокие баллы по этой шкале свидетельствуют о том, что все сотрудники организации полностью удовлетворены своим внешним видом, будь это фирменная одежда, предоставляемая компанией для рабочих отделов или же нестрогий дресс-код для технико-коммерческих представителей и работников офиса. Высокий балл по школе «Нормы поведения в компании» говорит о том, что большинство сотрудников, соглашаясь и разделяя общие принятые нормы в компании, считают себя ее частью и подчиняются ее правилам. Это сокращает появление в коллективе работников с девиантным поведением, а также конфликтов, вызванных на почве разногласий в образцах и стандартах поведения в организации. Средние баллы оценки были получены по шкалам, относящимся к материальной культуре организации, а именно по шкалам ее визуального выражения.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, о том, что руководство компании старается максимально укомплектовывать рабочие места сотрудников в соответствии с их должностными потребностями и нуждами, оснащает рабочие функциональные отделы современным оборудованием и программами и производит их необходимое обновление в соответствии с технологическим прогрессом. Полученные значения по шкале «Символика и корпоративная атрибутика» свидетельствуют о наличии правильно разработанных корпоративных символов, удовлетворяющих эстетические предпочтения многих сотрудников. Достаточно высокие баллы по этой шкале получены в результате принятого решения руководства фирмы об изменении корпоративного стиля компании и разработке главного визуального атрибута организационной культуры – веб-сайта компании. Низкие значения по шкалам духовной составляющей организационной культуры свидетельствуют об отсутствии четко сформулированных и обозначенных моральных принципов работы организации. Данный факт может быть результатом попустительского отношения руководства компании к духовным элементам культуры. Отсутствие понимания у сотрудников моральной цели и философии деятельности всей организации может привести к потере духовной сплоченности, моральной удовлетворенности и идентичности всех сотрудников предприятия.

Изучив особенности существующей организационной культуры исследуемой компании, был выявлен ряд проблем, которые мешают организации успешно функционировать на рынке и реализовывать свои хозяйственные, экономические и финансовые цели. Результаты исследования показали, что основной проблемой в фирме является несоответствие существующей организационной культуры ее основной деятельности. Для создания сильной организационной культуры ООО «Стейнвуд», которая, прежде всего, определяла бы ее успешность, способствовала достижению единых целей, и в то же время, объединяла бы всех сотрудников и была бы ключевым фундаментом деятельности всей компании, необходимо разработать систему рекомендаций, направленную на изменение типа организационной культуры путем нахождения оптимального баланса между основными элементами культур разных типов, идеально подходящего для исследуемой организации. На основе данных, полученных в результате исследования типа организационной культуры, были предложены рекомендации по изменению уровня культуры ООО «Стейнвуд».

Рекомендации были выработаны с помощью методики «Уровень организационной культуры», разработанной К. Камероном и Р. Куинном с выявлением методов, способствующих организационному изменению [13] (табл. 5).



Таблица 5

Рекомендации по повышению уровня организационной культуры ООО «Стейнвуд»

image not found or type unknown



По итогам таблицы 5 можно сделать следующие выводы. Руководству компании «Стейнвуд» необходимо производить интенсивные изменения, направленные на повышение уровня рыночного типа культуры. Данные действия помогут компании повысить свою конкурентоспособность, поспособствуют развитию самомотивации сотрудников, постановке четких глобальных целей, а также мелких промежуточных целей, помогут компании разработать определенную стратегию развития бизнеса в зависимости от рыночных тенденций, что в будущем положительно отразится на ее хозяйственно-экономической деятельности и финансово. Предложенные мероприятия по изменению типа организационной культуры смогут послужить основой для дальнейших внутриорганизационных изменений.

Оценка конкретных атрибутов существующей организационной культуры исследуемой компании позволила выявить слабо развитые элементы духовной и материальной составляющих. Далее будут предложены конкретные действия для повышения их уровня, развития и совершенствования. В первую очередь руководству ООО «Стейнвуд» необходимо определить ключевые ценности, которые являются принципом функционирования всей компании. Например, единство всех сотрудников и семейный тип отношений внутри коллектива, уважение и дружелюбное отношение ко всем потребителям, простота и готовность меняться могут быть настоящей отличительной чертой фирмы. Все эти ценности, несомненно, характерны для исследуемой компании, их только необходимо выделить и не стесняться транслировать всем, начиная от сотрудников компании и заканчивая потенциальными поставщиками и заказчиками. Основными способами трансляции организационной культуры во внешнюю среду является веб-сайт компании, а также корпоративная символика и атрибутика. Компании необходимо дальше развивать деятельность в области совершенствования этих атрибутов организационной культуры. Создание отдельных видео-статей и блогов на веб-сайте, посвященных внутриорганизационной позиции фирмы, общению с заказчиками, последним событиям и новостям, позволят развить политику открытости компании, а также улучшить ее имидж и узнаваемость. Для

распространения основных ценностей внутри организации можно создать «Корпоративный кодекс ООО «Стейнвуд»», который включал бы в себя: основные ценности, философию компании, принципы деятельности, ответственность компании перед сотрудниками и основными агентами и ключевые внутриорганизационные положения и правила делового поведения. Такой документ позволит повысить стандарты организационной культуры, так как обеспечивает информационную открытость компании и способствует повышению ее привлекательности за счет открытых стандартов корпоративного поведения. Наличие таких внутренних документов является одним из главных факторов привлечения новых заказчиков, поставщиков и внешних инвесторов. Раскрытие информации о компании имеет большое значение для повышения доверия со стороны внешних агентов, положений.

поскольку позволяет объективно оценивать достижения организации и основные принципы ее функционирования [2]. В содержание данного документа обязательно должны быть включены основная миссия организации и корпоративные легенды и мифы. Так как при оценке основных составляющих организационной культуры в исследуемой компании данные объекты получили наименьшие баллы, руководству организации, несомненно, нужно обратить на них внимание. Отражение конкретных историй- иллюстраций, наглядно освещающих организационную культуру компании, являются лучшим примером ее описания. Внешнее «видение» организации, включающее в себя дизайн помещений, интерьер, оборудование рабочих мест, форменную одежду, существующие ритуалы и обряды, помогают создать позитивный имидж организации не только у сотрудников предприятия, но и у основных клиентов и заказчиков. Высшему руководству компании обязательно необходимо выделять денежные средства на поддержание внутреннего убранства офиса, оснащение рабочих мест в зависимости от должностных потребностей сотрудников и организацию корпоративных праздников (определенных традиций). Одним из главных праздников в компании должен стать «День рождения компании». Установление такой особой даты в календаре компании может способствовать формированию идентичности всех членов организации, укреплению корпоративного духа и сплоченности коллектива. При реализации всех вышепредложенных рекомендаций самым важным фактором является именно личность руководителя, которая, несомненно, должна обладать необходимыми профессиональными знаниями и навыками, а также значительным авторитетом среди персонала предприятия для того, чтобы все внутриорганизационные изменения в компании проходили постепенно и были правильно восприняты всеми сотрудниками исследуемой фирмы. Предложенные изменения должны

сопровождаться индивидуальными беседами с каждым сотрудником компании, групповыми обсуждениями, беседами и тренингами, направленными на пояснение причин внедрения данных изменений и повышение информированности каждого работника организации о предстоящих изменениях в организационной культуре.

## **Заключение**

В ходе проведения исследования были реализованы все поставленные во введении задачи. Организационная культура является определенным набором материальных и духовных объектов, формирующихся в компании за счет определения базовых ценностей и убеждений, разделяемых всеми членами организации. Материальные атрибуты культуры способствуют формированию и поддержанию позитивного имиджа компании в глазах сотрудников и внешних агентов взаимодействия, способствуют эффективности деятельности и являются мощным инструментом стимулирования продаж. Духовная составляющая – ментальная часть организационной культуры. Ее атрибуты определяют смысл существования компании, определяют ее основные цели и способы их достижения, а также полностью затрагивают эмоции и чувства всех членов организации. Культуру организации моделируют тремя основными способами: 1) по уровням, выстраивая взаимосвязь и иерархию между ее основными компонентами; 2) выделяя взаимосвязанные атрибуты, которые можно отдельно изучать и изменять; 3) выстраивая рамочную модель, предусматривающую разделение организационной культуры по нескольким характеристикам в рамках одной «плоскости». Наиболее популярные типологии организационной культуры разработаны американскими учеными Э. Шейном, К. Камероном и Р. Куинном, Ч. Хэнди. Оценка организационной культуры может проводиться в рамках трех различных подходов: холистического, метафорического и количественного. Наиболее распространенным способом оценки является количественный, основанный на разработке различных опросников и анкет, направленных на диагностику организационной культуры компании. Одним из самых показательных методов оценки организационной культуры является методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, основанная на модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» с построением профилей настоящей и предпочтительной организационной культуры. Объектом проведенного исследования выступает торговая организация (на примере ООО «Стейнвуд»), занимающаяся реализацией лакокрасочных материалов.

В исследуемой компании было проведено исследование уже имеющихся объектов материальной составляющей культуры организации. Анализ показал, что настоящее время в компании довольно хорошо развиты визуальные атрибуты материальной культуры организации, такие как: логотип, Интернет-ресурс (личный веб-сайт), корпоративная атрибутика. Совсем отсутствуют: внутриорганизационные документы и положения, регламентирующие основные ценности и организационное поведение внутри компании, оригинально разработанный дизайн помещений и офисов, корпоративные легенды и истории, иллюстрирующие основные ценности, традиции и верования всех членов организации.

Диагностика основных элементов организационной культуры, а именно ее материальной и духовной составляющих, позволила сделать 90 вывод, что большинство сотрудников в исследуемой компании совершенно не воспринимают духовную ее часть. В ходе диагностики с помощью корреляционного анализа, было выявлено, что оценка сотрудниками элементов организационной культуры напрямую зависит от его стажа работы в организации. Данный факт был подтвержден повторным исследованием, направленным на определение типа приверженности к организации. Результаты показали, что чем больше сотрудник чувствует эмоциональную привязанность к компании, тем выше он оценивает и ее организационную культуру.

Предложенные практические рекомендации направлены на повышение уровня организационной культуры, подходящей для организации исследуемого типа. При этом основой целью являлось понижение кланового типа организационной культуры и повышение рыночного.

Методами достижения поставленной цели могут быть:

- поддержка стремления сотрудников, за счет увеличения конкуренции внутри коллектива, путем повышенной мотивации и нематериального поощрения, а также введения внутриорганизационных наград за наилучшие достижения;
- фокусирование внимания на ключевых целях компании путем декларирования основных целей внутри организации с помощью создания «Организационного кодекса компании» с обязательной трансляцией их во внешнюю среду с помощью сети Интернет;
- адаптация к рынку за счет постоянного исследования тенденций на рынке лакокрасочной продукции, выстраивания четких долгосрочных стратегий развития

бизнеса;

- акцент на основных конкурентах путем их пристального изучения при помощи известных методов, акцент на имидже и репутации собственной фирмы;

- укрепление победного духа внутри коллектива путем организации тренингов повышения лидерских качеств;

- акцент на потребителе, постоянное изучение потребительских нужд, создание информационных блогов для заказчиков и заинтересованных лиц в сети Интернет и т. д.

В сложившейся ситуации в ООО «Стейнвуд» основной акцент должен быть сделан на определение конкретных целей и причин их достижения, а также вдохновение сотрудников путем развития духовной составляющей организационной культуры компании.

## **Список использованных источников**

1 Асаул А.Н. Культура организации – ресурс для развития бизнеса // А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 298 с

2. Баландина Т.М. Формирование организационной культуры инновационного типа / Т.М. Баландина. – Саратов.: Изд. центр СГСЭУ, 2005. – 192 с.

3. Белова А.С. Интернет-ресурс как инструмент стимулирования продаж и объект материальной составляющей организационной культуры / А.С. Белова, Н.Г. Иванова // Научный форум с международным участием «Неделя науки СПбПУ»: материалы научно- практической конференции. Инженерно-экономический институт СПбПУ. Часть 2. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2015. – С. 162-166

4. Беляева Е.Ю. Управление формированием и развитием корпоративного имиджа / Е.Ю. Беляева. – М.: Финакадемия, 2008. – 143 с.

5. Бизюк А.В. Методика создания корпоративного стиля / А.В. Бизюк, Д.О. Виткаленко // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2011. – т. 1. – № 10 (49). – С. 31-33

6. Германов И.А. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Майер-Аллен) / И.А. Германов, Е.Б. Плотникова // Вестник

- Пермского университета. Философия. Социология. Психология. – 2011. – № 3. – С. 107-109
7. Голубкова О.А. Организационное поведение: теория и практика: учеб. пособие / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. – 220 с.
8. Гэлэгер Р. Душа организации: Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М.: Добрая книга, 2006. – 352 с.
9. Дайджест McKinsey. Корпоративная культура и лидерство / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
10. Дайнеко С.С. Оценка динамики российского рынка лакокрасочных материалов / С.С. Дайнеко // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал – 2014. – № 3. – С. 311-316
11. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
12. Иванова Н.Г. Управленческий подход к формированию оптимальной модели корпоративной культуры в условиях России / Н.Г. Иванова // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. – 2013. – № 1 (001). – С. 33-38 92
13. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 245 с.
14. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент: учебник / Т.В. Кириченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 484 с.
15. Козлова Н.П. Роль корпоративной культуры в формировании деловой репутации / Н.П. Козлова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. Белинского. – 2011. – № 24 – С. 288-291
16. Марочкина С.С. Разработка атрибутов бренда / С.С. Марочкина, Ю.С. Вегенер // Омский научный вестник. – 2013. – № 5(122). – С. 258-261
17. Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова / Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. – СПб.: Речь, 2010. – С. 27- 49
18. Родионова Е.А. Организационная психология: учеб. пособие / Е.А. Родионова. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2014. – 78 с.

19. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала / Е.А. Родионова. – Харьков.: Гуманитарный центр, 2013. – 225 с.
20. Розанова Н.М. Исследование лакокрасочной промышленности с использованием структурного подхода / Н.М. Розанова, М.В. Ряскова // Экономический журнал ВШЭ. – 2002. – № 1. – 45-67 с
21. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
22. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
23. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Питер, 2001. – 256 с.
24. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие, оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. – 154 с.
25. Ульяновский А. Корпоративный имидж: технология формирования для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – М.: ЭКСМО, 2008. – 350 с.
26. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2006. – 241 с.
27. [www.stainwood.ru](http://www.stainwood.ru) – официальный сайт ООО «Стейнвуд».