

Титульный лист

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Теоретические основы исследования организационной культуры 5

1.1. Понятие организационной культуры, ее функции, влияние на развитие организации 5

1.2. Основные элементы организационной культуры, ее формирование 11

2. Анализ организационной культуры в ООО «Импульс» 17

2.1. Краткая характеристика предприятия 17

2.2. Исследование организационной культуры предприятия 26

3. Основные направления совершенствования организационной культуры ООО «Импульс» 32

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 37

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 40

Приложения 43

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования отражается в том, что любое предприятие состоит из людей: подчиненных и руководителей, формальных и неформальных лидеров, коллег, сотрудников. Поведение этих людей определено организационной культурой организации. Она выступает в виде результата общественных взаимодействий, поддерживается и передается главным образом через обучение. На сегодняшний момент организационная культура является основным вопросом во многих семинарах, конференциях и исследованиях. Процесс развития и формирования организационной культуры довольно интересен, поскольку появляется возможность регулирования поведения сотрудников на основе таких

ценностей, которые актуальны для предприятия. Организационная культура определяет, как руководство и подчиненные подходят к решению проблем и обслуживанию заказчиков, реагируют на конкурентов, ведут дела со своими поставщиками и как они осуществляют деятельность сейчас и на будущее.

Организационная культура связана с большой концептуальной базой, которая включает убеждения сотрудников, их взаимоотношения с внешней средой и между собой. На предприятии, отражающем благоприятный психологический климат, работники могут считать, что ее руководство действительно доверяет своим сотрудникам, и успех предприятия заложен в их отношении к работникам.

Совсем недавно мир столкнулся с финансовым кризисом, который повлек за собой серьезные последствия для экономики всех стран мира, поэтому все функционирующие предприятия бросили силы на минимизацию ущерба и удержание организации на рынке. Предприятие не может функционировать, если культура находится в упадке, так как ее носителями являются люди, приносящие прибыль организации. Сильная организационная культура способствует выходу из тяжелого рыночного состояния, ведь люди делают предприятие успешным или рушат ее независимо от внешних факторов.

Формирование организационной культуры подразумевает попытку конструктивного влияния на психологическую атмосферу и поведение работников. При формировании у сотрудников предприятия определенных установок в рамках организационной культуры следует спрогнозировать, стимулировать и спланировать желаемое поведение. Но также нужно учитывать имеющуюся на предприятии культуру.

Объект данного исследования - общество с ограниченной ответственностью «Импульс» (ООО «Импульс»).

Предмет исследования - организационная культура данного предприятия.

Целью работы является теоретическое обоснование и разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия (на примере ООО «Импульс»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. изучить понятие и сущность организационной культуры;
2. провести анализ организационной культуры предприятия ООО «Импульс»;

3. разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «Импульс».

В качестве инструментов исследования использовались методы: расчетно-аналитический, системный подход, синтез, сравнительно-аналитический, обобщение, социально-экономический комплекс.

В качестве информационной базы исследования использовались научные и учебные издания по менеджменту, материалы периодических изданий, посвященные вопросам формирования организационной культуры, бухгалтерская отчетность и внутренние документы ООО «Импульс».

1. Теоретические основы исследования организационной культуры

1.1. Понятие организационной культуры, ее функции, влияние на развитие организации

Культурой называется такая среда, окружающая человека постоянно, это сильный и мощный инструмент, формирующий удовлетворенность сотрудников работой, рабочими процессами и взаимоотношениями. Один из ключевых методов и вопросов оценки проведения руководством интервью с потенциальным работником - это выяснение того, подходит ли кандидат организации или нет, сможет ли он «вписаться» в имеющуюся организационную культуру [28, с. 327].

Культура определена этическими стандартами и постулатами веры, которые преобладают в компании. Культура является камнем нынешней стратегии, но данный факт часто остается непознанным в компаниях.

Основное понятие в определении организационной культуры - человеческая среда. Ее свойства основываются на всеобщности, устойчивости и неформальности.

Культура выступает продуктом взаимодействия частной организации; социальных групп, которые сформированы внутри предприятия; индивидов организации, которые преобладают большим комплексом потребностей и интересов; внешней среды предприятия, которая может предъявлять свои пожелания к способам ее жизнедеятельности [15, с. 95].

Организационной культурой можно назвать сложное явление, редко находящееся на поверхности. Культура имеет преобладающую философию касаясь того, как лучше выполнить миссию организации.

Необходимо также отметить, что в литературе нет одного целого понимания организационной культуры. Также не решенным остается вопрос о влиянии и качестве организационной культуры.

Концепция организационной культуры может базироваться на разных подходах изучения изменчивости характеристик поведения групп и человека. Вместе с этим выделяют культурологический, филогенетический, психотерапевтический и онтогенетический подходы [17, с. 192].

Интерес к организационной культуре в менеджменте сформировался на рубеже 1970-1980-х годов, в то время, когда проходил переход от индустриального общества к постиндустриальному. Основным производственным ресурсом была информация, высокие технологии и знания, человеческие ресурсы приобрели статус измерителя финансового успеха компании. Этот ресурс обуславливается тремя причинами:

1. Потребность в предсказании поведения работников. Персонал является элементом предприятия, приносящий прибыль. Все люди разные, и это различие не позволяет спрогнозировать поведения каждого. Организации подбирают персонал, разделяющий уклады и ценности компании, для сбора однородной группы для уменьшения неопределенности.
2. Внедрение стратегии. Ее разработка невозможна без соответствий с организационной культурой, потому что работники, не принимающие стратегические решения по методике организационной культуры, становятся ключевыми препятствиями в реализации.
3. Слияния и поглощения. Сходство этих двух разных организационных культур опасно, потому что если не получится найти компромисс и построить культуру, устраивающую всех, компания просто не сможет существовать, даже если организации до этого имели колоссальный успех [13, с. 105].

Американский исследователь Э. Шайн выделил три уровня организационной культуры:

- поверхностный;
- подповерхностный;
- глубинный.

На первом уровне, поверхностном, включены внешние проявления: архитектура, технология, коммуникативные стили, образцы поведения. Этот уровень легко исследуем, но без знания двух оставшихся уровней довольно сложно понять.

На втором уровне, подповерхностном, правила и ценности создаются руководством и передаются работникам. Восприятие элементов этого уровня зависит во многом от людей, ценностей и правил.

На третьем уровне, глубинном, составляющими элементами являются пять параметров: дистанция власти, склонность избегания неясности в окружающей среде, доминирование мужского или женского начал в жизни человека и общества, склонность к коллективизму или индивидуализму, отношение ко времени [26, с. 203].

Ключевая цель организационной культуры заключена в обеспечении доходности организаций при совершенствовании управления кадрами. Культура организаций призывает ориентировать фирмы на длительные цели [11, с. 139].

Организационная культура состоит из следующих компонентов:

- мировоззрение - это предположения сотрудника, что же является правильным в компании. Оно определяет действия сотрудников по отношению к другим работникам, конкурентам и клиентам.
- ценности - определяют то, что считается важным в компании. Сферы, где выражаются ценности, включают уважение к людям и заботу о них, о потребителях, справедливость при обращении с работниками и другое.
- нормы - это правила поведения, которые помогают людям, как себя вести и что от них ожидать. Нормы не выражаются в письменном виде и передаются устно или отношением окружающих к поведению.
- поведение - это каждодневные действия, совершаемые людьми по своей работе или взаимодействию с другими, например, церемонии и ритуалы, или язык при общении.
- психологический климат - проявляется в эмоциональном настрое, результатах деятельности и общественном мнении. Климат в компании - это то, как люди воспринимают культуру, которая есть в подразделении или организации, что она чувствуют и думают в связи с ней [24, с. 741].

Культура формируется на основе верований, ценностей, отношений и поведенческих паттернов, неосознанных предположений. Организационная группа формируется по жизненному опыту, который каждый работник приносит в компанию. Сильное влияние на организационную культуру оказывают основатели, менеджеры и другое руководство после принятия решений и выбора стратегического направления [31, с. 39].

Организационная культура выполняет ряд стратегических функций:

- охранная функция. Культура выражается в своеобразном барьере для отрицательных явлений и нежелательных тенденций внешней среды, а также нейтрализует плохое воздействие внешних факторов. Сюда же включены климат и способы взаимодействия участников компании, система ценностей, этим они создают облик организации, который отличает ее от других компаний.
- интегрирующая функция. Организационная культура создает у сотрудников ощущение равенства всего коллектива. Это позволяет всем осознавать цели компании, приобретать хорошее впечатление о компании, ощущать себя членом одного коллектива и определять ответственность перед ним.
- регулирующая функция. Она обеспечивает соблюдение норм поведения и правил, контактов с внешним миром, уменьшает возможность нежелательных конфликтов, облегчает ориентацию в сложных ситуациях. Данная функция считается ключевой.
- коммуникационная функция. Она играет основную роль в установлении контактов и облегчении взаимопонимания. Это обеспечивает экономию затрат и информационный обмен.
- адаптивная функция. Облегчает приспособление людей к компании, друг к другу и внешней среде. Реализуется она через общие нормы поведения, обряды, ритуалы.
- ориентирующая функция. Направляет деятельность сотрудников в нужное русло, придает смысл их поведению, способствует осмыслению связей и событий между людьми.
- мотивационная функция. Создает нужные стимулы для действий. Это можно достичь через включение высоких целей в контекст, куда должны стремиться все люди.
- развивающая и образовательная функция. Компании похожи на семьи, где управляющие заботятся о подготовке и образовании своих сотрудников. Итогом этих усилий будет увеличение человеческого капитала, приращение навыков и знаний сотрудников. Компания расширяет качество и количество финансовых ресурсов, которые находятся в его распоряжении.
- функция нормирования имиджа компании. Данный образ является итогом синтеза между людьми отдельных элементов культуры предприятия в целом большое воздействие на рациональное и эмоциональное отношение к ней [14, с. 7].

Огромное количество исследований организационной культуры посвящаются выявлению:

- силы влияния культуры, особое влияние которых уделено вопросу о слабости и силы культуры;
- направленности влияния культуры на разные аспекты жизни компании.

По направленности влияния организационной культуры есть много исследований с учетом объективных методов, выявляющих связь между культурой и разными практиками управления человеческими ресурсами. Попытки выявления связи организационной культуры с другими нематериальными факторами, а также разными сторонами жизни бизнес-предприятий, подводят к идее о многоуровневом характере этого влияния.

Если рассматривать первый уровень, то организационная культура оказывает большое влияние на те стороны жизни компании, которые связаны с развитием и формированием человеческих ресурсов и вытекающие явления из этого - лояльность, вовлеченность, текучесть сотрудников, удовлетворенность трудом.

На втором уровне культура оказывает конкретное влияние на производительность труда сотрудников.

На третьем уровне культура вносит свой вклад в общие результаты организации и ее экономическую эффективность.

Первый уровень является ключевой сферой организационной структуры. Второй и третий уровни - производные, где роль культуры может проявляться в долгосрочных результатах путем развития человеческих ресурсов и того, как ценятся квалификация, лояльность в определенных видах деятельности, инновационное поведение. Из этого следует необходимость объективно оценивать формы и сферы прямых влияний организационной культуры и социально-гуманитарных аспектов на жизнь компании.

Если рассматривать силы влияния организационной культуры, то выделяют три следствия распространенности норм и ценностей, положительно влияющих на успехи организации: усовершенствованная координация и контроль внутри организации, согласованность индивидуальных и организационных целей, увеличение трудоотдачи работников. Сильная организационная культура заменяет в конкретной степени регламенты и формальный контроль. Участники сильной организации с сильной организационной культурой исполняют добровольно

задачи, и их поведение надежно и предсказуемо [7, с. 71].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что можно дифференцировать косвенное и прямое влияние организационной культуры на улучшение деятельности отечественных компаний, где прямое влияние связано с развитием и формированием человеческих ресурсов определенной организации, а косвенное - с длительным и эффективным существованием этой организации на рынке.

1.2. Основные элементы организационной культуры, ее формирование

Организационная культура состоит из нескольких элементов:

- философия организации, поясняющая причину ее существования;
- преобладающие ценности, к которым следует прислушиваться администрации и работникам при принятии решений;
- правила и нормы поведения, которым необходимо следовать при взаимоотношении с работниками и окружением;
- ожидания результатов деятельности компании в целом, где затронуты интересы конкретных работников и разных групп;
- поведенческие ритуалы и процедуры, связанные с деятельностью компании.

Если исходить из этого анализа, то можно сделать вывод, что все элементы организационной культуры представляются на 2 уровнях - внешнем и внутреннем. Внешний уровень представляется символикой, которая является видимым проявлением корпоративной культуры - слоган, символика, материальное поведение, одежда. Внутренний уровень представлен элементами - целью, миссия компании, традиции, герои компании, ценности, коммуникации, корпоративные мероприятия.

Элементами внешнего уровня выступают лозунги и символы. Также немалую роль играют мебель, приборы, инструменты, интерьер, одежда, офис [4, с. 9].

Ключевая составляющая организационной культуры - это миссия компании. С ее помощью организация выражает основную роль, для чего она была создана. Работники должны хорошо владеть информацией о миссии компании, потому что лишь в ней закладывается основная ценность компании.

Философия основателей компании также выступает основным элементом. Постоянно основатели организации оказывают окончательное воздействие на становление организационной культуры.

Еще одним важным элементом можно назвать ценности компании. Они часто представлены свойствами конкретного предмета, которого способно удовлетворить потребности группы людей или одного человека.

Также составляющими внутреннего уровня можно назвать легенды, мифы и рассказы. Но эта форма передачи организационных ценностей не очень надежна, так как основная идея события бывает не точно выражена. Рассказами считаются истории, которые основаны на реальных событиях. Мифы отражают рассказы о прошлом «в былые времена». А легенды - это пересказ событий, которые будут довольно приукрашены придуманными подробностями.

Основным элементом, который направлен на укрепление и поддержание организационных ценностей формы, являются ритуалы. Они являются упорядоченной системой действий, объединяющие в себе главные ценности компании. К ритуалам относят признания, по вступлению нового работника в компанию и т.д.

Важным элементом организационной культуры выступает язык общения. В любой компании внутреннего уровня есть свой язык общения, по которому работники осуществляют его развитие и сохранение.

Заключительный элемент внутреннего уровня организационной культуры - это корпоративные мероприятия. Эти события нужны для налаживания отношений между работниками, их знакомства с руководством и коллегами.

Все вышеперечисленные элементы наполняют и отражают смыслом всю концепцию организационной культуры. В итоге, можно сделать вывод, что организационная культура богата содержанием, ей важны миссия и цели компании, коммуникации, мифы, ритуалы, атрибутика, символика, герои организации, одежда и многое другое в организации [9, с. 100].

Формирование организационной культуры подразумевает попытку конструктивного влияния на психологическую и социальную атмосферу, а также на поведение работников. При формировании организационной культуры есть установки, система ценностей у сотрудников компании, можно запланировать, спрогнозировать и простимулировать поведение. Нередко бывает так, что руководство пытается сформировать философию своей организации, где декларированы прогрессивные нормы и ценности, из-за этого оно не получает по своим вложениям и желаниям результаты. Это происходит потому, что внедряемые организационные ценности и нормы вступают в конфликт с существующими и в

связи с этим отвергаются многими членами организации.

Формирование организационной культуры происходит за счет профессиональной адаптации сотрудников. Не всегда цели и миссия предприятия разделены членами и группами коллектива, соответствует их желаниям и интересам. Наиболее эффективный способ добиться взглядов на будущее и общности компании - это выработка стратегии долгосрочного развития всем трудовым составом.

Перед формированием оптимальной культуры нужно еще раз обратиться к анализу слабых и сильных сторон компании, к исследованию угроз и возможностей со стороны внешней среды [8, с. 62].

Довольно часто рисуется лишь желаемый профиль культуры и не анализируется сформировавшийся на нынешний момент профиль. Не определен разрыв между имеющейся и желаемой культурой, а значит, не существует программы исправления культуры.

Далеко не всегда берутся во внимание факторы, которые влияют на формирование культуры напрямую - устремления правящего блока, движущие силы компании, желания работников, распределение ответственности, психологический климат компании, способы принятия и выработки решений, востребованные инновации и инициативы и тому подобное.

Организационную культуру довольно часто формируют на основе слабого доверия членов коллектива. При таком отношении сделать ее эффективной станет невозможно, потому что нельзя определить совместные ценности.

Довольно часто работа по формированию эффективной культуры принимают ситуацию, когда на работе царят уныние, паника, тревожность и равнодушие. В этот момент сотрудники не рассуждают о ценностях. Нужно для начала вселить в работников надежду, а затем придавать им уверенности, добиваться эмоционального энтузиазма и подъема [30, с. 117].

Работа по оптимизации эффективной организационной культуры не заканчивается выявлением общих и нужных ценностей и подбором сотрудников.

Разумеется, управление организационной культурой не сводится лишь к формулировке идеологии компании и выявлению ее профиля. Содержание декларации становится потребностью каждого сотрудника компании и его внутренним стержнем.

Организационная структура внутренней среды связывается с деятельностью работников. На этом уровне жизни культура подразумевает углубление разделения труда, а также выделение важнейших сфер этого разделения (снижение издержек производства и сосредоточение разработки высоких технологий) и совместимость имеющихся приоритетных направлений.

Качество организационной структуры любого типа определено тем, как сильно развита организационная культура компании. Высокий уровень позволяет соблюдать:

- системный подход (учет факторов, которые воздействуют на орган и объект управления);
- оптимальное сочетание самостоятельности и централизации управления;
- максимальное сокращение времени получения информации от высшего руководства до исполнителя;
- грамотное определение функций, прав и обязанностей любой составной части проектируемой структуры;
- обеспечение быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
- предоставление полномочий на решение вопросов в любом случае подразделению, располагающее большей информацией по этому вопросу;
- приспособление подразделений управленческого аппарата по всей системе [22, с. 112].

Эффективное управление не достижимо без создания внутрифирменной атмосферы, когда все сотрудники заинтересованы в достижении всеобщего успеха.

В компаниях с развитой организационной культурой сотрудники характеризуются некоторыми чертами:

1. высокой степенью сплоченности во взглядах, установках и позиции членов коллектива;
2. устойчивым взаимодействием, способствующее стабильности и прочности его существования во времени и пространстве;
3. организованностью, упорядоченностью, подчиненностью сотрудников четкому порядку выполнения коллективной совместной жизнедеятельности;
4. структурированностью - четкой степени корректности распределения функций и обязанностей, а также ответственности между коллективом;
5. открытостью - готовности к принятию новых сотрудников.

Бывает, что в компаниях с низкой организационной культурой не уделено достаточного внимания внутренней коммуникации, что приводит к потере информации у сотрудников и неточному представлению о компании в целом, провоцирует появление слухов между работниками [27, с. 3].

Организационная внутрифирменная культура связана с воспитательными и образовательными аспектами, а также с улучшением человеческого капитала. Организационная культура внешней среды достаточно четко определяется как культура компании во взаимоотношении с внешней средой.

Использование компанией развитой организационной культуры помогает компании отражать первостепенные ценности в обществе и культурные установки, а также без лишних проблем устранять неизбежные противоречия между интересами компании и интересами общества.

Но необходимо учитывать сложившуюся в конкретной компании организационную культуру. В противном случае, искусственно внедряемые ценности и нормы вступают в конфликт с действующими [10, с. 155].

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная культура - это основа жизненного потенциала компании. Устойчивые принципы и нормы жизнедеятельности компании, особенности отношений между людьми, образцы положительного и отрицательного поведения имеют огромное значение для продуктивного управления. Также стоит отметить, что культура выступает одним из наиболее оптимальных методов управления в поведении работников, который позволяет компании быть конкурентоспособной на современном этапе развития.

2. Анализ организационной культуры в ООО «Импульс»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Импульс» (ООО «Импульс») учреждено в соответствии с действующим законодательством РФ. Реквизиты Общества представлены в таблице 1.

1. Таблица 1

Реквизиты ООО «Импульс»

Наименование реквизита	Содержание реквизита
Полное название	Общество с ограниченной ответственностью «Импульс»
Краткое название	ООО «Импульс»
Юридический адрес	445032, Самарская область, город Тольятти, Революционная улица, 2, 151
ОГРН	1126320021068
ИНН	6321303470
КПП	632101001
ОКПО	20957987
ОКАТО	36440363000
ОКТМО	36740000001
ОКОГУ	4210014
Регистрационный номер в ПФР	077011120588
Регистрационный номер в ФСС	631003592263101
Дата регистрации	17 декабря 2012 г.

Регистратор Межрайонная инспекция ФНС № 2 по Самарской области

Основной вид деятельности 28.25.12. Производство оборудования для кондиционирования воздуха

Приоритетным направлением деятельности ООО «Импульс» является разработка, изготовление и реализация вентиляционного оборудования и климатической техники.

ООО «Импульс» разрабатывает и поставляет вентиляционное оборудование для гражданского строительства: поликлиник, больниц, школ, спортивных залов, бассейнов, офисных, жилых и торговых зданий.

Основу производственных мощностей составляют технологии, произведенные по лицензии ведущих фирм ФРГ. За последние пять лет было приобретено много современного импортного высокопроизводительного и высокоточного оборудования и станков. В результате производство ООО «Импульс» оснащено самой современной техникой: штамповочными линиями для производства теплообменного оборудования, линиями координатного раскроя и гибки металла, линиями порошковой окраски, станками лазерной резки, роботизированной сваркой, набором машин по заливке сэндвич панелей, специализированными участками сборки шкафов управления.

Есть своя сертифицированная Центральная измерительная лаборатория, предназначенная для проведения приёмных, периодических, и контрольных испытаний оборудования для вентиляции и кондиционирования.

Вся продукция фирмы конкурентоспособна, выполнена на уровне изобретений, запатентована и сертифицирована. Она надежна в эксплуатации, а по техническим параметрам, таким как эффективность нагрева, экономичность, превосходит отечественную и импортную.

На всю продукцию ООО «Импульс» имеются соответствующие сертификаты (соответствия, пожарной безопасности и гигиенические) и лицензии на производство. Получены лицензии на право конструирования и изготовления вентиляционного оборудования для атомных станций, проведены испытания оборудования на сейсмостойкость.

На оборудование ООО «Импульс» установлен гарантийный срок эксплуатации до 2-х лет. При необходимости выполняем шефмонтаж.

В 2016 году ООО «Импульс» успешно прошло сертификационный аудит системы менеджмента качества ISO 22000:2005. Эксперты подтвердили, что производственная система полностью соответствует международным стандартам.

ООО «Импульс» является многократным победителем всероссийских отраслевых конкурсов, обладателем национальных премий. В активе предприятия награды Всероссийского Конкурса Программы «100 лучших товаров России», Российских выставок «Все для дачи», «Лучший банный товар».

Таким образом, основными конкурентными преимуществами ООО «Импульс» на региональном рынке сбыта являются следующие факторы:

- наличие собственного производства, оснащенного современным высокотехнологичным оборудованием;
- широкий ассортимент изготавливаемой продукции, возможность комплектации и оснащения объектов любой сложности «под ключ»;
- минимальные сроки изготовления и поставки оборудования;
- многоэтапный контроль качества продукции;
- предоставление двухлетней гарантии на произведенное оборудование;
- конкурентные цены на климатическое, вентиляционное оборудование;
- возможность рассмотрения льготных условий платежа;
- доставка оборудования собственным транспортом по Самарской области, либо до терминала транспортной компании.

В настоящее время ООО «Импульс» обладает достаточными мощностями для того, чтобы обеспечить своего потребителя качественной продукцией.

Построение организационной структуры управления ООО «Импульс», схема которой представлена на рис. 1, совмещает в себе линейные принципы распределения полномочий с функциональными областями деятельности. Степень централизации управления ООО «Импульс» высокая.

Наличие организационной структуры управления, соответствующей профилю деятельности ООО «Импульс» и обеспечивающей распределение функциональных обязанностей между структурными подразделениями предприятия, позволяет обеспечивать своевременное реагирование на изменение конъюнктуры рынка, эффективно использовать имеющиеся производственные ресурсы.

Менеджер по кадрам
Главный экономист
Главный бухгалтер
Коммерческий директор
Главный технолог
Цех №1
Планово-экономический отдел
Бухгалтерия
Служба снабжения и сбыта
Служба монтажа и ремонта
Конструкторский отдел
Цех №3
Цех №2
Производственная лаборатория
Генеральный директор

Рис. 1. Схема структуры управления ООО «Импульс»

Данные для оценки абсолютных и относительных показателей деятельности ООО «Импульс» за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2, информационной базой для составления которой послужили данные кадрового, оперативного бухгалтерского учета и бухгалтерская отчетность предприятия (Приложения 1,2).

Таблица 2

Экономические показатели деятельности ООО «Импульс» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
-------------------------	--------	--------	--------	-----------------------	---------------

2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016				
1	2		4	5	6	7	8
Выручка от продажи, тыс.руб.	126489	150499	173783	+24010	+23284	18,98	15,47
Себестоимость продаж, тыс.руб.	133185	153231	160159	+20046	+6928	15,05	4,52

Продолжение таблицы 2

1	2		4	5	6	7	8
Величина затрат на 1 рубль продукции, руб.	1,05	1,02	0,92	-0,03	-0,1	-2,9	-9,8
Прибыль от продаж, тыс.руб.	-6696	-2732	13624	+3964	+16356	59,20	598,7
Уровень рентабельности продаж, %	-5,29	-1,82	7,84	+3,47	+9,66	-	-
Уровень рентабельности затрат, %	-5,03	-1,78	8,51	+3,25	+10,29	-	-
Стоимость основных фондов, тыс.руб	20570	19850	40150	-720	+20300	-3,5	102,3
Фондоотдача, руб.	6,15	7,58	4,33	+1,43	-3,25	23,3	42,9
Фондоемкость, руб.	0,16	0,13	0,23	-0,03	+0,10	-18,7	76,9

Численность персонала, чел	130	124	121	-6	-3	-4,6	-2,4
Производительность труда, тыс.руб./чел	973,0	1213,7	1436,2	+240,7	+222,5	24,7	18,3
Фондовооруженность труда, тыс. руб.	158,2	160,1	331,8	+1,9	+171,7	1,2	107,2

Данные таблицы 2 демонстрируют положительную динамику выручки от реализации продукции, рост которой за трехлетний период составил 37,4% или 47,29 млн. руб., что связано как с увеличением объема производства продукции в натуральном выражении, так и с инфляционным ростом цен на производимую продукцию.

Ростом объемов производства обусловлено также увеличение за анализируемый период на 20,3% или 26,97 млн. руб. величины производственных затрат. При этом темп роста выручки от продаж превышает темпы роста себестоимости, что привело к увеличению суммы полученной предприятием прибыли.

На протяжении 2015-2016 гг. производственная деятельность предприятия была убыточна, что было обусловлено снижением потребительского спроса в связи с общеэкономическим кризисом в отечественной экономике, снижением объемов гражданского строительства. Это вынудило руководство предприятия пересмотреть ценовую политику, изыскивать резервы снижения производственных затрат. В результате в 2017 году предприятием была получена прибыль в сумме 13,62 млн. руб., а значение показателя рентабельности продаж возросло на 13,13 процентных пункта.

Обновление производственного оборудования на предприятии привело почти к двукратному росту стоимости основных средств предприятия за анализируемый период. Однако в связи с тем, что новое оборудование работает еще не на полную мощность, эффективность использования основных средств на предприятии несколько снизилась, что подтверждается снижением значения показателя фондоотдачи на 1,82 руб. или 29,6%.

На протяжении анализируемого периода с предприятия по различным причинам уволилось 9 человек, что привело к сокращению численности персонала на 6,9%. В

Рабочие - всего	90	69,23	91	73,39	87	71,90	1	4,16	-4	-1,49
в том числе Основные рабочие	75	57,69	75	60,48	75	61,98	0	2,79	0	+1,50
Вспомогательные рабочие	15	11,54	16	12,90	12	9,92	1	1,36	-4	-2,99
Управленческий персонал, всего	40	30,77	33	26,61	34	28,10	-7	-4,16	+1	+1,49
в том числе Руководители	6	4,62	6	4,84	5	4,13	0	0,22	-1	-0,71
Специалисты	20	15,38	18	14,52	22	18,18	-2	-0,87	+4	+3,67
Служащие	14	10,77	9	7,26	7	5,79	-5	-3,51	-2	-1,47
Численность всего	130	100,0	124	100,0	121	100,0	-6	0,00	-3	0,00

Данные таблицы 3 свидетельствуют о том, что в 2016 г. по сравнению с 2015 г. численность персонала уменьшилась на 6 человек или 4,6%, а 2017 г. по сравнению с 2016 г. численность персонала сократилась еще на 3 человека или 2,4%.

Сокращение численности персонала произошло из-за уменьшения численности вспомогательных рабочих - на 4 человека в 2017 году по сравнению с 2016 годом, что обусловлено снижением потребности в рабочих обслуживающих оборудование в связи с его обновлением.

Кроме того, на предприятии отмечается снижение численности служащих в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 5 человек или 35,7% и в 2017 году в сравнении с 2016 годом - на 2 человека или 22,2%. Данное сокращение обусловлено оптимизацией численности персонала в ООО «Импульс» в соответствии с его программой развития.

Таким образом, трудовой коллектив ООО «Импульс» за анализируемый период сократился на 9 человек.

Данные для анализа возрастного состава работников ООО «Импульс» представлены в таблице 4.

Таблица 4

Динамика возрастного состава работников ООО «Импульс» за 2015-2017 гг.

Стаж работы	2015 г		2016 г		2017 г		2016 к 2015 гг.		2017 к 2016 гг.	
	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %
18-20 лет	10	7,69	8	6,45	7	5,79	-2	-1,24	-1	-0,67
21-25 лет	24	18,46	26	20,97	27	22,31	2	2,51	1	1,35
26-30 лет	31	23,85	23	18,55	22	18,18	-8	-5,30	-1	-0,37
31-35 лет	18	13,85	20	16,13	24	19,83	2	2,28	4	3,71
36-40 лет	11	8,46	9	7,26	6	4,96	-2	-1,20	-3	-2,30
41-45 лет	21	16,15	25	20,16	23	19,01	4	4,01	-2	-1,15
Свыше 45 лет	15	11,54	13	10,48	12	9,92	-2	-1,05	-1	-0,57
Итого	130	100,0	124	100,0	121	100,0	-6	x	-3	x

Как следует из данных таблицы 4, сотрудники в возрасте от 18 до 35 лет составляют более 70% общей численности персонала на протяжении всего анализируемого периода.

Таким образом, персонал предприятия молодой, а для молодых сотрудников большое значение имеет возможность карьерного роста. Поэтому руководство ООО «Импульс» значительное внимание уделяется повышению квалификации своих сотрудников.

Сведения о квалификационном составе рабочих в ООО «Импульс» за 2015-2017 гг. представлены в таблице 5.

Как следует из данных таблицы 5, квалификация рабочих в ООО «Импульс» за анализируемый период повысилась. В настоящее время в ООО «Импульс» преобладают рабочие с высокой квалификацией: доля рабочих с высокими тарифными разрядами на конец 2017 года составляет 75,86% от общей численности промышленно-производственного персонала.

Таблица 5

Динамика квалификации рабочих в ООО «Импульс» за 2015-2017 гг.

Тарифный разряд	2015 г		2016 г		2017 г		2016 к 2015 гг.		2017 к 2016 гг.	
	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %
1 тарифный разряд	10	11,11	10	10,99	6	6,90	0	-0,12	-4	-4,09
2 тарифный разряд	18	20,00	19	20,88	15	17,24	1	+0,88	-4	-3,64
3 тарифный разряд	29	32,22	29	31,87	29	33,33	0	-0,35	0	+1,47

4 тарифный разряд	22	24,44	22	24,18	24	27,59	0	-0,27	+2	+3,41
5 тарифный разряд	11	12,22	11	12,09	13	14,94	0	-0,13	+2	+2,85
Всего	90	100,0	91	100,0	87	100,0	1	x	-4	x

Таким образом, персонал ООО «Импульс» высококвалифицированный, способный обслуживать современное оборудование. Как положительный факт следует отметить рост квалификации рабочих предприятия за анализируемый период.

Далее проведем оценку уровня образования административно-управленческого персонала. Данные для анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6

Динамика структуры административно-управленческого персонала по уровню образования в ООО «Импульс» за 2015-2017 гг.

Уровень образования	2015		2016		2017		2016 к 2015 гг.		2017 к 2016 гг.	
	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %	Чел	Уд вес %
Высшее	10	25,00	10	30,30	11	32,35	0	5,30	+1	+2,05
Неоконченное высшее	9	22,50	9	27,27	7	20,59	0	4,77	-2	-6,68

Средне техническое	12	30,00	7	21,21	10	29,41	-5	-8,79	+3	+8,20
Средне специальное	9	22,50	7	21,21	6	17,65	-2	-1,29	-1	-3,57
РСС всего	40	100,0	33	100,0	34	100,0	-7	x	1	x

Как следует из данных таблицы 6, уровень квалификации административно-управленческого персонала предприятия в исследуемом периоде 2015-2017 гг. также имеет тенденцию к росту, о чем свидетельствует рост численности сотрудников с высшим образованием.

Таким образом, предприятие обладает достаточным трудовым потенциалом для укрепления своих конкурентных позиций на региональном рынке. Персонал предприятия обладает высокой квалификацией и образованием, способный обслуживать современное оборудование и осуществлять грамотное руководство. Средний возраст сотрудников предприятия составляет 25-40 лет. Такие работники обычно легче обучаемы, более инициативны, нацелены на карьерный рост. Для таких сотрудников важным фактором трудоустройства является принадлежность к организации, исповедующей высокий уровень организационной культуры.

2.2. Исследование организационной культуры предприятия

Цель организационной культуры ООО «Импульс» - достижение высоких результатов посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям, воспитания у работников отношения к компании, как к своему дому. Это приводит к повышению эффективности производственного менеджмента и улучшению деятельности предприятия в целом.

Проанализируем корпоративную культуру предприятия на основании различных признаков:

По характеру взаимоотношений организационная культура ООО «Импульс», главным образом, относится к культуре задачи, т.е. ориентируется на решение

задач.

Работники ООО «Импульс» выделяются высоким профессионализмом, что обуславливает оперативное решение поставленных задачи и эффективность деятельности организации в целом.

Директор ООО «Импульс» при принятии решения задачи выполняет роли информатора, координатора действий других сотрудников, контролера за соблюдением правил и процедур.

При осуществлении контроля, директором предприятия групповые нормы организационной культуры никогда не бывают существенно затронуты: контроль носит хоть и постоянный, но поверхностный и ненавязчивый характер. Большинство решений принимаются совместно.

По степени общности организационная культура ООО «Импульс» относится к доминирующей организационной культуре. Человек, не разделяющий ценностей организационной культуры данного предприятия в конечном итоге покидает его.

На поверхностном уровне можно отметить следующие характеристики организационной культуры ООО «Импульс»:

- непосредственные и легкие взаимоотношения между сотрудниками;
- универсальный молодежно-деловой стиль одежды;
- харизматичная и располагающая к себе личность директора предприятия, создающего впечатление простого в общении человека и высоко эрудированного профессионала;
- демократический стиль руководства;
- относительно свободный график работы.

В подповерхностном уровне организационной культуры ООО «Импульс» ценностями и верованиями, сознательно разделяемыми членами организации, являются:

- уважение достоинства и умений каждого за счет поощрения высокого уровня производительности и совместной работы;

- поощрение свободного обмена информацией, высокой ответственности руководителей за развитие своих подчиненных;
- поощрение инициативы и оправданного риска каждого работника, поддержка взаимного уважения и человеческого достоинства;
- стимулирование индивидуальных способностей через надлежащее обучение и повышение квалификации, распределение ответственности;
- обеспечение равных условий для развития и вознаграждения работников;
- уважение прав личности;
- широкие внутрифирменные связи;
- честность;
- идентификация с фирмой;
- простота организационного устройства.

На глубинном уровне в рамках организационной культуры ООО «Импульс» предусмотрены следующие верования и предположения:

- лидер, который доверяет другим и в которого верят;
- особое внимание уделяется людям и производительности;
- особое чувство удовлетворенности и принадлежности, присущее всем;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.

Для определения принадлежности организационной культуры ООО «Импульс» по степени поддержания ценностей следует проанализировать ее по нескольким критериям:

1. «Глубина» организационной культуры, определяемая количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Организационная культура ООО «Импульс», несмотря на небольшой срок деятельности предприятия уже успела укорениться в представлениях и взглядах

сотрудников предприятия, как на поверхностном уровне (внешний имидж предприятия, стиль одежды и поведения), так и на внутреннем (общие ценности, девизы, мероприятия).

2. Степень разделения организационной культуры членами организации. Можно утверждать полное принятие всех аспектов организационной культуры ООО «Импульс» всеми его сотрудниками, и, как следствие, отсутствие субкультур.

3. Ясность приоритетов, создаваемая высшим руководством. Культура задачи, к которой принадлежит организационная культура ООО «Импульс», предполагает осуществление постановки целей и задач директором предприятия для дальнейшего их решения всем коллективом, что требует предоставления сотрудникам предприятия полной информации по рассматриваемым вопросам и разграничение приоритетов деятельности. Вовлечение сотрудников в разработку проектов и оказание услуг осуществляется на всех стадиях работы предприятия.

Таким образом, исходя из анализа факторов «силы» организационная культура ООО «Импульс» принадлежит к умеренно сильному типу, которому свойственны укорененные, поддерживаемые и широко распространенные ценности.

Фундаментальные ценности организационной культуры ООО «Импульс», выраженные в материальных образах могут быть представлены в следующем виде:

1. В ООО «Импульс» разработан и зарегистрирован в соответствующих органах фирменный знак и печать, способствующие идентификации сотрудников с организацией и, в связи с этим, поддержанию организационной культуры.

2. На ООО «Импульс» имеют место определенные истории, ставшие легендами, которые, в основном, носят комический характер. Подобные истории, как правило, не характеризуются значительной ценностной ориентацией, поэтому это можно отметить, как определенный пробел в построении организационной культуры.

3. Образцом для подражания в ООО «Импульс» является директор, сочетающий в своей личности большинство ценностей, провозглашенных в рамках организационной культуры. Это наиболее образованный и эрудированный человек на предприятии. Кроме того, директор ООО «Импульс» обладает набором личностных качеств, позволяющих эффективно согласовывать действия сотрудников предприятия для достижения общей цели.

4. На ООО «Импульс» достаточно активно проводятся корпоративные мероприятия, однако обычно они организуются спонтанно и несистемно. Инициатива подобных мероприятий, как правило, исходит снизу.

По характеру влияния организационной культуры на результаты деятельности предприятия культура ООО «Импульс» является позитивной, т.к. она оказывает стимулирующее воздействие на деятельность организации, что выражается в положительной динамике прибыли и рентабельности.

Оценить эффективность организационной культуры предприятия позволяют показатели движения кадров (таблица 7).

Таблица 7

Анализ движения персонала в ООО «Импульс» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	2016 к 2015	2017 к 2016
				гг. %	гг. %
Численность персонала – всего, на начало года, чел	134	130	124	92,54	95,38
Среднесписочная численность, чел.	133	126	121	90,98	96,03
Принято работников в текущем году, чел	10	9	5	50,00	55,56
Коэффициент приема кадров, %	7,52	7,14	4,13	54,96	57,85
Выбыло работников в текущем году, чел	14	15	8	57,14	53,33
В том числе по собственному желанию	10	12	6	60,00	50,00

Коэффициент выбытия кадров, %	10,53	11,90	6,61	62,81	55,54
Коэффициент постоянства кадров, %	89,47	88,10	93,39	104,38	106,01
Коэффициент текучести кадров, %	7,52	9,52	4,96	65,95	52,07
Численность персонала на конец года – всего, чел	130	124	121	93,08	97,58

Как следует из данных таблицы 7, снижение количества принимаемых работников в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 1 человека или 10% и в 2017 году в сравнении с 2016 годом - 4 человека или 44,4%, а также сокращение значения коэффициента приема кадров в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 0,49 процентных пункта и или 6,5% в 2017 году в сравнении с 2016 годом - на 3,02 процентных пункта или 42,6% свидетельствует о том, что на предприятии сформирован трудовой коллектив и ООО «Импульс» в настоящее время не нуждается в дополнительных трудовых ресурсах. Выбытие и прием новых сотрудников обусловлены естественным движением кадров.

Как положительный факт в деятельности предприятия следует отметить снижение количества выбывших работников по всем основаниям в 2017 году в сравнении с 2016 годом на 4 человек или 46,7%, в том числе по собственному желанию - на 6 человек или 50% и значения коэффициента выбытия кадров в 2017 году в сравнении с 2016 годом на 5,23 процентных пункта или 45%, что свидетельствует о повышении заинтересованности сотрудников предприятия в сохранении своих рабочих мест.

Положительно характеризуется и снижение значения коэффициента текучести кадров на предприятии в 2017 году в сравнении с 2016 годом на 4,57 процентных пункта или 44,3%, что также свидетельствует о повышении стабильности трудового коллектива предприятия. Это подтверждается также ростом значения стабильности кадров в 2017 году в сравнении с 2016 годом на 4,78 процентных пункта или 5,4%.

Таким образом, динамика показателей движения персонала на предприятии позволяет сделать вывод о положительном влиянии организационной культуры на

стабильность трудового коллектива ООО «Импульс».

Корпоративную культуру ООО «Импульс» можно характеризовать как личностно-ориентированную (стимулирующую раскрытие потенциала личности в рамках коллективных интересов), интегративную (вбирающую в себя все лучшие качества организационных культур передовых организаций) и стабильную (разделяемую всеми сотрудниками и на этой основе глубоко проникающую во все их действия).

3. Основные направления совершенствования организационной культуры ООО «Импульс»

Как показало проведенное исследование, организационная культура ООО «Импульс» оказывает положительное влияние на стабильность трудового коллектива и эффективность деятельности организации в целом.

Базовым моментом, дающим начало становлению и развитию организационной культуры, является четкое определение правил игры, формализация и регламентация отношений. Одним из таких документов является кодекс деловой этики (делового поведения) сотрудников компании, в котором формулируются правила поведения сотрудников, общения с клиентами и многие другие вопросы внутрикорпоративной жизни.

Как правило, кодекс очень подробно описывает корпоративные нормы и ценности компании, а также правила деловой этики. Проект Кодекса деловой этики применительно к условиям деятельности ООО «Импульс» представлен в Приложении 3.

Правила делового поведения, изложенные в документе, подписанном всеми руководителями организации, создает основу для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Письменное оформление Кодекса деловой этики как основы организационной культуры позволяет:

- четко и наглядно отразить взгляды администрации, убедить персонал в ее готовности создать и поддерживать атмосферу доверия в организации;
- улучшить взаимодействие подразделений; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений на всех уровнях

управления;

- информировать персонал о правилах внутренних взаимоотношений;
- улучшить морально-психологический климат.

Принятие и соблюдение Кодекса деловой этики в ООО «Импульс» позволит укрепить дисциплину труда на предприятии и снизить непроизводительные потери рабочего времени в результате ее нарушений.

В 2017 году в ООО «Импульс» в результате прогулов и других нарушений трудовой дисциплины по данным кадрового учета был сокращен плановый фонд рабочего времени на 480 чел-часов.

Расчет дополнительного объема выпуска, в результате ликвидации непроизводительных потерь рабочего времени, осуществляется по формуле:

$$\text{Опр} = \text{Кч-ч} * \text{Вч-ч} \quad (1)$$

где Опр - объем продукции, тыс. руб.;

Кч-ч - количество потерь рабочего времени, чел.-час.;

Вч-ч - выработка на 1 человеко-час, тыс. руб.

Размер часовой выработки одного работника рассчитывается по формуле:

$$\text{Вч-ч} = \text{В} / \text{ЧП} / \text{Нвр} \quad (2)$$

где Вч-ч - выработка на 1 человеко-час, тыс. руб.

В - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

ЧП - численность персонала, чел.;

Нвр - годовая норма рабочего времени, час.

Выработку на 1 чел.-час рассчитаем исходя из объема выручки в 2017 году в размере 173783 тыс. руб., численности персонала - 121 человек и норме рабочего времени при 40-часовой неделе - 1974 часов. Отсюда часовая выработка в 2017 году составила 0,73 тыс. руб.:

$$\text{Вч-ч} = 173783 / 121 / 1974 = 0,73 \text{ тыс. руб.}$$

Величина дополнительного объема выпуска продукции в ООО «Импульс» составит 350 тыс. руб.:

$$\text{Опр} = 480 * 0,73 = 350,4 \text{ тыс. руб.}$$

Себестоимость дополнительного выпуска продукции рассчитаем по формуле:

$$\text{Спр} = \text{Опр} * \text{Зр} \quad (3)$$

где Спр - себестоимость произведенной продукции, тыс. руб.;

Опр - дополнительный объем произведенной продукции, тыс. руб.;

Зр - величина затрат на 1 руб. реализованной продукции, руб.

Величину затрат на 1 руб. реализованной продукции рассчитаем по формуле:

$$\text{Зр} = \text{Зобщ} / \text{В} \quad (4)$$

где Зр - величина затрат на 1 руб. реализованной продукции, руб.;

Зобщ - общая величина затрат на производство продукции, тыс. руб.;

В - выручка от продажи продукции, тыс. руб.

Отсюда, величина затрат на 1 руб. реализованной продукции в ООО «Импульс» составила 92 копейки:

$$\text{Зр} = 160159 / 173783 = 0,92 \text{ руб.}$$

Себестоимость дополнительного выпуска продукции в ООО «Импульс» в результате укрепления трудовой дисциплины составит 322 тыс. руб.:

$$\text{Спр} = 350,4 * 0,92 = 322,4 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль от реализации дополнительного выпуска продукции рассчитаем по формуле:

$$\text{Ппр} = \text{Опр} - \text{Спр} \quad (5)$$

где Ппр - прибыль от реализации продукции, тыс. руб.;

Опр - объем произведенной продукции, тыс. руб.;

Спр - себестоимость произведенной продукции, тыс. руб.

Таким образом, осуществление мероприятий по закреплению основных положений организационной культуры ООО «Импульс» принесет дополнительную прибыль в размере 28 тыс. руб.:

$$\text{Ппр} = 350 - 322 = 28 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме того, четкое понимание постулатов организационной культуры и правил поведения в организации позволит снизить текучесть кадров. Снижение текучести кадров в свою очередь позволит сократить целодневные потери рабочего времени, вызванные увольнением одних и приемом на их место других работников и обеспечить за счет этого дополнительный выпуск продукции.

Так, в 2017 году с предприятия уволилось 8 сотрудников и было принято 5 человек. Так как первый и последний рабочий день сотрудники чаще всего используют для оформления документов, прохождения необходимого инструктажа, знакомства с Правилами внутреннего трудового распорядка, рабочим местом, должностными обязанностями и т.д., в результате данного движения рабочей силы было потеряно 104 человеко-часа $(5 + 8) * 8$.

Учитывая выработку на 1 человеко-час в ООО «Импульс» в 2017 году в размере 0,73 тыс.руб. за счет ликвидации текучести кадров на предприятии можно увеличить объем выпускаемой продукции на 76 тыс. руб. (формула расчета (1)):

$$\text{Опр} = 104 * 0,73 = 75,92 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем, как это отразится на прибыли предприятия.

Себестоимость дополнительного объема произведенной продукции вычислим по формуле (3) и она составит 73 тыс.руб.:

$$\text{Спр} = 75,92 * 0,96 = 72,88 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль от реализации дополнительного объема продукции рассчитаем по формуле (5) и она составит 3 тыс.руб.:

$$\text{Ппр} = 76 - 73 = 3 \text{ тыс. руб.}$$

Совокупный эффект от укрепления и развития организационной культуры в ООО «Импульс» представлен в таблице 8.

Как следует из данных таблицы 8, в результате укрепления и развития организационной культуры в ООО «Импульс», выручка от реализации продукции возрастет на 426 тыс. руб., а затраты на ее изготовление увеличатся на 395 тыс. руб. В результате предприятие получит дополнительно 31 тыс. руб. прибыли.

Таблица 8

Оценка экономической эффективности укрепления и развития организационной культуры в ООО «Импульс»

№ Показатели	Факт	Проект	Динамика
			(+,-)
1 Выручка от реализации, тыс.руб.	173783	174209	+426
2 Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	160159	160554	+395
3 Прибыль, тыс.руб.	13624	13655	+31

Динамика данных показателей повлечет изменение производительности труда (таблица 9).

Таблица 9

Динамика производительности труда в результате укрепления и развития организационной культуры в ООО «Импульс»

Показатель	Факт	Проект	Динамика (+,-)
Выручка от реализации, тыс. руб.	173783	174209	+426
Численность - всего, чел	121	121	-

В том числе рабочих, чел

87 87 -

Производительность труда 1 работника, тыс. руб. 1436,2 1439,7 +3,5

Производительность труда 1 рабочего, тыс. руб. 1997,5 2002,4 +4,9

Как следует из данных таблицы, в результате укрепления и развития организационной культуры в ООО «Импульс» годовая производительность труда сотрудников на предприятии возрастет на 3,5 тыс. руб., в том числе рабочих, непосредственно осуществляющих производство продукции - на 4,9 тыс. руб.

Таким образом, проведенные расчеты подтверждают целесообразность формулирования основных положений Кодекса делового поведения в ООО «Импульс».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам исследования можно сделать следующие выводы.

Организационной культурой называется система общепринятых на предприятии и оберегаемых членами моральных, культурно-этических и других элементов в отношении дела, целей, взаимодействия с окружением и внутрифирменных взаимоотношений. Система этих постулатов находит свое выражение в убеждениях, принципах, нормах, ценностях, стандартах, ритуалах, манерах, традициях, обычаях.

Организационная структура - это многофакторный элемент, в связи с этим она индивидуальна и является одним из факторов, придающих предприятию индивидуальные черты.

ООО «Импульс», на материалах которого проводилось данное исследование, является самостоятельным, динамично развивающимся хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, осуществляющим свою деятельность в соответствии с требованиями и ограничениями действующего российского законодательства в области производства вентиляционного оборудования и климатической техники.

Конкурентные преимущества предприятия на региональном рынке сбыта обусловлены наличием современного производственного оборудования и технологии на собственных площадях, а также отлаженной, многоступенчатой системой контроля качества потребляемого сырья и произведенной продукции.

Производственный потенциал предприятия достаточен для дальнейшего развития и наращивания производства высококачественной и конкурентоспособной продукции. По итогам работы за 2017 год ООО «Импульс» внесено в Негосударственный реестр предприятий РФ, который включает организации с устойчивым финансовым и экономическим положением, что делает их надежными партнерами по ведению предпринимательской деятельности.

Существуют определенные риски, которые могут привести к снижению емкости рынка сбыта продукции, а также доли рынка ООО «Импульс» на региональном рынке. Поэтому руководству ООО «Импульс» необходимо обращать внимание организационную культуру, что будет способствовать заинтересованности работников в сохранении своих рабочих мест, росту производительности труда, а следовательно, повышению эффективности деятельности предприятия в целом и укреплению его конкурентных позиций на рынке сбыта.

Предприятие на начало 2017 года полностью укомплектовано рабочими и служащими. В структуре трудового коллектива как положительный факт следует отметить рост доли основных производственных рабочих и снижение удельного веса управленческих работников, что будет способствовать в дальнейшем росту производства продукции и сокращению затрат на содержание аппарата управления.

Персонал предприятия обладает высокой квалификацией и образованием, способный обслуживать современное оборудование и осуществлять грамотное руководство. Средний возраст сотрудников предприятия составляет 25-40 лет. Такие работники обычно легче обучаемы, более инициативны, нацелены на карьерный рост. Для таких сотрудников важным фактором трудоустройства является принадлежность к организации, исповедующей высокий уровень организационной культуры.

Проанализировав организационную культуру ООО «Импульс», можно отметить ее принадлежность по характеру взаимоотношений к культуре задачи, характеризующейся ориентацией на результат, командным способом работы, высокой адаптацией к внешним условиям, коллективной оценкой труда, высоким

уровнем профессионализма сотрудников. По степени общности организационная культура ООО «Импульс» относится к доминирующей, по степени укорененности ценностей и верований – к сильной. По степени влияния на результаты труда организационная культура ООО «Импульс» относится к положительной.

Организационную культуру ООО «Импульс» можно характеризовать как личностно-ориентированную (стимулирующую раскрытие потенциала личности в рамках коллективных интересов), интегративную (вбирающую в себя все лучшие качества организационных культур передовых организаций) и стабильную (разделяемую всеми сотрудниками и на этой основе глубоко проникающую во все их действия).

Таким образом, организационная культура ООО «Импульс» благотворно сказывается на деятельности организации, что подтверждает положительной динамикой основных экономических показателей его деятельности, снижением текучести кадров.

Для закрепления положительных тенденций было рекомендовано сформулировать и запротоколировать основные положения организационной культуры организации в Кодексе деловой этики, ознакомить с его положениями всех сотрудников.

В результате укрепления и развития организационной культуры ООО «Импульс» получит дополнительно прибыль в сумме 31 тыс. руб. Кроме того, годовая производительность труда сотрудников на предприятии возрастет на 3,5 тыс. руб., в том числе рабочих, непосредственно осуществляющих производство продукции - на 4,9 тыс. руб.

Таким образом, проведенные расчеты подтверждают целесообразность формулирования основных положений Кодекса делового поведения в ООО «Импульс» с целью укрепления и развития организационной культуры предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аланин А.Д. Управление персоналом. - М.: Дело, 2016. - 241 с.
2. Амбарцумян К.А., Лымарева О.А. Организационная культура как фактор конкурентоспособности современного предприятия // Символ науки. 2017. - № 4. - С. 24-26.
3. Андрющенко О.В., Евтюшина М.А. Роль организационной культуры в условиях нестабильности // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. - 2017. - № 1-1 (7). - С. 93-97.

4. Булей Н.В., Амелина В.К. Роль организационной культуры в системе управления персоналом // Материалы Ивановских чтений. - 2017. - № 4 (16). - С. 7-11.
5. Безвесельная З.В. Формирование организационной культуры в коллективах // Вестник Академии. - 2017. - № 1. - С. 65-68.
6. Бердыкулова Г.М., Мальдебеков А.А. Влияние организационной культуры на успешность организации // Интерактивная наука. - 2017. - № 11 (21). - С. 102-106.
7. Гальдикас Л.Н., Гальдикас В.А. Организационная культура и ее влияние на результативность организации // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. - 2017. - № 5. - С. 69-73.
8. Гришин И.Ю., Тимиргалеева Р.Р. Формирование организационной культуры, направленной на развитие предприятия // Устойчивое развитие науки и образования. - 2017. - № 9. - С. 59-65.
9. Джумиго Н.А. Организационная культура как объект управления // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. - 2017. - № 2 (8). - С. 98-111.
10. Золотарева Я.А. Вопросы развития организационной культуры // Аллея науки. - 2017. - № 14. - С. 154-157.
11. Кирсанова Д.А., Слепцова Е.В. Основные подходы к управлению организационной культурой: от теории к практике // Современные научные исследования и разработки. - 2017. - № 7 (15). - С. 139-142.
12. Каймонова О.О., Дружинина Т.Я. Организационная культура и ее влияние на деловую активность организации // Молодежный вестник ИрГТУ. - 2017. - № 2 (26). - С. 8.
13. Колесникова А.С. Организационная культура как важнейший элемент управления // Успехи современной науки и образования. - 2017. - № 4. - С. 105-107.
14. Карелина Е.Ю., Малеваник А.А. Организационная культура в управленческой деятельности // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2017. - № 10. - С. 66-68.
15. Кирсанова Д.А., Слепцова Е.В. Организационная культура как управленческий ресурс // Экономика устойчивого развития. - 2017. - № 3 (31). - С. 95-99.
16. Куркина Н.Р., Тремяскина Е.А. Влияние организационной культуры на развитие организации // Форум молодых ученых. - 2017. - № 1 (5). - С. 310-313.
17. Кирсанова Д.А., Слепцова Е.В. Анализ научных подходов к определению организационной культуры // Экономика устойчивого развития. - 2017. - № 6

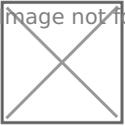
- (34). - С. 192-196.
18. Кибанов А.Я. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. - М.: «Экзамен», 2013. - 274 с.
 19. Кляйнманн М.М. Современные технологии менеджмента персонала. - М.: Гуманитарный центр, 2013. - 197 с.
 20. Кочеткова А.И. Основы современного менеджмента персонала. - М.: Зерцало, 2015. - 311 с.
 21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 285 с.
 22. Мубаракшина О.А., Марченко Н.В. Влияние организационной культуры на деятельность организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2017. - № 1 (57). - С. 108-118.
 23. Основы менеджмента персонала. Учебник / Под ред. Б. М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2015. - 385 с.
 24. Романенко Е.В., Балаева Ф.М. Классификация и характеристика организационных культур // Форум молодых ученых. - 2017. - № 7 (11). - С. 739-744.
 25. Скрыпий В.А. Методы диагностики организационной культуры на предприятии // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2017. - № 1-1 (123). - С. 270-275.
 26. Сажин И.Н. Изучение организационной культуры предприятия // Современный ученый. - 2017. - № 5. - С. 202-205.
 27. Тимофеев Д.А., Еругина М.В., Цвигайло М.А., Кром И.Л., Власова М.В. Организационная культура как фактор управления организационным поведением персонала // Современные проблемы науки и образования. - 2017. - № 4. - С. 3 - 7.
 28. Тоцкая Я.О., Пшеничная Д.А., Куницкая Е.В. Организационная культура развивающихся организаций // Университет Наук. - 2017. - № 17. - С. 327-337.
 29. Травин В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Изд-во «Дело», 2014. - 267 с.
 30. Федоров В.М. Системный подход к управлению организационной культурой // Вестник Челябинского государственного университета. - 2017. - № 10 - (406). С. 113-120.
 31. Щербакова Д.А. Факторы эффективности современной компании: организационная культура // Коммуникология: электронный научный журнал. - 2017. - № 4. - С. 38-44.

image not found or type unknown



Приложение 2

image not found or type unknown



Приложение 3

image not found or type unknown



image not found or type unknown



image not found or type unknown

