



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА  
ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

49,51 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«18» 02 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1 Мг

Осипова Алёна Евгеньевна

Научный руководитель:

к.п.н. доцент

Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск

2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Состояние проблемы управления организацией в современной теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Сущность управления организацией на основе ценностей...	12
1.3. Анализ моделей управления организацией на основе ценностей.....	18
Выводы по первой главе	42
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ В УСЛОВИЯХ ООО «СИТНО»</b>	<b>44</b>
2.1. Анализ эффективности управления на основе ценностей в ООО «Ситно».....	44
2.2. Разработка модели управления организаций на основе ценностей в условиях ООО «СИТНО».....	66
Выводы по второй главе.....	90
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>92</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	<b>96</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>102</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Эффективность функционирования производственной организации зависит от многих факторов, к ним относятся технический уровень производства, его организационное устройство, уровень квалификации исполнителей и их мотивацией к труду. Однако в трудовом коллективе можно наблюдать такую сферу взаимоотношений людей и структурных единиц, которая не подвергается влиянию обычных регламентов. Подобные взаимоотношения формируются годами исходя из опыта, сложившихся традиций, внутриорганизационных ценностей и соединяются в понятие «организационный ценности».

Руководители отечественных производственных предприятий вынуждены искать более эффективные организационные методы управления, внедрять современные подходы, направленные на интеграцию и эффективность отношений персонала в организациях. Для современных предприятий все более актуальными становятся вопросы стабильности, эффективности, узнаваемости и привлекательности для потребителей, что соотносится с характеристиками организационной культуры.

Развитие и поддержание организационной культуры обеспечивает управляемость групповым поведением работников и организационным поведением в целом. Большинство успешных организаций активно внедряют в систему менеджмента корпоративные правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и мифам и др. В соответствии с этим в последние годы организационную культуру стали признавать одним из основных показателей, необходимых для правильного понимания и управления человеческими ресурсами.

**Степень изученности проблемы исследования.** Вопросы формирования, изменения и развития организационной культуры, а также управления этими процессами отражены в трудах российских и зарубежных исследователей. Среди

зарубежных авторов можно выделить таких как: К. Камерон, Т. Коттер, Р. Куинн, У. Оучи, Т. Питерс, Дж. Хескетт, Р. Уотерман, Ч. Хэнди, Э. Шейн и др. Среди отечественных авторов значительный вклад внесли работы: О.С. Виханского, С.В. Василенко, И.В. Грошева, В.Г. Коноваловой, Г.Г. Руденко, Ю.Г. Одегова, А.И. Наумова, Т.О. Соломанидиной, В.А. Спивака, С.А. Шапиро и др. Проблемы, связанные с формированием и развитием организационной культуры предприятий, в последнее время являлись предметом исследования диссертационных работ: А.А. Алиханова, М.А. Амутинова, В.В. Капитоновой, А.В. Непомнящего и др.

**Проблема исследования** состоит в разработке модели управления организацией на основе ценностей.

Актуальность исследования и степень изученности проблемы позволили сформулировать тему нашего исследования: «**Разработка моделей управления организацией на основе ценностей**».

**Объект исследования:** процесс управления организацией.

**Предмет исследования:** разработка моделей управления организацией на основе ценностей.

**Цель исследования** – теоретическое обоснование и разработка модели управления организаций на основе ценностей в условиях ООО «СИТНО».

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы управления организацией в современной теории и практике менеджмента.
2. Выявить сущность управления организацией на основе ценностей.
3. Осуществить анализ эффективных моделей управления организацией на основе ценностей.
4. Разработать модели управления организаций на основе ценностей в условиях ООО «СИТНО».

**Практическая значимость работы** заключается в том, что исследование содержит разработанные модели управления организаций на основе ценностей в условиях ООО «СИТНО», которые могут быть использованы в практике

подобных организаций.

**Теоретико-методологическая основа исследования** являются работы специалистов в области общей теории менеджмента: Василенко С.В., Демин Д.Н., Козлов, В.В., Макеев, В.А., Смирнова, И.А., Артюхина Л.В. и др.

Изучение корпоративной и организационной культуры проводилось на основе трудов крупных специалистов: Грошев И.В., Иванова А.С., Иваннычева Т.А., Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. и др.

При разработке модели управления организацией нами использовались труды и представителей южноуральской школы менеджмента: Гнатышиной Е.А., Корнеева Д.Н., Лысенко Ю.В. и др.

**Методы исследования:** анализ научной литературы, наблюдение, опрос персонала, а также метод экспертных оценок.

**База исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «Ситно», расположенный по следующему юридическому адресу: Адрес: 455013, Челябинская обл., г. Магнитогорск, ул. Лазника, д. 19

**Структура исследования.** Наша работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

## 1.1. Понятие процесса управления и его функции

Процесс (от лат. *processus* – продвижение) означает:

- последовательную смену явлений, состояний в развитии чего-нибудь;
- совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (производство продукции, подготовка решений).

**Процесс управления** – это совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения целей организации.

**Параметры процесса управления.** Все протекающие на предприятии процессы (в сфере производства и управления) прежде всего являются процессами труда, поскольку и производство и управление – это совместный труд людей, совершающих целенаправленные действия по определённой программе. К параметрам (характеристикам) процесса управления можно отнести:

- предмет труда;
- средства труда;
- продукт труда;
- исполнитель трудового процесса (рисунок 1).

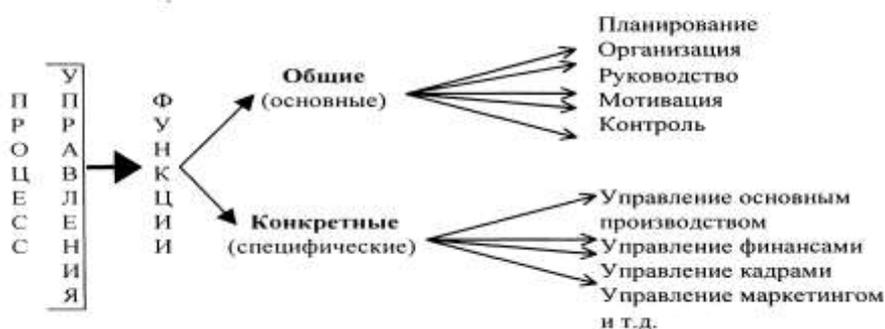


Рисунок 1 – функции процесса управления

Общие функции выполняются во всех без исключения организациях с вещественным и духовным производством. Формирование конкретных функций

зависит, как известно, от специфики производственной системы, сфер деятельности предприятия. Поэтому перечень конкретных функций может быть как угодно малым и как угодно большим в зависимости от размера организации и масштаба её производства.

На каждом конкретном предприятии в процессе управления задействованы все общие и конкретные функции для подготовки управляющего воздействия, подготовки, принятия и реализации решений.

### **Общая характеристика процесса управления**

*Процесс управления* – это деятельность субъекта управления по согласованию совместного труда работающих для достижения целей организации.

Как научное понятие процесс управления выступает в единстве трёх своих сторон:

- 1) содержания;
- 2) организации;
- 3) процедур осуществления (технологии управления).

1. С содержательной стороны процесс управления может быть охарактеризован как целенаправленное воздействие на состояние элементов, образующих систему управления. Процесс этот выражает единство различных частичных процессов (технических, экономических, социальных и др.), выполняемых аппаратом управления в определённых пространственных и временных границах применительно к конкретным объектам и уровням управления.

2. Организационная характеристика процесса управления выражает пространственную и временную последовательность его протекания, определяемую циклом управления. Последний включает 1) определение целей и 2) осуществление функций управления. Важная роль в этом аспекте принадлежит делению процесса управления по принадлежности к компонентам системы управления и её уровням.

На уровне предприятия различают следующие типовые компоненты системы управления как объекты приложения процесса управления:

- 1) подсистему линейного руководства;
- 2) целевые подсистемы;
- 3) функциональные подсистемы;
- 4) подсистему обеспечения управления.

Подсистема линейного руководства включает всех линейных руководителей – от мастера до директора предприятия. Целевые подсистемы охватывают:

- управление выполнением плана производства и поставок продукции;
- управление качеством продукции;
- управление ресурсами;
- управление развитием производства;
- управление социальным развитием трудового коллектива;
- управление охраной окружающей среды.

*Функциональные подсистемы* характеризуются специализацией управленческой деятельности по выполнению соответствующих 1) конкретных и 2) специальных функций управления.

*Подсистема обеспечения управления* охватывает:

- 1) правовое обеспечение;
- 2) информационное обеспечение;
- 3) организацию и внедрение нормативного хозяйства;
- 4) делопроизводство;
- 5) оснащение предприятия техническими средствами управленческого

труда.

3. С процедурой (технологической) стороны процесс управления представляет собой связь определённых его стадий и фаз, получающих своё выражение и закрепление в их дальнейшем членении на виды работ, операции и действия, а также процедур, алгоритмов и т. д.

Понятие процесса управления тесно связано с категорией потенциала управления, под которым понимается совокупность располагаемых системой управления возможностей и ресурсов управления информационных, материальных, трудовых, финансовых, опыта и квалификации кадров, традиций управления.

### Содержание процесса управления

Процесс управления с содержательной стороны может выглядеть так (рисунок 1)



Рисунок 1 – Содержательная характеристика процесса управления

Содержание процесса управления носит комплексный характер и делится на:

- методологическое содержание,
- функциональное содержание,
- экономическое содержание,
- организационное содержание,
- социальное содержание

*Методологическое содержание процесса управления* предполагает выделение определенных этапов, отражающих как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности. Этапы характеризуют последовательность качественного изменения работ в процессе управления, являясь ступенями внутреннего развития **воздействия** в каждом акте его осуществления.

*Этап* – это совокупность операций (действий), характеризующихся качественной определенностью и однородностью и отражающих необходимую последовательность их существования.

Процесс управления можно представить как последовательность следующих этапов:

- постановки цели (целеполагание),
- оценки ситуации,
- определения проблемы,
- выработки управленческого решения.

Раскроем поэтапную последовательность процесса управления наглядно (рисунок 2).



Рисунок 2 – Этапы процесса управления

**Цель** – это представление руководителя о том, какой должна быть управляемая им система. В научном определении её можно сформулировать как идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния системы. Процесс управления начинается с постановки цели воздействия. Если он является сознательно осуществляемым процессом, целенаправленным и целесообразным, он может начинаться только с уяснения, определения и постановки цели воздействия.

**Ситуация** – это состояние управляемой системы, оцениваемой относительно цели. Под ситуацией было бы неправильно понимать лишь отклонение от программы либо конфликтные случаи работы. Управление

осуществляется независимо от того, есть отклонение или нет, конфликтна или неконфликтна обстановка. Состояние системы никогда не может быть тождественно цели, следовательно, всегда существует ситуация.

Отличие ситуации от цели, как правило, включает множество противоречий. Акт воздействия необходим для разрешения этих противоречий, для приближения состояния системы к цели. Но это возможно лишь в том случае, если мы найдём ведущее противоречие, разрешение которого поведёт за собой разрешение всех остальных.

**Проблема** – это ведущее противоречие ситуации и цели, на разрешение которого должно быть направлено воздействие. Без определения проблемы невозможно управленческое решение.

**Управленческое решение** – это нахождение путей разрешения проблемы и организационная работа по реализации решения в управляемой системе. Является заключительным этапом процесса управления, его соединением с процессом производства, импульсом воздействия управляющей системы на управляемую.

**Функциональное содержание процесса управления.** Оно проявляется в масштабной последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления. Здесь можно выделить следующие этапы:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Функция руководства осуществляется по этим этапам.

**Экономическое содержание процесса управления.** Оно обусловлено тем, что в процессе управления находит своё выражение использование ресурсов производства – от оценки их наличия до превращения в продукт. Исходя из этого экономическое содержание процесса управления можно представить как этапы использования ресурсов, движения фондов, которое осуществляется трудом в управляемой системе, но определяется деятельностью управляющей системы.

Экономическое содержание процесса управления можно выразить в следующих этапах:

- установление экономических потребностей;
- оценка наличия ресурсов;
- распределение ресурсов;
- использование ресурсов.

*Организационное содержание процесса управления.* Оно проявляется в последовательности использования организационных рычагов воздействия по этапам:

- регламентирования;
- нормирования;
- инструктирования;
- ответственности.

Каждый акт воздействия предполагает, что руководитель должен чётко сформулировать задание (что надо сделать). Это регламент, который может быть различным по продолжительности действия. Далее нужно установить их допустимые отклонения. Это нормативы. Затем определяется, как лучше выполнять задание, что использовать, чем руководствоваться и пр. Это инструктирование. Каждое задание должно предполагать указание на меру ответственности за невыполнение его или неправильное выполнение.

В многоуровневой системе управления организационное содержание процесса управления проявляется также в порядке взаимодействия различных звеньев и уровней данной системы управления. Порядок взаимодействия определяется характером конкретной цели, особенностями ситуации, что не позволяет построить общую схему организационного взаимодействия звеньев и ступеней системы. Она различна по каждому конкретному акту воздействия.

Социальное содержание процесса управления раскрывается ролью человека в его осуществлении. Каждый этап процесса управления предполагает неременное участие человека. При этом процесс управления требует механизации и автоматизации выполнения его операций. Наиболее

приемлемыми для использования современной техники являются этапы оценки ситуации, поиска проблемы и разработки вариантов решения, т.е. те этапы, выполнение которых в значительной степени зависит от обработки информации.

Следовательно, социальное содержание процесса управления можно представить последовательностью сугубо человеческих и человеко-машинных операций. При любой степени механизации управленческого труда процесс управления начинается и заканчивается сугубо человеческой деятельностью.

## 1.2. Сущность управления организацией на основе ценностей

На основании изученной литературы проведем терминологический анализ понятие ценности в аспекте организационной ценности. В таблице 1 представлены варианты определения ценности с точки зрения специалистов в области корпоративного менеджмента.

Таблица 1 – Анализ понятия ценности с точки зрения различных авторов

№ п.п	Фамилия И.О. автора	Определение
1	Коновалова В.	Ценности — это принятые и разделяемые всеми или почти всеми сотрудниками компании правила, принципы и убеждения, которые определяют взаимоотношение сотрудников между собой и с клиентами, партнерами и другими представителями внешней среды.
2	Иванычева Т.А.	Ценности организации - совокупность культивируемых и декларируемых менеджментом ценностей, проявляющаяся в течение времени в виде результата, состоящего из спонтанной трансформации общих ценностей на основе коммуникационного опыта работников и осознанных целенаправленных воздействий со стороны менеджеров, реализующих социально-экономическую политику развития фирмы.
3	Василенко С.В.	Ценности это принятые и разделяемые всеми членами организации правила и принципы, которые определяют взаимоотношения сотрудников организации как между собой, так и со внешней средой (ее клиентами, поставщиками, партнерами, СМИ и государством).

4.	Грошев И.В.	Ценности (организационные ценности) – это основа корпоративной культуры организации: значимые, общепринятые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы, закрепленные в стандартах и правилах поведения. По словам А.П. Сорокина «Именно ценность служит основой и фундаментом культуры»[1]. Подобно тому как личные ценности формируют культуру личности, корпоративные ценности формируют культуру организации.
----	-------------	---

Личность, чтобы чувствовать себя полноправным членом общества, должна оценивать себя свою деятельность и свое поведение с позиций соответствия их требованиям культуры. Соответствие жизни и деятельности личности принятым в обществе нормам и правилам создает у нее ощущение собственной социальной полноценности, которая является условием нормального социального самочувствия, и напротив, ощущение несоответствия поведения требованиям общества погружает человека в состояние дискомфорта, может стать причиной тяжелых переживаний личности. Таким образом, человек нуждается в постоянном контроле за степенью своей социальной полноценности. Внешний контроль за степенью социальной полноценности осуществляется благодаря институту общественного мнения, правовым органам и т.д.

Внутренний контроль осуществляется самим индивидом с позиций норм и требований общества, усвоенных им в процессе социализации, и выступает как самоконтроль. Самоконтроль является действенным механизмом развития личности, так как предполагает последующую корректировку поведения ее в соответствии с указанными нормами [1].

Оценка личностью своей социальной полноценности осуществляется благодаря ценностям, которые выступают как «один из присущих личности

шаблонов для оценки, для осознанного или неосознанного «измерения» допустимых в конкретных обстоятельствах образцов социального поведения». В.Б. Ольшанский сравнивает ценности со своеобразными маяками, помогающими «заметить в потоке информации то, что наиболее важно (в позитивном или негативном смысле) для жизнедеятельности человека; это такие ориентиры, придерживаясь которых человек сохраняет свою определенность, внутреннюю последовательность своего поведения»[1].

Как подчеркивает Э. Фромм, большинство людей колеблются между разными системами ценностей и потому никогда не развиваются полностью в том или ином направлении; у них нет ни особых добродетелей, ни особых пороков; они похожи на стертую монету, так как в них нет самости, нет тождественности себе [2].

Таким образом, ценности - это ядро структуры личности, определяющее ее направленность, высший уровень регуляции социальным поведением личности.

В основе модели ценностных ориентаций Рокича лежит предположение, что ценности могут трансформироваться под влиянием воспитания и культуры. Выделяется два класса ценностей: ценные сами по себе (терминальные) и используемые для достижения обычных целей (инструментальные).

В качестве инструментальных ценностей обычно рассматриваются личностные черты, которыми должен обладать человек: вежливый, ответственный, интеллигентный, храбрый, одаренный воображением, честолюбивый, контролирующий, логичный, нежный, честный, полезный, способный, чистый, прощающий, веселый, независимый, послушный, с широким кругозором.

Терминальными ценностями, т.е. к чему стоит стремиться в жизни, рассматриваются такие: полноценная любовь, счастье, безопасность, удовольствие, внутренняя гармония, чувство завершенности, мудрость, спасение, комфортная жизнь, воодушевление, свобода, дружба, красота, признание, уважение, надежная семья, равенство, всеобщий мир.

Систематизация культурных ценностей позволила выделить следующие группы ценностей: витальные, экзистенциальные, утилитарные, прецедентные, социальные и этические. К витальным ценностям относятся здоровье, молодость, стройность, природная естественность, безопасность. Среди экзистенциальных ценностей находятся такие, как эффективность, качество, экономия времени и денег, ориентация на мировые стандарты, современность. Утилитарными ценностями являются деньги, безопасность, успех в бизнесе, удача, престиж, мода, развлечение. Прецедентные ценности - это имена известных людей, отрывки из художественных произведений, названия художественных фильмов, названия и тексты песен. К социальным ценностям были отнесены женская эмансипация, индивидуальность, семья, друзья, родственники. Среди этических ценностей были отмечены уважение и любовь, забота и доброжелательность [2].

Духовные ценности являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Для любого руководителя провалом закончится попытка управления организацией без знания системы ценностей и ценностных ориентации своих подчиненных. Ценности приобщают персонал к основным целям организации, задачам, средствам, символам и знакам престижа [1].

Формирование любой организации начинается с определения базовых, исходных ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников. Часто сделанный в самом начале выбор той или иной системы ценностей закрепляется на подсознательном уровне у персонала организации и определяет всю его деятельность.

Мировой опыт большинства организаций показывает, что в них доминируют следующие ценности:

- · мы -- лучшие в своем деле (либо мы стремимся стать лучшими);
- · качество нашей деятельности может быть только превосходным;

- · в нашей деятельности важна каждая мелочь (либо в нашей деятельности нет мелочей);
- · чтобы не отстать, мы должны ежедневно побеждать (побеждать не кого-то, а побеждать вместе со всеми сложности и проблемы окружающей действительности);
- · мы не можем себе позволить ни зазнайства от успехов, ни уныния от неудач;
- · ко всем окружающим следует относиться как к личностям, а не как к винтикам в сложной машине;
- · наиболее важным мы признаем неформальное поощрение успеха и развитие внутриорганизационных связей и контактов [3].

Как видим, проявляется отчетливая тенденция установления таких отношений как внутри организации, так и за ее пределами, которые ни в коем случае не приведут к потере чести, достоинства, здоровья и безопасности людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

Среди ведущих индивидуальных ценностей сотрудников организации выделяются уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состязательность, профессиональная гордость и профессиональная честь. Существуют и свои специфические ценности в отдельных профессиях. Например, в медицине -- сострадание, сохранение врачебной тайны; в юриспруденции -- неподкупность и верность законам; в военной организации -- патриотизм, долг, честь, верность слову; в журналистике -- стремление к истине и ее публичному раскрытию.

Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если же ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения. (Из ценностей фирмы «Мацусита») [3]

По мнению Л.Д. Столяренко [2], организационные ценности могут быть разделены на консервативные и либеральные. Критериями для такой дифференциации являются такие «пробные камни», как

- · отношение к новому и старому;
- · готовность к риску;
- · степень доверия при делегировании полномочий;
- · специфика внутриорганизационных коммуникаций и др.

Чтобы избежать негативных оценок консервативных ценностей сразу же подчеркнем, что важнейшей стороной любого консерватизма является преемственность. Преемственность предполагает опору на опыт, разумность, предусмотрительность. Исследования показывают, что в организациях с консервативной системой ценностей высоко ценятся мораль, плановость, последовательность, безопасность. Консервативные ценности ориентированы на стереотипное, а не преобразовательное начало, потому что по своей природе они тяготеют ко всему известному, надежному, хорошо проверенному и безопасному. Смысл консерватизма (а в умеренных пропорциях и польза) заключается в том, что он в максимальной степени рожден и продиктован опытом, многолетней практикой, традициями и рационализмом, как своеобразной жизненной философией.

Выразителями ценностей консервативного типа в основном являются наиболее опытные сотрудники организации и представители старшего поколения.

Они чувствуют себя «в своей тарелке», получая четкие и строгие указания от своего непосредственного начальника, когда перед ними ставят очевидные, ясные и понятные задачи. Они не стремятся искать какого-то особенного «смысла» в своей работе.

Нагляднее всего система консервативных ценностей проявляется в отношениях между начальником и подчиненными. Чаще всего это «согнуто-умилительное», раболепное, лишенное какой бы то ни было критичности отношение подчиненных. Руководитель, утверждающий консервативные

ценности, предпочитает до предела усиливать свои контрольные функции, вместо того чтобы использовать потенциальные возможности вверенной организации. Он всегда будет стремиться к решению ближайшей и хорошо известной ему проблемы, а не к далекой перспективе, продвижение к которой требует риска. Консервативный руководитель выберет рутинные методы для преодоления кризиса вместо использования современных подходов и авангардных технологий.

Опасность чрезмерного увлечения консервативными ценностями в организации заключается в следующем:

- в современных экономических условиях, требующих динамизма, неординарных подходов и инновационных технологий, консервативный подход может оказаться неэффективным и даже губительным;
- в условиях смены системы духовных координат, кардинальных изменений в сознании и мышлении людей, в их отношении к труду не учет этих изменений и попытки прямого давления на персонал неэффективны;
- консервативные ценности (при всем положительном в них) подавляют такие присущие каждому полноценному человеку качества, как смелость, открытость, инициатива, энергичность. Это, в свою очередь, демотивирует личность, приводит к спаду трудовой активности и к срыву деловых отношений в целом [3].

Либеральные ценности отражают изменение массового общественного сознания по отношению к работе и к профессиональной самореализации. Их отличает явный акцент на человеческие, а не только на технологические стороны деятельности. Опора на эти ценности позволяет каждому сотруднику проявить свои творческие возможности, обеспечивает полноценную мотивацию, моральную удовлетворенность. Эффективные и свободные внутриорганизационные коммуникации по горизонтали и вертикали, позитивные установки к нововведениям, возможность свободно высказать свое мнение наиболее показательны для либеральных ценностей. Всю их совокупность можно свести к трем группам.

Первая группа ценностей включает систему верований, установок и ожиданий относительно самой работы. Усиление ее творческого характера, новые возможности в выборе средств и подходов позволяет сформировать качественно новое отношение к труду как к наиболее важной ценности, как к подлинному феномену человеческой жизни.

Ценности второй группы охватывают межличностные коммуникации в организационной среде. На первом плане при этом выходит уравновешенность вертикальных и горизонтальных коммуникаций (а по ряду проблем -- доминирование горизонтальных коммуникаций), уважение и учет мнений отдельных сотрудников, высокая степень делегирования полномочий и доверия. Все это создает особый корпоративный дух (дух солидарности) в современных организациях.

Основу третьей группы составляют индивидуальные ценности, оказывающие наибольшее влияние на самочувствие личности, ее уверенность в правоте избранного пути. Дух либерализма особенно проявляется в таких ценностях, как профессиональная компетентность, информированность о развитии всех процессов в организации, значимость собственного «Я» у каждого сотрудника, оптимизация организационных целей с личными планами и целями каждого сотрудника. [3]

Роль ценностного компонента в управлении предприятием

Для того чтобы обозначить управление по ценностям как альтернативу управлению по инструкциям и управлению по целям, необходимо показать сходства и различия понятия «ценность» с понятиями «цель» и «инструкция» с точки зрения использования их как инструментов развития организации.

Ценность, как и инструкция, имеет нормативно-регулирующий характер с точки зрения управления в организации, но, в отличие от инструкции, низко формализована и требует аффективного непосредственного признания, культурной легитимности со стороны сотрудников.

В нормативном регулировании поведения ценность похожа на цель, но, в отличие от цели, она не может быть задана волей руководства или лидерской группы, а сопряжена со свободным признанием.

Инструкция и цель требуют в первую очередь значения - конкретных знаков и языков для их задания, ясных поведенческих критериев по их постановке. Ценность требует смысла - признания набора действий и суждений как аффективных жизненных переживаний, формирующих человека и организацию.

Ценность имеет рациональные и иррациональные стороны.

С точки зрения рационального рассмотрения, принятие и трансляция ценности фиксируются и консервируются в формальных организационных документах - кодексах поведения, этических принципах и договорах. Но эта фиксация - лишь «вершина айсберга» ценности. «Подводной частью» являются артефакты организационной культуры - эмоционально и аффективно создаваемые «само собой разумеющиеся вещи», выступающие как регуляторы ежедневного поведения и постановщики целей.

Таким образом, можно представить себе управление по ценностям как самодостраивание сотрудниками инструментов управления (инструкций, целей, задач и их решений), исходя из набора нежестких (образных, метафорических, аффективных) ценностных представлений [4].

Ценностное управление -- это реализация в компании регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов. Ценности -- истинный босс компании, и потому каждый сотрудник, на любом уровне, в любое время, в любой ситуации, принимая любое решение, руководствуется ценностями компании или тем, что он считает таковыми [3].

Регулярный менеджмент -- это управление на основе регламентов, стандартов и инструкций. Переход на регулярный менеджмент неизбежен для любой компании, которая продолжает расти. Компания может обойтись без регулярного менеджмента, если во главе компании находится ее владелец, а в

подчинении у него с десятков старых знакомых. Как только компания выходит за описанные рамки, она нуждается в стандартах деятельности.

Если компания не предоставила сотрудникам регламентов работы -- это означает, что она явно разрешила им руководствоваться собственным опытом, собственными ценностями, собственным представлением о том, что надо, а чего не надо делать. Вся ответственность за непредсказуемые и нежелательные поступки сотрудников, в случае отсутствия регламентов (регулярного менеджмента), лежит на руководстве компании, которое строит бизнес, нанимает персонал, но не сообщает им правила игры.

Сгибаясь под тяжестью типичных задач и ситуаций, устав от одних и тех же ответов на одни и те же вопросы руководитель решается на первый шаг в регламентации работы. Самый простой путь, который выбирают 90% компаний: прецедентный. Суть этого подхода к регламентации такова: произошло событие, сотрудники приняли неверные решения -- пишем регламент о том, как следует вести себя в подобных случаях. Потом еще неверные решения и поступки, и еще регламенты и инструкции как следовало бы поступить. Еще проступки и еще регламенты. Через некоторое время, кипа регламентов, весьма разношерстных и порой противоречивых закрывает дневной свет, и убеждает руководителя, что не надо было даже начинать канитель, с этими регламентами. Или надо было пойти каким-то другим путем.

Ценностное управление может быть истинным, когда руководство компании сознательно анализирует, оценивает и управляет ценностной структурой компании и ее подразделений; или хаотичным и неконтролируемым, когда руководство не придает должного значения ценностям компании и, тем самым, позволяет ситуации развиваться под влиянием случайных людей, факторов и событий. Примечательно, что в любом случае: думает ли руководитель о ценностных приоритетах бизнеса или нет, ценности управляют его компанией.

Принципы истинного ценностного управления:

- Принцип соответствия целям бизнеса

- · Принцип явного согласования ценностей
- · Принцип управления персоналом
- · Принцип учета интересов пяти сторон бизнеса
- · Принцип всемерного проникновения и совершенствования
- · Принцип соответствия целям бизнеса [3]

Система ценностей должна соответствовать целям, поставленным перед конкретной компанией ее владельцами, акционерами. Компания, проводящая территориальную экспансию, создающая многочисленные филиалы, должна иметь иную систему ценностей, нежели та, цель которой повышение рыночной стоимости своих активов. Компания, делающая ставку на инновационные технологии должна иметь систему ценностей, отличающуюся от семейного ресторанчика.

В данном контексте, под целью мы понимаем стратегическую, максимально общую и отдаленную цель компании. Необходимо помнить о том, что ценностные структуры склонны к стабильности и однажды внедренная система ценностей будет сопротивляться изменениям и стремится сохраниться. Ошибочно думать, что исключительная цель бизнеса -- получение прибыли. Палитра целей гораздо разнообразнее.

В ситуации холдинга, ценностная структура холдинга должна соответствовать его цели, а ценностные структуры компаний -- целям отдельных, составляющих холдинг компаний.

Ценностная структура некоммерческих организаций должна соответствовать, целям, заявленным в уставе.

Ценностная структура государственных организаций должна соответствовать целям, определенными законами, в рамках которых организации осуществляют свою деятельность. Даже ценностная структура учебного заведения, будь то школа или ВУЗ должна соответствовать целям, которые поставили перед собой руководители.

Система ценностей компании -- иерархическая система. Есть структура ценностей компании в целом. Есть ценностные приоритеты дирекций, отделов и

подразделений, которые должны быть специфическим образом согласованы с ценностями компании верхнего уровня. Ценности сотрудников должны быть в первую очередь согласованными с ценностями своего подразделения, а во вторую очередь с ценностями компании.

Ценностные приоритеты подразделений должны быть согласованы между собой -- это называется ценностный интерфейс, его задача правильно транслировать то, что важно для одного подразделения в руководящие требования для другого. Традиционный конфликт, существующий между бухгалтерией и отделом продаж во многих компаниях, есть проявления несогласованности ценностного интерфейса между ними: то, что важно для бухгалтерии, игнорируется продавцами и наоборот.

### 1.3. Анализ моделей управления организацией на основе ценностей

Понятие «модель управления» позволяет раскрыть основные системы управления. По сути, модель управления — это копия реального объекта (системы управления), обладающая его реальными характеристиками и способная имитировать, воспроизводить его действия, его функционирование. Любой руководитель стоит перед проблемой выбора по самому животрепещущему вопросу: как управлять вверенным ему объектом, какой арсенал управленческих стратегий, рычагов и технологий использовать. Модель управления позволяет сделать это.

Выбор модели управления - это не выбор нужного тебе товара в торговом ряду, когда товар уже изготовлен и имеет ясно очерченные потребительские свойства. Здесь правомерна такая аналогия. Мать не может купить ребенка — она должна сначала сама созреть, затем зачать его с думой о своем материнском предназначении, выносить в своей утробе, родить и многие годы пестовать и воспитывать, чтобы получилось хорошее потомство. Представляется, что именно в таком метафорическом контексте Ф. Тейлор утверждал, что модель управления — это не изобретение, а эволюция.

Перефразируя приведенную выше метафору, можно сказать, что модель управления, так же, как и ребенок, вынашивается и формируется десятилетиями и даже веками. Она не должна быть импортной, а только своей — родной, выстраданной, органичной, соответствующей культуре, традициям и духу своего народа.

Все это не означает, что модель управления не должна быть восприимчива к позитивным зарубежным веяниям. Должна. Восприимчивость ко всему положительному, умение приобщиться к мировому Знанию является одним из самых уважаемых качеств любого человека, любой организации, любой управленческой системы. В то же время всякие изменения имеют смысл только при определенных обязательных условиях:

во-первых, изменения не должны рушить основы, на которых держится сложившаяся модель управления;

во-вторых, изменения, пусть даже самые малые, не должны вызывать аллергию у тех, кто управляет, и особенно у тех, кем управляют.

Реформирование нашей экономики наглядно показывает, что забвение отечественной истории и неуважение к своему прошло-му никому не прощается. Уроки истории своего Отечества всегда полезно знать.

Вопрос о моделях управления — один из самых актуальных. В самом деле, абсолютное большинство управленцев связывают свои или чужие успехи с определенной моделью управления.

В словарях дается несколько значений слова «модель». Она трактуется как образец (эталон) для массового изготовления ка-кого-либо изделия или конструкции. Под «моделью» понимается также устройство, имитирующее строение и действие какого-ли-бо другого (моделируемого) устройства в научных, производ-ственных или иных целях. В широком смысле «модель» — это аналог (изображение, описание, схема, план и т. п.) какого-либо объекта, процесса или явления, которые для того, кто осущес-твляет моделирование, являются оригиналом.

Модель — это прежде всего продукт моделирования, т. е. про-цесса, в котором «участвуют» объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно осуще-ствляет). Три художника, рисуя одновременно одну и ту же «нату-ру», создадут три совершенно разные «модели», воплотив в них свое собственное мироощущение, творческие установки и задачи. Примерно так же обстоят дела при моделировании экономи-ческих и управленческих систем. В зависимости от критериев, по-литических и экономических пристрастий, установок и задач, ко-торыми руководствуется автор (создатель), модель управления и экономические модели могут существенно отличаться друг от друга, более или менее соответствовать оригиналу и отражать авторскую точку зрения. Чья модель окажется лучше,

выявля-ется при сравнении ее с реально существующим оригиналом и тем, насколько правильно она отражает и объясняет реально происходящие явления.

В теории современного менеджмента человеческих ресурсов сформировалось несколько моделей управления на основе ценностей.

В организации, осуществляющей управление по ценностям, должна осуществляться опора на базовые ценности, происходить уточнение имеющихся ценностей, а также определение новых ценностей и их внедрение в культуру организации.

Существующие базовые (ключевые) ценности должны отвечать следующим критериям:

- • существовать в организации в настоящий момент;
- • входить в список значимых ценностей первого лица компании;
- • соответствовать базовым ценностям большинства сотрудников;
- • не противоречить внутренним и внешним требованиям бизнеса.

При этом специалисты рекомендуют останавливаться на трех ключевых позитивных ценностях.

Модель управления по ценностям М. Рокича.

В ее основе лежит предположение, что ценности могут трансформироваться под влиянием восстановления и культуры. Выделяется два класса ценностей: ценные сами по себе (терминальные) и используемые для достижения обычных целей (инструментальные).

При этом необходимо учитывать следующие положения.

- 1. Четко формулировать ценности организационной культуры компании, чтобы сотрудники могли сравнить с ними собственные ценности.
- 2. Показывать сотрудникам одинаковое отношение и одинаковое внимание к формулируемым ценностям, не выделяя одни и не принимая другие.
- 3. Иметь в виду, что ценности имеют свойство опосредованно проявляться в реальных действиях сотрудников, их реакциях на те или иные события из жизни организации.

- 4. Важно выявить личные ценности сотрудников, которые создают их индивидуальность.
- 5. Необходимо учитывать, что подавить индивидуальные ценности очень сложно, поскольку «подавленные» ценности, скорее всего, найдут новую форму для своего выражения.
- 6. Современные специалисты считают, что нужно повышать статус неформальных лидеров как наставников и носителей новых идей и ценностей, без которых распространение нового знания очень невелико.

М. Мартынова считает, что для управления по ценностям очень важно сформулировать и зафиксировать «сквозное» влияние основных ценностей, поскольку только в комплексе они дадут желаемый эффект. Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)», на основании обследований таких компаний, как *IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel* и др., пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности.

Метод выявления корпоративных ценностей, основанный на оценке культуры сотрудников по ценностям с помощью модели «Семь уровней личного и организационного сознания» (рисунок 3). Эта модель была разработана Р. Барретом на основе работ А. Маслоу и представляет собой диагностику существующей культуры и определение желаемой культуры через изучение восприятия работниками текущих ценностей компании, их пожеланий и личных ценностей. Полученные результаты рассматриваются в трех проекциях:

- 1) человеческая перспектива;
- 2) перспектива организационного развития;
- 3) перспектива бизнеса.



Рисунок 3 – Модель управления на основе ценности «Семь уровней сознания»

В систему входят семь категорий:

- 1) финансы — экономическое благосостояние;
- 2) финансовый рост;
- 3) жизнеспособность — внутренние системы и процессы компании;
- 4) отношения с клиентами — удовлетворение потребностей клиентов и стратегические союзы;
- 5) развитие — исследования и разработки, новые продукты и услуги;
- 6) культура — самореализация сотрудников и человеческий капитал;
- 7) социальный вклад — социальная ответственность и ответственность за состояние окружающей среды.

По мнению автора, человечество не действует в соответствии с каким-то одним уровнем сознания, оно имеет тенденцию проявлять себя в рамках нескольких уровней, группирующихся вокруг трех или четырех. Людское сознание обычно фокусируется на уровнях от 1 до 5, часто с акцентом на уровень 5. Эти же уровни применимы и к компаниям:

- • уровень 1 — прибыль и рост;
- • уровень 2 — удовлетворение потребностей клиента;

- • уровень 3 — производительность, эффективность и качество;
- • уровень 4 — обучение и инновации, ведущие к постоянному обновлению;
- • уровень 5 — внутренняя сплоченность;
- • уровень 6 — самореализация сотрудников, взаимное сотрудничество с клиентами и поставщиками;
- • уровень 7 — этика и социальная ответственность.

Чаще всего компании фокусируют свою деятельность в пределах первых трех уровней, а наиболее успешные распределяют ее по всему спектру сознания, уделяя равноценное внимание всем уровням.

Современные компании рассматривают управление по ценностям как важнейший инструмент создания стабильной, конкретной, «человеческой» корпоративной культуры<sup>[4]</sup>. Так, финансовая корпорация (ФК) «Уралсиб» перешла к системе управления по ценностям эволюционным путем, и она стала логическим продолжением *BSC* (системы сбалансированных показателей). Это общемировой тренд, обусловленный рядом организационных тенденций последнего десятилетия, вынудивших предприятия приспосабливаться к новым условиям, чтобы оставаться конкурентоспособными на требовательном и непредсказуемом рынке.

Разработанные корпоративные ценности должны постоянно поддерживаться через определенные правила, нормы и традиции. При этом наибольшая эффективность будет достигнута, если не будет противоречий между ценностями, которые провозглашаются, и реально действующими ценностями.

Нормы — это неписанные правила поведения, «правила игры», которые являются неформальным указанием на то, как себя вести. Нормы подсказывают людям, что от них ожидается, когда они действуют, говорят, во что верят, даже во что одеваются. Они никогда не выражаются в письменной форме — если бы это было так, они бы стали административными установками или процедурами. Они передаются либо из уст в уста, либо отношением к поведению, и сама

реакция окружающих на их нарушение принуждает их выполнять. С помощью этих реакций можно оказывать очень большое влияние на поведение людей: контролируется поведение других тем, как на него реагируют.

### Трехмерная модель управления на основе ценностей

Каковы основные корпоративные ценности? Какие ценности должны выбрать члены организации, чтобы согласовать их с задачами предприятия? Почему сотрудники будут адаптировать свои ценности к ценностям корпоративной культуры? Эти ключевые вопросы и призвана решить трехмерная модель УОЦ.

Эта модель исходит из того, что ценности можно определить в любой организации, независимо от вида деятельности, целей и видения. Определив ценности, можно разделить их на три основные группы, охватывающие обозначенные нами ранее личностные и организационные ценности: экономико-прагматические, этико-социальные и эмоционально-энергетические .

Основная цель реинжиниринга организационной культуры – установить баланс между этими группами ценностей и с помощью диалога и консенсуса согласовать их со всеми членами организации. Принцип определения ценностей основывается и на классических исследованиях, и на наблюдениях за самой простой и важной организацией, с которой мы все знакомы, – семьей. Вспомните свою семью или другие семьи, с которыми вам доводилось встречаться. Интуитивно мы чувствуем, что для успеха семьи необходим баланс между этими группами ценностей. Все знают, что институт брака в XXI веке переживает кризис: уровень разводов и расставаний пугает, участились случаи проявления жестокости в семье, усиливается общее беспокойство и повышается супружеская неудовлетворенность. Почему? У семьи, как и у любой другой организации, есть свои задачи. Если эти задачи и соответствующие ценности не сочетаются друг с другом и не разделяются партнерами, то семья обречена на распад по следующим причинам:

- не согласованы экономико-прагматические ценности;
- не согласованы этико-социальные ценности партнеров;

- охладели чувства (одного или обоих) партнеров друг к другу, которые когда-то вдохновляли отношения и были важнейшей эмоциональной ценностью, связывающей их.

Если рассматривать семью и друзей как живую организацию, которая пытается выжить и быть счастливой в сложном мире, можно понять, как трудно приходится компаниям. Тем не менее для создания позитивных устойчивых отношений на работе необходимы те же самые общие ценности, что и в семье или в дружбе. Так, очень важно проанализировать организационную культуру, определив основные ценности, а также то, насколько их разделяют сотрудники и как они сочетаются с личными ценностями членов организации. Методика УОЦ, которую мы представим позже, позволяет распределить ценности по трем категориям и выяснить, насколько осознается их согласованность или несогласованность членами организации и отражается ее доминирующей культурой. Чем больше разрыв, тем существеннее должны быть перемены в культуре.

Модель УОЦ (рисунок 4), в которой определенные ценности ассоциируются с каждой категорией, подтверждает, что

- согласованность эмоционально-энергетических и экономико-прагматических ценностей стимулирует инновации в организации;
- согласованность экономико-прагматических и этико-социальных ценностей помогает выжить;
- согласованность этико-социальных и эмоционально-энергетических ценностей улучшает реакцию и чувствительность сотрудников, позволяя организации стать более социально ответственной.

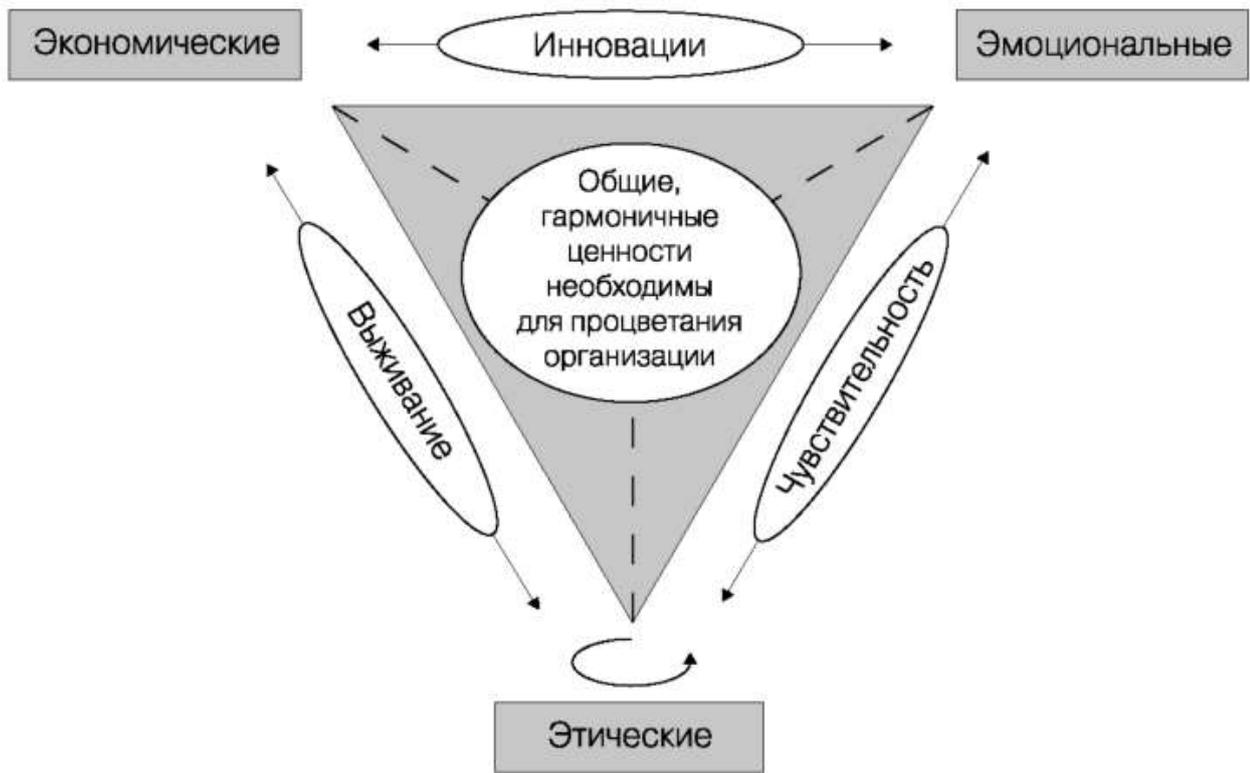


Рисунок 4 – Модель корпоративного управления на ценностях

## Выводы по первой главе

В первом параграфе «Состояние проблемы управления организацией в современной теории и практике менеджмента» выявлено, что все протекающие на предприятии процессы (в сфере производства и управления) прежде всего являются процессами труда, поскольку и производство и управление – это совместный труд людей, совершающих целенаправленные действия по определённой программе. Определено, что процесс управления – это деятельность субъекта управления по согласованию совместного труда работающих для достижения целей организации. В ходе исследования мы пришли к выводу, что методологическое содержание процесса управления предполагает выделение определенных этапов, отражающих как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности. Этапы характеризуют последовательность качественного изменения работ в процессе управления, являясь ступенями внутреннего развития воздействия в каждом акте его осуществления.

Следует заметить, что в многоуровневой системе управления организационное содержание процесса управления проявляется также в порядке взаимодействия различных звеньев и уровней данной системы управления. Порядок взаимодействия определяется характером конкретной цели, особенностями ситуации, что не позволяет построить общую схему организационного взаимодействия звеньев и ступеней системы. Она различна по каждому конкретному акту воздействия.

Во втором параграфе «Сущность управления организацией на основе ценностей» На основании изученной литературы проведем терминологический анализ понятие ценности в аспекте организационной ценности. На основании модели ценностных ориентаций выяснено, что ценности могут трансформироваться под влиянием воспитания и культуры. Выделяется два класса ценностей: ценные сами по себе (терминальные) и используемые для достижения обычных целей (инструментальные). Как видим, проявляется

отчетливая тенденция установления таких отношений как внутри организации, так и за ее пределами, которые ни в коем случае не приведут к потере чести, достоинства, здоровья и безопасности людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

в третьем параграфе первой главы «Анализ моделей управления организацией на основе ценностей» определено, что модель управления — это копия реального объекта (системы управления), обладающая его реальными характеристиками и способная имитировать, воспроизводить его действия, его функционирование. Проведен анализ Модели управления по ценностям М. Рокича, в основе которой лежит предположение, что ценности могут трансформироваться под влиянием восстановления и культуры. Метод выявления корпоративных ценностей, основанный на оценке культуры сотрудников по ценностям с помощью модели «Семь уровней личного и организационного сознания» представляет собой диагностику существующей культуры и определение желаемой культуры через изучение восприятия работниками текущих ценностей компании, их пожеланий и личных ценностей.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ В УСЛОВИЯХ ООО «СИТНО»**

### **2.1. Анализ эффективности управления на основе ценностей в ООО «Ситно»**

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило крупнейшее предприятие на Южном Урале в области пищевой промышленности общество с ограниченной ответственностью «Ситно».

ООО «Торговый дом - Ситно» - крупная и перспективно развивающаяся локальная сеть розничной и оптовой торговли в г. Магнитогорске. Это около 70 удобно расположенных магазинов для людей, ориентированных на быструю покупку рядом с домом продуктов первой необходимости и сопутствующих товаров повседневного спроса. Магазины сети предлагают сбалансированный ассортимент качественных товаров от производителей.

ООО «Торговый дом - Ситно» следует в своей деятельности высказываниям Джека Траута

«Первая цель - качество, а прибыль сама придет»

«Сильной компанию делает не ее продукт или услуга, а то положение, которое она занимает в осознании потребителей»

Согласно выписки из Единого государственного реестра юридических лиц полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом - Ситно»

Сокращенное наименование: ООО «Торговый дом - Ситно»

Ценности Торгового дома:

ориентированность на потребителя и на конечный результат;

надежная репутация на рынке;

продукты компании - высокого качества;

высокая репутация компании среди ее сотрудников;

в компании есть свои традиции;

осуществляется разумная социальная политика;

есть возможность карьерного роста;

разработаны материальные и не материальные поощрения.

Цели компании:

увеличение рентабельности и роста финансовых результатов;

сохранение и дальнейшее увеличение достигнутых объёмов производства и реализации качественной продукции;

увеличение реальных доходов работников компании;

снижение производственных издержек;

сохранение и дальнейшее развитие клиентской базы.

Стратегия компании:

сохранить позицию лидера в производстве продуктов питания в регионе;

индивидуально подходить к каждому клиенту и партнеру;

продолжать формирование грамотной команды специалистов;

активно развивать направление компьютеризации и автоматизации производственных и управленческих процессов.

ООО «Торговый дом - Ситно» входит в восьмерку крупнейших предприятий компании «Ситно»:

МКХП - 1936 год, в составе компании «Ситно» с 1992 г.;

МХК - 1931 г., в составе компании - с июля 1993 г.;

Кизильское ХПП - 1935 г., в составе компании с 2000 г.;

Нагайбакское ХПП - 1954 г., в составе «Ситно» с 2003г.;

ООО «Торговый дом - СИТНО» - 1997 г.;

БЭ - 1931 г., в составе компании с 1993г.;

МПК - 2000 г., период объединения начался в 1996г.;

Энергокомплекс - образован в 1994 г.

Конечный продукт, к созданию которого стремится ООО «Торговый дом - Ситно»:

лояльный потребитель услуг Торгового дома;

постоянно растущая прибыль предприятия;

лидирующие позиции на рынке торговли услуг продуктами питания высокого качества в г. Магнитогорске и регионе.

В составе ООО «Торговый дом - СИТНО» постоянно функционируют более 100 торговых точек, в том числе 24 магазина в Магнитогорске и 7 в близлежащих районах, 4 кафе, 16 точек мелкой розницы, 2 точки общественного питания и 49 магазинов в Сибее, Белорецке и Кизиле.

В ООО «Торговый дом - Ситно» ведется автоматизированная форма бухгалтерского учета с использованием программы 1С «ДАЛИОН». Программа выбрана ООО «Торговый дом - Ситно» так как она открывает широкие возможности для успешного управления предприятием, в состав которого входят различные объекты; как небольшие прилавочные магазины, так и крупные торговые объекты. Предназначена для автоматизации торговых предприятий, потребности которых выходят за рамки только ведения товароучета, что может быть обусловлено масштабами бизнеса, стратегическими планами его развития, наличием в продуктовой рознице собственного производства.

Рассмотрим анализ состава и структуры актива баланса ООО «Ситно» (таблица 2). Из таблицы 2 видно, что основу внеоборотных активов составляют Результаты исследований и разработок. Так в 2020 году в первом квартале доля таких активов составляла более 39%, то в четвертом квартале 2020 года доля данных активов уменьшилась до 25%. Доля основных средств в период 2019-2020 год существенно изменилась: с 9,2% в первом квартале 2019 года до 6,7% в четвертом квартале 2020 года. Данная тенденция коснулась и в целом доли внеоборотные активов в составе имущественного комплекса базы исследования: данный показатель сократился с 58,9% в первом квартале 2019 года до 49% в последнем квартале 2020 года. Состав оборотных активов в период анализа так же менялся. Так, доля запасов металлургического предприятия в период анализа уменьшилась с 22% до 12,6%, а «входящего» НДС с 4,2% до 1,6%. Важный показатель – дебиторская задолженность в структуре активов снизилась с 22% до 18%, что рассматривается нами как положительный показатель. В целом, оборотные активы в доле сократились с 41,1% до 51%.

Таблица 2 – Поквартальный бухгалтерский баланс ООО «Ситно» за 2019-2020 гг.

Вид	2019				2020			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>АКТИВ</b>								
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Нематериальные активы	136 957	134 449	131 940	6 910 186	6 907 676	6 905 167	6 777 567	6 727 625
Результаты исследований и разработок	30 241 842	31 118 964	29 752 806	31 884 171	32 314 654	33 611 360	33 239 805	33 691 728
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства	7 091 500	7 458 723	7 320 541	8 105 775	7 890 650	8 704 978	9 291 710	7 297 750
Незавершенное строительство	0	0	1 296 673	0	300	0	0	0
Расходы по незаконченным объектам НИОКР	0	0	1 643 788	0	0	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	7 855 827	8 675 704	9 102 157	9 809 388	10 727 874	10 214 522	12 734 100	16 358 364
Прочие внеоборотные активы	298 709	293 614	276 355	397 921	391 085	424 359	445 620	45 051 483
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>45 624 835</b>	<b>47 681 454</b>	<b>49 524 260</b>	<b>57 107 441</b>	<b>58 232 239</b>	<b>59 860 386</b>	<b>62 488 802</b>	<b>109 126 950</b>
	0							
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								

Запасы	9 766 123	12 820 243	16 406 360	11 045 978	14 428 575	18 883 235	24 941 453	24 785 474
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3 236 543	3 568 854	4 036 327	4 499 762	4 877 482	5 255 961	4 901 987	4 370 608
Дебиторская задолженность	17 339 453	15 057 293	13 731 460	18 557 914	17 887 327	16 516 259	20 751 964	28 608 517
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12 841	17 178	16 986	978 661	225 518	48 692	14 779	266 835
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 364 705	864 597	1 330 620	49 345	76 376	748 790	520 547	1 056 832
Прочие оборотные активы	60 738	68 788	50 077	100 931	134 731	110 895	145 409	194 492
ИТОГО по разделу II	31 780 403	32 396 953	35 571 830	35 232 591	37 630 009	41 563 832	51 276 139	59 282 758
БАЛАНС (актив)	77 405 238	80 078 407	85 096 090	92 340 032	95 862 248	101 424 218	113 764 941	168 409 708

Таблица 3 – Динамика показателей результативности деятельности ООО «Ситно» в 2019-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 год				2018 год			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Выручка	1 426 489	1 954 852	1 954 852	20 038 700	2 440 634	6 173 944	7 130 862	29 027 024
Себестоимость продаж	-1 671 474	-2 636 163	-2 636 163	-20 577 774	-3 145 687	-7 665 931	-8 580 851	-26 262 259
Валовая прибыль (убыток)	-244 985	-681 311	-681 311	-539 074	-704 053	-1 491 987	-1 449 989	2 764 765
Коммерческие расходы	-32 130	-40 644	-40 644	-100 811	-18 574	-207 745	-234 251	-144 278
Управленческие расходы	-193 709	-301 596	-301 596	-1 459 264	-185 811	-447 025	-509 396	-1 207 743
Прибыль (убыток) от продаж	-470 824	-1 023 551	-1 023 551	-2 099 149	-909 438	-2 146 757	-2 193 636	1 412 744

С помощью анализа можно получить наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений.

На основе данных аналитической таблицы 2 можно сказать, что увеличение валюты баланса свидетельствует об активизации производственно-финансовой деятельности организации. Эту тенденцию наглядно доказывает и данные в таблице 3.

ООО «Ситно» постоянно проводит товарный маркетинг по инновационным направлениям. Отдел маркетинга ведет параллельную работу по товарному маркетингу с целью контроля, выявления тенденций развития, формирования независимого мнения, мониторинга и аудита маркетинга.

Организация нацелена на построение взаимовыгодных отношений со сторонними организациями и клиентами на принципах партнерства и взаимовыгодного уважения.

Организация:

1. Ориентируется на потребности клиентов и стремится гарантировать высокое качество своей продукции и услуг;
2. Всегда выполняет свои обязательства и ожидает выполнения обязательств от своих партнеров;
3. Работает в соответствии с законодательством о противодействии легализации незаконно полученных денежных средств;
4. Ведет бизнес только с партнерами, которые занимаются законной деловой деятельностью и чьи финансовые источники легальны;
5. Ни в какой форме не принимает незаконные выплаты и не применяет неэтичные или несправедливые способы воздействия на своих партнеров или конкурентов.

На сегодняшний день ООО «Ситно» заинтересовано в успешном развитии своей маркетинговой деятельности.

Основная задача маркетинговой стратегии заключается в поиске

решений, направленных на наиболее полное удовлетворение запросов потребителей и получение преимуществ по сравнению с конкурентами [18; с. 332].

Грамотная, обоснованная стратегия способствует выживанию ООО «Ситно» в неблагоприятной внешней среде, потому что именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли.

Четыре стратегии организации:

#### Товарная стратегия ООО «Ситно»

1. Продавая надежную и безопасную продукцию, ООО «Ситно» укрепляет имидж организации;

2. Организация адаптируется к требованиям рынка по количественным и по качественным факторам;

3. Повышает качество конечного продукта – медных компонентов, серной кислоты;

4. Проводит предпродажную подготовку медных компонентов;

5. Удерживает долю реализации на рынке медных компонентов в России;

6. Осваивает сегменты производства черновой меди;

7. Создает максимальные условия поддержания качества черновой меди у потребителя в процессе их окончательной переработки;

8. Улучшает качество покупной продукции.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Кадровая служба предприятия занимается следующими функциями:

- планирование потребности в персонале,
- отбор кандидатов,
- ориентация и обучение новых работников,
- обеспечение мотивации и льгот,

- оценка исполнения,
- здоровье и безопасность работников,
- работа с жалобами и трудовые отношения.

Стабильное развитие ООО «СИТНО» неразрывно связано с проведением активной кадровой политики, направленной на создание единой профессиональной команды.

Персонал является основной базой предприятия, той неотъемлемой частью, внутренним движущим ресурсом, благодаря которому осуществляется достижение поставленных стратегических целей.

На предприятии действует коллективный договор, заключенный на основе норм Трудового кодекса РФ, Закона РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности».

ООО «СИТНО» предоставляет своим сотрудникам социальный пакет, который включает в себя программы негосударственного пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, жилищного кредитования.

Для работников предусмотрено обязательное медицинское страхование, периодические профилактические осмотры, профилактика эпидемических заболеваний (вакцинация), санаторно-курортное лечение в рамках коллективного договора, дополнительные социальные льготы в виде выплат в связи со сложными жизненными ситуациями.

На территории предприятия функционируют здравпункты, оказывающие первичную медицинскую помощь, физиотерапевтическое лечение в санатории-профилактории работникам с вредными и опасными условиями труда.

Уделяется внимание социальной защите пенсионеров и ветеранов. Оказывается материальная помощь, проводятся праздничные мероприятия, выделяются льготные путевки в санаторий – профилакторий, пансионаты, санатории, дома отдыха.

ООО «СИТНО» осуществляет взаимодействие с институтами гражданского общества, является ассоциированным членом ряда

общественных организаций, представляющих интересы промышленности, отрасли и предпринимательства: Союз хлебопроизводителей России (СХР), Южно-Уральская торгово-промышленная палата (ЮУТПП), Ассоциация ретейлеров (АРР), Ассоциация предприятий оборонно-промышленного комплекса Челябинской области, Объединение работодателей «ПРОМАСС – Челябинск» и многими другими.

Представители Общества входят в руководящие органы вышеназванных общественных организаций и принимают непосредственное участие в разработке направлений деятельности и подготовке основных документов и решений.

На предприятии определен постоянный состав ключевых работников, представляющих значительную ценность для предприятия с целью формирования программ обучения, развития, мотивации квалифицированного персонала, формирования программ, направленных на сохранение профессионального потенциала предприятия и подготовки и развития резерва для оперативного восполнения выбывших работников.

В условиях финансового кризиса ООО «СИТНО» в 2018-2020 годах реализовал собственные программы по развитию физкультуры и спорта, а также оказывал содействие деятельности в сфере физической культуры и спорта, футбольным и хоккейным командам «Металлург», учебным заведениям, а также образовательным учреждениям города в сфере приобретения оборудования для учебных процессов, в том числе для учреждений профессионального образования.

Основной целью кадровой политики ООО «СИТНО» является обеспечение равных и доступных условий сотрудникам для профессионального обучения и развития, гарантирование безопасных и комфортных условий труда, привлечение и удержание высококвалифицированного персонала.

Исходя из целей бизнеса и целей в области качества в 2018-2020 годах на предприятии организовано обучение 2 158 человек, в том числе на курсах:

- обучения второй специальности и повышения квалификации – 562 чел.,
- развития знаний и навыков в информационных технологиях – 614 чел.,
- по охране труда и промышленной безопасности - 342 чел.,
- по системе менеджмента качества - 240 чел.,
- теоретическое обучение по внедрению производственной системы – 456 чел.

В том числе в Бюро по подготовке кадров отдела экономики труда ООО «Ситно» - 290 чел., у внешних провайдеров – 1007 чел., из них за счет Федерального бюджета (ЦЗН г. Магнитогорск) - 773 чел. Всего за счет средств Федерального бюджета (ЦЗН г. Магнитогорск) в 2019-2021 гг. обучено 1234 чел.

Предоставляя персоналу возможность постоянного совершенствования своих профессиональных знаний, компания формирует своеобразный кадровый резерв. С позиций технологии кадрового резерва ООО «СИТНО» удается успешно осуществлять формирование кадрового состава для работы в период реформирования отрасли, а также оперативно решать многие другие задачи.

ООО «СИТНО» осуществляет страховые выплаты работникам предприятия по критериям, таких как:

- состояние здоровья;
- стаж работы;
- материальные нужды в связи с беременностью, бракосочетанием, ухода на пенсию, и др.

В 2018-2020 годах ООО «СИТНО» приняло участие в реализации 3-х направлений Целевой федеральной программы снижения напряженности на рынке труда. Освоено субсидий из федерального бюджета для снижения напряженности на рынке труда Челябинской области по направлениям:

- Организация временных работ для работников, находящихся под

риском увольнения.

В программе приняло участие 1100 работников предприятия, объем освоения субсидии - 11 424 тыс.руб. – экономия по ФОТ предприятия.

– Организация временных работ для безработных граждан.

В программе приняло участие 589 чел., объем освоения субсидии 2 438 тыс.руб.

– Организация стажировки молодых специалистов-выпускников учебных заведений.

Стажировку прошло 432 молодых специалиста, объем освоения субсидии 3 360 тыс.руб.

На ООО «СИТНО» организовано наибольшее количество рабочих мест для стажировки молодых специалистов в целях получения ими опыта работы по полученной профессии (специальности). Всего за 2018-2020 года освоено 32 222 тыс.руб. федеральных субсидий.

На 01.01.2021 года численность ООО «СИТНО» составила 6 438 человек. Рассмотрим динамику численности персонала и объем денежных средств, выделенных на оплату труда.

Таблица 4. – Сведения по численности и фонду оплаты труда по ООО «СИТНО» за 2018-2020 года, чел

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	6962	6276	6438
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	139520	141612	173305
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тыс. руб. (с учетом регрессивной шкалы ставок)	20925	29259	35593

Из таблицы 4 видно, что численность персонала на предприятии в 2019 г. снизилось по сравнению с 2018 г., а в 2020 г. вновь возросла. Как свидетельствуют данные, представленные на рисунке 5, за рассматриваемый период произошло сокращение численности работников предприятия на 524 чел. Рассмотрим эту динамику на рисунке 1.

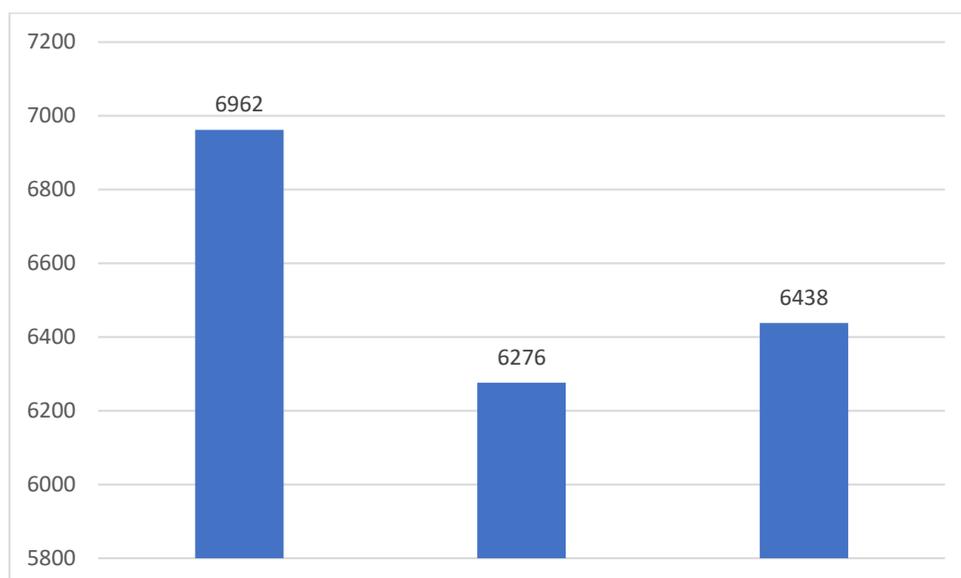


Рисунок 5 – Динамика численности работников за период 2018-2020 гг., чел.

Также из таблицы 4 наблюдается повышение объема денежных средств, направленных на оплату труда и социальное обеспечение. За 2019 г. денежные средства, направленные на оплату труда увеличились на 1,5%, а за 2020 г. - на 22,5. Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение тоже возрастал: в 2019и г. - на 40%, а в 2020 г. - на 22%. Рассмотрим эту динамику на рисунке 6.

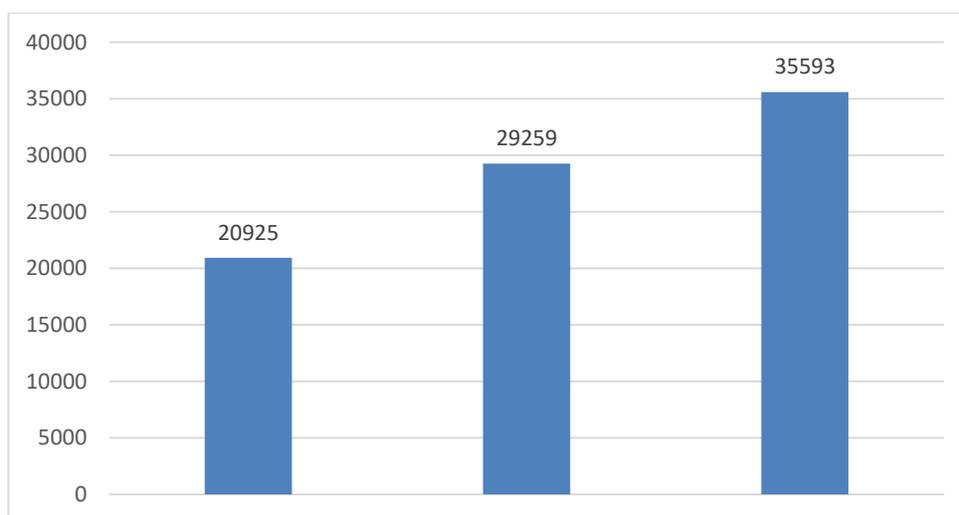


Рисунок 6 – Динамика объема денежных средств, направленных социальное обеспечение за период 2018-2020 гг., тыс. руб.

На сегодняшний день возрастной состав ООО «Ситно» характеризуется высокой долей зрелых работников.

805 человек (12,5% общей численности) - работники в возрасте до 30 лет, из них 64 человека занимают руководящие должности.

Основная часть работающих имеют средний возраст, на их долю приходится 44,1% общей численности персонала, или 2840 человек.

Наряду с этим в области управления персоналом существует проблема низкой сменяемости кадров и «старения» руководящего состава работников.

Более 32% руководителей имеют возраст старше 50 лет.

Средний возраст работников предприятия в 2020 году составил 41 года, при этом средний возраст руководителей высшего звена - 47 лет.

Возрастной состав работников ООО «СИТНО» на 01.01.2021 г. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Сведения о сотрудниках (работниках) ООО «СИТНО» в зависимости от их возраста и образования

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет, %	7,5	11,1	12,5
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 26 до 30 лет, %	10,6	10,1	12,6
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 31 до 40 лет, %	19,9	18,4	18,3
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 41 до 50 лет, %	29,3	28,8	25,8
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 51 до 55 лет, %	14,6	13,3	15,9
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет, %	18,1	18,3	14,9
имеющие неполное среднее образование, %	14,5	11,3	6,3
имеющие среднее образование, %	26,6	23,7	24,7
имеющие начальное профессиональное образование, %	22,3	25,8	24,5
среднее профессиональное образование, %	16,2	19,7	20,7
имеющие высшее профессиональное образование, %	20,1	19	22,3
имеющие второе профессиональное	0,3	0,5	1,5

образование, %			
----------------	--	--	--

Из данной таблицы 5 мы наблюдаем, что основная масса работников находится в группе в возрасте 41-50 лет. Наименьшее число работников находится в группе 18-30 лет. Из этого следует, что на предприятии работают опытные люди в зрелом возрасте.

В возрастной структуре основными возрастными категориями можно назвать 31-40 (19%), 41-50 (28%), т.е. возрастной период 31-50 лет. Это люди, получившие образование, имеющие жизненный цели, и самое главное жизненный и профессиональный опыт.

Рассмотрим эту динамику на рисунке 7.

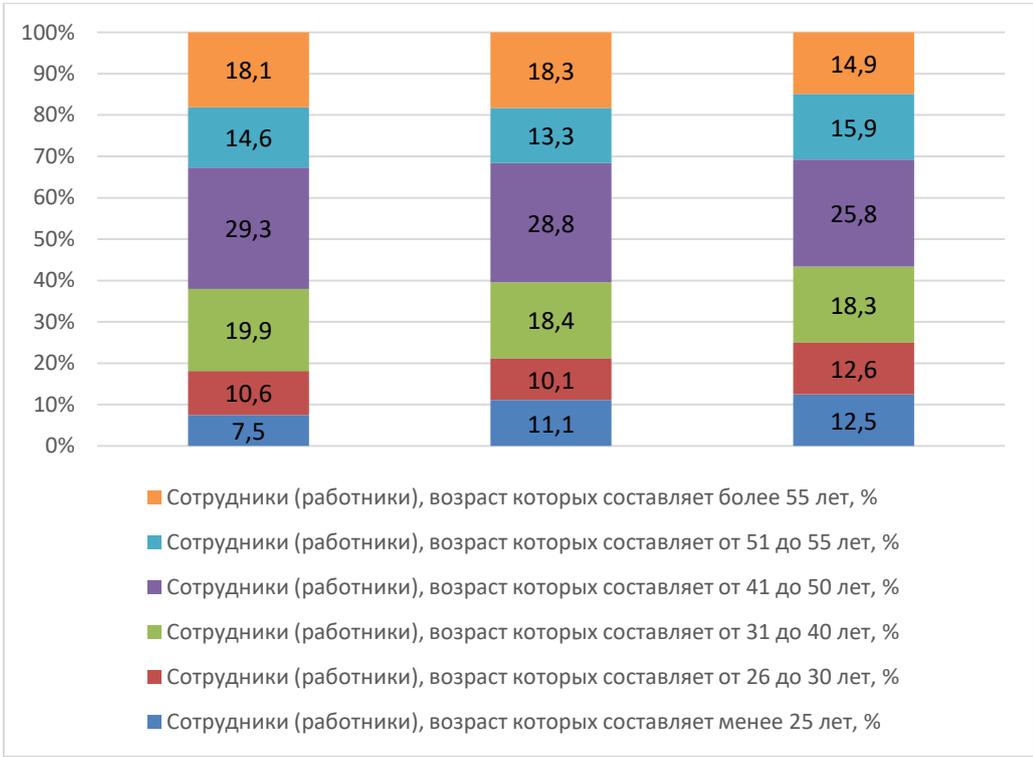


Рисунок 7 – Динамика возрастного состава персонала ООО «Ситно» за период 2018-2020 гг., %

Также из таблицы 5. видно, что большой процент сотрудников имеет среднее образование и начальное профессиональное образование.

ООО «Ситно» - металлургическое предприятие, это крупнейший производитель черновой меди и серной кислоты. Это объясняет преобладание

мужчин на предприятии. Рассмотрим структуру работников ООО «Ситно» по категориям в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика доли руководящего персонала ООО «Ситно» за период 2018-2020 гг.

Наименование показателя	Расчет	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Доля руководящих работников	% к общей численности	6,5	6,1	5,6

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Ситно» за период 2018-2020 гг.

Наименование показателя	Расчет	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Доля специалистов	% к общей численности	10,8	10,1	10,5
Доля рабочих	% к общей численности	73	76,2	75,4
Доля работников непромышленной сферы	% к общей численности	9,7	7,6	8,5

Данные представленные в таблице 7, свидетельствуют о том, что основную долю в структуре работающего персонала составляют рабочие, так как ООО «Ситно» является торгово-производственным, производящим предприятием. Рассмотрим эту динамику на рисунке 8.

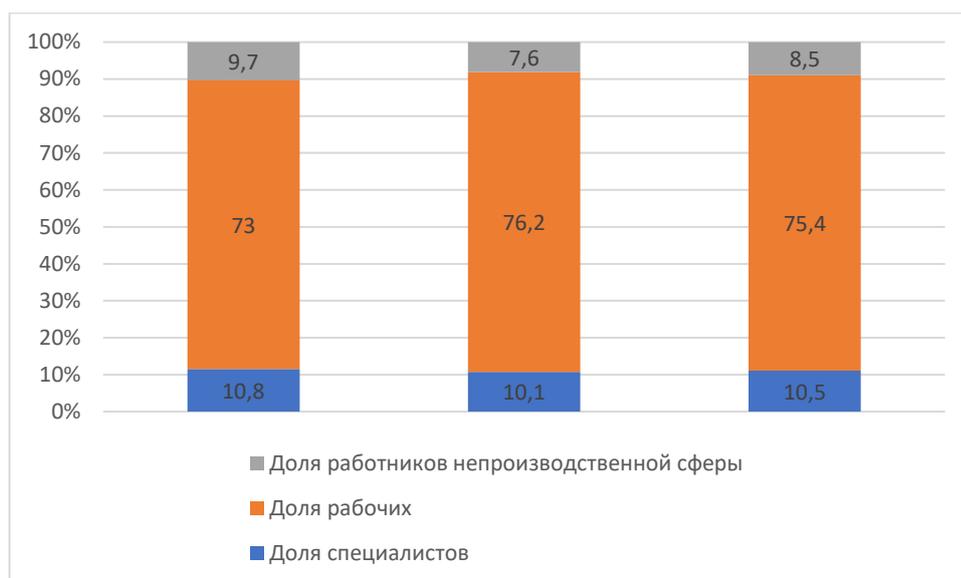


Рисунок 8 – Динамика структуры персонала ООО «Ситно» за период 2019-2019 гг., %

Динамика текучести кадров представлена в таблице 8.

Таблица 8. – Сведения об обновлении и текучести кадров ООО «СИТНО»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент обновления, %	1,9(138чел.)	4,1(261чел.)	2,2(142чел.)
Коэффициент текучести, %	11,8(822чел.)	1,6(101чел.)	1,5(97чел.)

Для наглядности изобразим эту таблицу на рисунке 9.



Рисунок 9 – Динамика приема и увольнения кадров в ООО «Ситно» в 2018-2020 гг., %

Из рисунка 9 видно, что наибольшее число выбывающих было в 2018 г., т.к. в этом году происходило сокращение численности персонала. В 2019 г. Замечен наибольший всплеск приема сотрудников, т.к. повысился рост в потребности персонала из-за увеличения плана производства. В 2020 г. процент выбывших и поступивших начал уравниваться.

На предприятии наблюдается текучесть высококвалифицированного персонала, ее снижение положительно бы сказалось на производительности труда, так как потеря одного работника в среднем ведет к потере 198 тыс.руб. в год (его среднегодовая выработка), а уход одного рабочего приводит к потере 248 тыс.руб.

Производительность же вновь принимаемых работников намного ниже производительности тех, кто работает на предприятии уже какое-то время.

Основные причины текучести кадров представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные причины текучести в порядке убывания значимости

Причина увольнения	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Всего	822 чел.	101чел.	97чел.
Неудовлетворенность з/п	40 %	40 %	45 %
Семейные обстоятельства	33 %	29 %	21 %
Неудовлетворенность жильем	10 %	10 %	11 %
Неудовлетворенность занимаемой должностью	11 %	10 %	11 %
За прогулы	9 %	10 %	11 %
За нарушение дисциплины	9 %	10 %	11 %
Не соответствие занимаемой должности)	-	1 %	1 %
Осуждены народным судом	1 %	-	-
Не выдержали испытательный срок	1 %	-	1 %

Исходя из данных, представленных в таблица 9, следует, что основной причиной текучести кадров на данном предприятии является неудовлетворенность заработной платой. Не смотря на то, что за период 2018-

2020 гг. заработная плата увеличивалась по всем категориям работников.

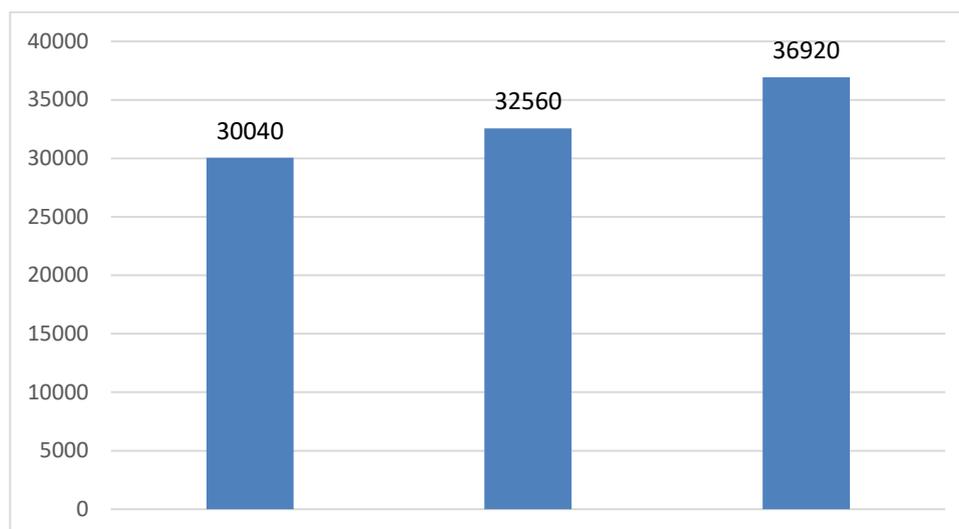


Рисунок 9 – Среднемесячная заработная плата сотрудников ООО «Ситно», руб.

Из рисунка 9 видно, что в 2019 году средняя заработная плата увеличилась на 12,6% по сравнению с 2018 г. В 2020 году заработная плата увеличилась на 34,3% по сравнению с 2019 годом. Увеличение объясняется повышением должностных окладов и тарифных ставок работников.

Рассмотрим среднюю заработную плату сотрудников, исходя из занимаемых категорий в таблице 10.

Таблица 10 – Сведения о среднемесячной оплате труда по категориям работающих ООО «СИТНО»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Руководители	25731	38264	47284
Специалисты	16095	18205	23313
Работники торговых точек	13911	21116	22623
Работники не промышленной группы	9535	12671	14459

Из таблицы 10 видно, что заработная плата за период 2018-2020 гг. возросла по всем категориям работников предприятия. Рассмотрим для наглядности эту динамику на рисунке 10.

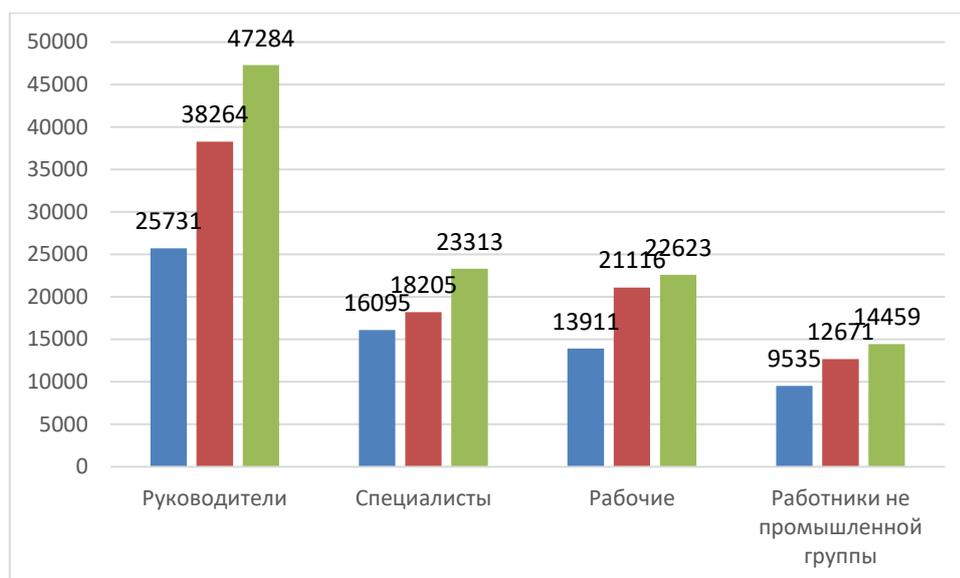


Рисунок 10 – Динамика средней заработной платы сотрудников ООО «Ситно» за период 2018-2020 гг., руб.

Кадровая политика на ООО «Ситно» представляет собой деятельность, направленную на формирование и совершенствование кадрового состава персонала.

Для решения проблем, связанных с кадровой политикой предприятия проводятся следующие виды деятельности:

- оплата труда работников и мотивация;
- обучение и профессиональная подготовка персонал;
- оценка и аттестация персонала, направленная на улучшение качественного и демографического состава персонала;
- формирование кадрового резерва и карьерного роста;
- оптимизация количественного состава персонала;
- внутренние и внешние коммуникации.

Цели кадровой политики ООО «Ситно»:

- обеспечение предприятия подготовленными кадрами, способными решать задачи общества;
- сохранение и пополнение кадрового потенциала в производственной сфере;

- привлечение кадрового резерва для реализации новых управленческих решений;
- повышение качественного уровня персонала и рост эффективности использования кадрового потенциала в условиях свободного рынка;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала;
- эффективное управление процессами ротации и перемещения;
- обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов;
- формирование и поддержание благоприятного морально - психологического климата.
- Принципы кадровой политики:
- соответствие кадровой политики стратегическим целям развития предприятия;
- приоритетность развития и карьерного роста собственных кадров;
- планирование развития персонала с максимальным использованием потенциала всех трудовых ресурсов;
- компетентность и профессионализм инженерно-технического и рабочего персонала;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- повышение материального благосостояния работников;
- создание необходимых условий труда и отдыха, социальная защита, предоставление гарантий и льгот трудовому коллективу предприятия;
- соответствие требованиям законодательства.

ООО «Ситно» - металлургическое предприятие, работающее на рынке г. Карабаш с 1910 г. специализируется на выпуске черновой меди, а с 2021 г. — серной кислоты.

На предприятии сегодня трудятся 6438 человек. За 2018-2020 гг.

наблюдалась текучесть кадров - в целом было уволено 1020 человек, а принято 541 человек. Основной причиной увольнения работников послужила неудовлетворенность системой мотивации и ее методов.

В целях анализа состояния корпоративной культуры было проведено экспертное интервью с представителями таких целевых аудиторий, как менеджеры розничной торговли, заведующую складом, руководителя коммерческого отдела.

Полученные данные показали, что 70% линейных руководителей не считают нужным доводить до персонала информацию о деятельности ООО «Ситно», 20% не могут найти для этого времени, 10% охотно делятся информацией с сотрудниками, находящимися в непосредственном подчинении. 52% руководителей не обращаются к идеям и предложениям подчиненных и не выступают за специальные поощрения; 36% обращаются к идеям и предложениям подчиненных только в крайних случаях, но при этом полагаются в основном на себя; 12% принимают во внимание предложения сотрудников и понимают необходимость специальных поощрений.

Тем не менее, 89% руководителей считают внутренний климат в коллективе вполне благоприятным, но при этом понимают что он требует улучшения и доработки.

Интервью с сотрудниками склада показало, что у большинства нет единого представления о миссии, целях и стратегии ООО «Ситно», 92% считают, что не получают от руководства необходимой информации о деятельности учреждения, что отражается на настроении внутри коллектива, которое, по их мнению, остается тревожным, так как складывается неуверенность в завтрашнем дне; 8% не задумывались над этим вопросом. 60% сотрудников ответили, что их не устраивает соотношение оплаты труда и объема выполняемой работы, 40% ответили, что не получают удовлетворения от работы. 70% персонала оценивают настроение внутри коллектива как вполне доброжелательным, но надеются на его улучшение, 30% считают его удовлетворительным.

Наряду с анкетированием, совместно было проведено исследование по определению уровня морально-психологического климата коллектива и уровня конфликтности в нем.

В исследовании принимали участие 30 респондентов (те кто в момент проведения находились на рабочих местах). Результаты исследования представлены ниже (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка морально-психологического климата ООО «Ситно»

№ интервьюера	Значение	Оценка психологического климата
1	+12	СБ
2	+21	СБ
3	+13	СБ
4	+17	СБ
5	+13	СБ
6	+13	СБ
7	+15	СБ
8	+18	СБ
9	+20	СБ
10	+24	СБ
11	+3	МБ
12	+6	МБ
13	+12	СБ
14	+4	МБ
15	+13	СБ
16	+18	СБ
17	+21	СБ
18	+17	СБ
19	+4	МБ
20	+5	МБ
21	+16	СБ
22	+21	СБ
23	+19	СБ
24	+21	СБ
25	+20	СБ
26	+6	МБ
27	+3	МБ
28	+21	СБ
29	+21	СБ
30	+18	СБ

Средний балл по группе – 14,5, что соответствует среднеблагоприятному психологическому климату (СБ) в группе. Анализируя

ответы отдельных респондентов, отмечаем, что в основном преобладает среднеблагоприятный психологический климат (у 76,7%), малоблагоприятный климат (МБ) в организации прослеживается у 23,3% респондентов.

Тест на оценку уровня конфликтности личности позволит определить как в каждом отдельном случае, так и общий уровень конфликтности коллектива.

Таблица 12 – Оценка уровня конфликтности ООО «Ситно»

№ интервьюера	Значение	Оценка уровня конфликтности
1	25	НС
2	29	С
3	25	НС
4	32	ВС
5	34	ВС
6	18	Н
7	34	ВС
8	33	ВС
9	29	С
10	25	НС
11	24	НС
12	23	НС
13	31	ВС
14	30	ВС
15	31	ВС
16	29	С
17	33	ВС
18	21	НС
19	32	ВС
20	25	НС
21	25	НС
22	29	С
23	25	НС
24	32	ВС
25	34	ВС
26	25	НС
27	25	НС
28	29	С
29	25	НС
30	32	ВС

Средний балл по группе – 28,2, что соответствует среднему уровню конфликтности в группе. Анализируя ответы, отдельных респондентов отмечаем, что в основном преобладает уровень конфликтности ниже среднего

(40%) и выше среднего (40%), что свидетельствует о неоднозначном отношении к данному явлению членов группы. 16,7% отмечают в группе средний уровень конфликтности, 3,3%-низкий уровень развития данного явления. Анализируя полученные данные, отмечаем, что уровень морально-психологического климата и уровень конфликтности в ООО «Ситно» недостаточен для организации эффективной работы в данном коллективе.

Для того чтобы определить специфику корпоративной культуры ООО «Ситно», необходимо понять структуру взаимоотношений между основными участниками корпоративных отношений: топ-менеджерами (директоратом), наемными работниками (менеджерами), акционерами и инвесторами.

Субъекты отношений по формированию и реализации корпоративной культуры ООО «Ситно»- собственники и инвесторы, топ-менеджеры и наемный персонал предприятия- имеют свои конкретные интересы. Так, основной целью собственников и инвесторов в процессе формирования и реализации корпоративной культуры является личное благосостояние, формирование имиджа фирмы, максимизация дохода на вложенный капитал.

Для достижения эффективного производства и реализации корпоративной культуры топ-менеджеры ООО «Ситно» имеют следующие цели: личное благосостояние менеджеров высшего звена, увеличение размеров управляемого бизнеса, создание условий для всестороннего развития персонала.

Следует отметить, что главной целью менеджеров является максимизация благосостояния собственников, а увеличение размеров управляемого бизнеса, что позволяет им увеличить собственную власть, претендовать на более крупные оклады, обеспечить спокойную, комфортную жизнь, удержать собственное положение в рамках данной корпорации и т.д. Если говорить о собственниках ООО «Ситно», то они в первую очередь стремятся к максимизации дохода на вложенный капитал. Менеджеры же стремятся минимизировать риски, а это мешает оптимизации структуры

капитала (так как доля заемных средств при контроле менеджеров очень низка) и т.п.

Существование подобного конфликта говорит о низкой корпоративной культуре ООО «Ситно» а это, в свою очередь, отрицательно влияет на инвестиционную привлекательность компании, что тормозит ее развитие, ведет к невозможности достижения целей организации.

Основными интересами наемного персонала ООО «Ситно» в процессе формирования и реализации корпоративной культуры являются личное благосостояние трудового коллектива, всестороннее развитие личности.

Определим к какому типу культуры относится ООО «Ситно» и какую культуру хотели бы видеть сотрудники. Для этого создадим профиль организационной культуры (рисунок 11)

Таблица 13 - Результаты проведения опроса по определению профиля корпоративной культуры ООО «Ситно».

<b>1. Важнейшие характеристики организации</b>		Теперь	Хотелось бы
a	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	15	40
b	В организации царит дух предпринимательства. Люди готовы жертвовать собой ради общей цели	15	10
c	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	45	20
d	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	25	30
Всего		100%	100%
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
a	Общий стиль лидерства в организации представляет собой постоянный анализ работы, стремление помочь, научить	10	22
b	Общий стиль лидерства предпринимательский, новаторский	18	15
c	Общий стиль лидерства в организации деловой, агрессивный, ориентирован на результаты	34	25
d	Общий стиль лидерства в организации является примером четкой организации, координации или плавного ведения дел в русле рентабельности	38	38
Всего		100%	100%

<b>1. Важнейшие характеристики организации</b>		Теперь	Хотелось бы
<b>3. Управление работниками в организации</b>			
a	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	19	26
b	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, новаторства, свободы и самобытности	22	17
c	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	45	27
d	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости	14	30
Всего		100%	100%
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
a	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	15	30
b	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию производства. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	20	14
c	Организацию связывают воедино акцент на достижении производственных целей и выполнении программы		
d	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика.		
Всего		100%	100%
<b>5. Стратегические цели организации</b>			
a	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие в процессе управления	20	24
b	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем.	25	30
c	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	40	20
d	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций.	15	26
Всего			
<b>6. Критерии успеха организации</b>			
a	успех - это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей делом и забота о людях	15	26
b	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей техникой и выпуска новейшей продукции (оказания самых современных и разнообразны услуг). Здесь считается, что успешен тот, кто является производственным лидером	20	19
c	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов - конкурентное лидерство на рынке	45	23

d	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы - графики и низкие производственные затраты	20	32
Всего		100%	100%

После проведения опроса сотрудников предприятия по профилю организационной культуры можно сделать вывод о том, что существующая культура тяготеет к бюрократической и рыночной организационной культуре. Для предприятия характерны четкие процедуры, формализованное и структурированное место работы, так же поощряется соперничество и агрессия на всех уровнях управления.

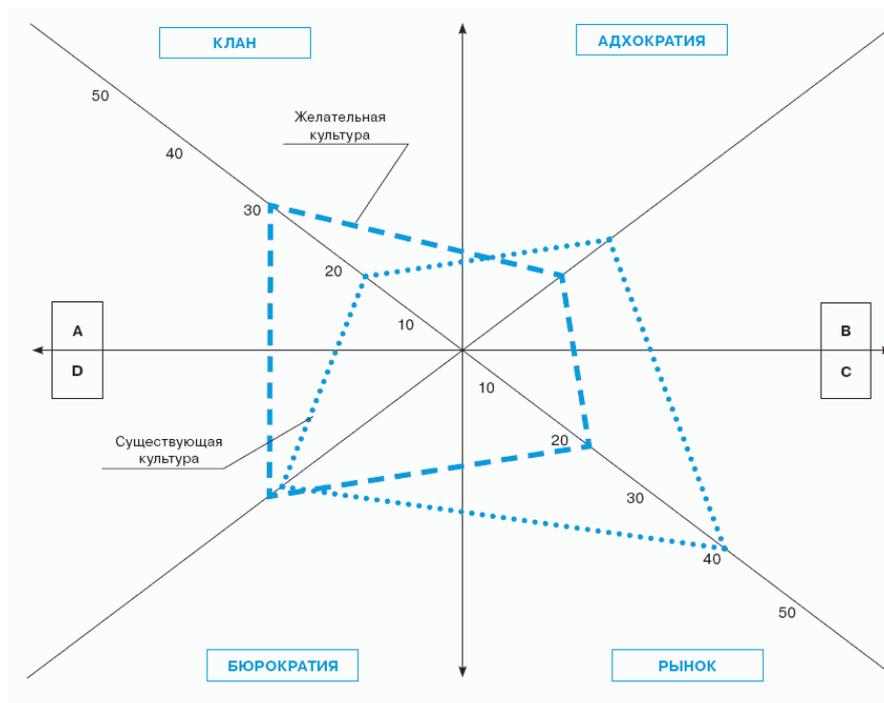


Рисунок 11 - Профиль существующей корпоративной культуры ООО «Ситно»

Как видно из профиля корпоративной культуры сотрудники ООО «Ситно» хотели бы видеть свою организацию в клановом и бюрократическом типе культуры. Сотрудники предприятия хотели бы, чтобы сохранялись четкие и формализованные процедуры. Это связано с тем, что специфика деятельности ООО «Ситно» требует контроля и четких прописных функций и правил. Также сотрудники хотели бы видеть свою организацию и в клановом

типе, то есть существовала командная работа, сотрудники имели много общего, участие в процессе управления.

Все опрошенные заявили, что считают корпоративную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой организации и предприятия в частности. Но под корпоративной культурой они понимают лишь ее поверхностный уровень: традиции и обряды, символику и проведение совместного отдыха.

По итогам проведенного исследования среди положительных черт корпоративной культуры ООО «Ситно» можно выделить:

1. Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;

2. Традиция поздравлять каждого сотрудника с днем рождения.

3. Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации.

4. Проведение различных конкурсов среди магазинов (по количеству проданных экземпляров той или иной печатной продукции).

5. Закрепленный алгоритм общения с покупателем.

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

1. Закрепленного распорядка трудового дня.

2. Легенд и мифов о предприятии и его создателей.

3. Корпоративного кодекса предприятия.

4. Закрепленных письменно правил поведения.

Большинство этих недостатков обусловлено тем, что руководители предприятия не делают акцент на развитие корпоративной культуры и считают не главным фактором эффективности предприятия. Хотя отсутствие

того же корпоративного кодекса не дает сотрудникам ООО «Ситно» четкого представления миссии, целей, стратегии предприятия, несмотря на то, что они знают и миссию, и цели, и стратегию.

Таким образом, в течении последних трех лет в компании ООО «Ситно» происходили глобальные изменения, открывались новые торговые точки, модернизировалась система отгрузки товара со склада. Численность персонала стремительно росла, происходило изменение корпоративных норм и стандартов работы. Возникла задача сохранения и поддержания устоявшейся корпоративной культуры, отличавшейся высокими этическими и профессиональными качествами и развитие ее в сторону клиентоориентированности, как основы новой стратегии развития.

Корпоративная культура ООО «Ситно», сложившаяся в период становления организации, характеризовалась высокой порядочностью и этикой личных взаимоотношений, профессионализмом, ответственностью и демократичностью. Можно было запросто обратиться к первому лицу организации с любым вопросом по телефону или лично. Все вопросы решались быстро, зачастую на основе обычного обмена электронными письмами между заинтересованными лицами. Решения же реализовались стремительно и весело, атмосфера была азартной, доверительной и раскованной. Регламентация деятельности, приток новых людей, ускорение процессов развития, ставили под угрозу все эти, милые сердцу корпоративные традиции и в то же время становилось ясно, что сохранение их в первозданном виде не только не нужно, но и может оказаться вредным. Возникла проблема создания системы управления корпоративной культурой, придание ей тех черт, которые с точки зрения руководства способствовали бы повышению конкурентоспособности ООО «Ситно». Это позволило бы превратить корпоративную культуру из стихийного и плохого управляемого фактора в дополнительный и мощный ресурс организации.

Корпоративная культура сегодня воспринимается в ООО «Ситно» как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, состоящей

из: системы личных ценностей каждого сотрудника и форм ее реализации в виде различных поведенческих схем; системы ценностей стихийно существующих групп и их моделей поведения; особых способов и форм деятельности организации ООО «Ситно», которые, по сути являются ничем иным, как отражение системы личных ценностей руководителей. Все это обуславливает необходимость системного формирования современной корпоративной культуры ООО «Ситно».

## **2.2. Разработка модели управления организаций на основе ценностей в условиях ООО «СИТНО»**

На основании выявленных проблем ценностного и личностного характера, выявленные в ходе анализа нами предлагается разработать и внедрить модель управления организацией за счет укрепления корпоративной культуры сотрудников ООО «Ситно».

Практическая реализация социально ориентирующих моделей предполагает использование управленческих функций, обеспечивающих: информационно-аналитическую деятельность по сбору, обработке и анализу информации о социально значимых проблемах; создание и ведение базы данных об имидже компании; согласование ценностей заинтересованных сторон, взаимосвязи экономических целей и ценностей компании; социальное проектирование и планирование; развитие социальных партнерств; оценку социальной эффективности деятельности компании, а также эффективности управленческих решений в области социальной деятельности; подготовку нефинансовой отчетности и др.

Управленческие функции, обеспечивающие корпоративную социальную деятельность компании, имеют много особенностей и даже противоречий по сравнению с традиционными функциями и не вписываются в традиционные системы управления по инструкциям и управления по целям. Для построения системы социально ориентированного управления применяют концепцию управления по ценностям (Managingby Values, MBV),

Ценностный подход к управлению предполагает выявление и согласование ценностей компании, признаваемых и разделяемых ее заинтересованными сторонами. Эти ценности таковы, что на их основе работники компании могут самостоятельно ставить цели своей деятельности, отвечающие не только их собственным интересам, но и ценностям компании. Последние рассматриваются как ее значимые ресурсы. Из этих ресурсов

формируется система ценностей, которые служат мотиваторами, обосновывающими правильность поведения индивидов, компаний и общества.

При этом ценности не умаляют инструкции и цели компании, а, напротив, придают им глубокий смысл, делая их более гибкими и практичными. Включение ценностей в структуры традиционных систем управления позволяет существенно изменить характер менеджмента компании, сделало социально ориентированной не только его философию, но и практику.

Социальная ориентация менеджмента ООО «Ситно» обеспечивается с помощью встраивания в традиционные системы управления модели управления по ценностям (далее – MBV), ответственной за организационное развитие. Ее основная цель – «внедрение человеческих и личностных параметров в менеджерское мышление». Как показывает опыт многих компаний, доверие, креатив, лидерство и честность участников ее деятельности не менее важны для поддержания конкурентоспособности, чем показатели эффективности и рентабельности.

Предлагаемая к внедрению модель MBV имеет трехмерную структуру (рисунок 12), в которой выделяют три ценностных измерения:

- экономико-прагматичное измерение отражает ценности эффективности, стандартов, дисциплины, которые необходимы для поддержания и объединения организационных систем, а также для обеспечения работы функций планирования, контроля и учета;
- этико-социальное измерение обеспечивает согласование ценностей компании с ценностями честности, уважения, лояльности. Данные ценности определяют поведение и взаимоотношения в группе и обществе;
- эмоционально-развивающее измерение отражает креатив, воображение, самопознание, уверенность в себе, приспособляемость. Эти ценности обеспечивают новые возможности коллективной деятельности и

согласуются с такими общечеловеческими ценностями, как доверие, свобода, счастье.



Предлагаемая к внедрению модель MBV позволяет расширить состав и объединить ценности, а также обеспечить их взаимосвязи с целями и задачами компании. Она формирует единую культуру ценностей, которой работники руководствуются в повседневной работе.

Предлагаемая к внедрению модель MBV предъявляет новые требования к структуре системы управления. Например, ее практическая реализация не возможна в сочетании с пирамидальной моделью иерархической бюрократии. Рекомендуется применять упрощенные, гибкие горизонтальные организационные структуры, основанные на информационных сетях, проектных командах, стратегических бизнес-единицах.

Предлагаемая к внедрению модель MBV имеет широкое практическое применение. Она служит не только связующим звеном философии менеджмента с его практикой, но также основой развития стратегического лидерства и совершенствования корпоративной культуры компании с целью создания коллективного креатива. Наряду с тем модель MBV развивает личное достоинство работников, их самостоятельность, умение приспосабливаться,

что является неперенными условиями для несения их социальной ответственности.

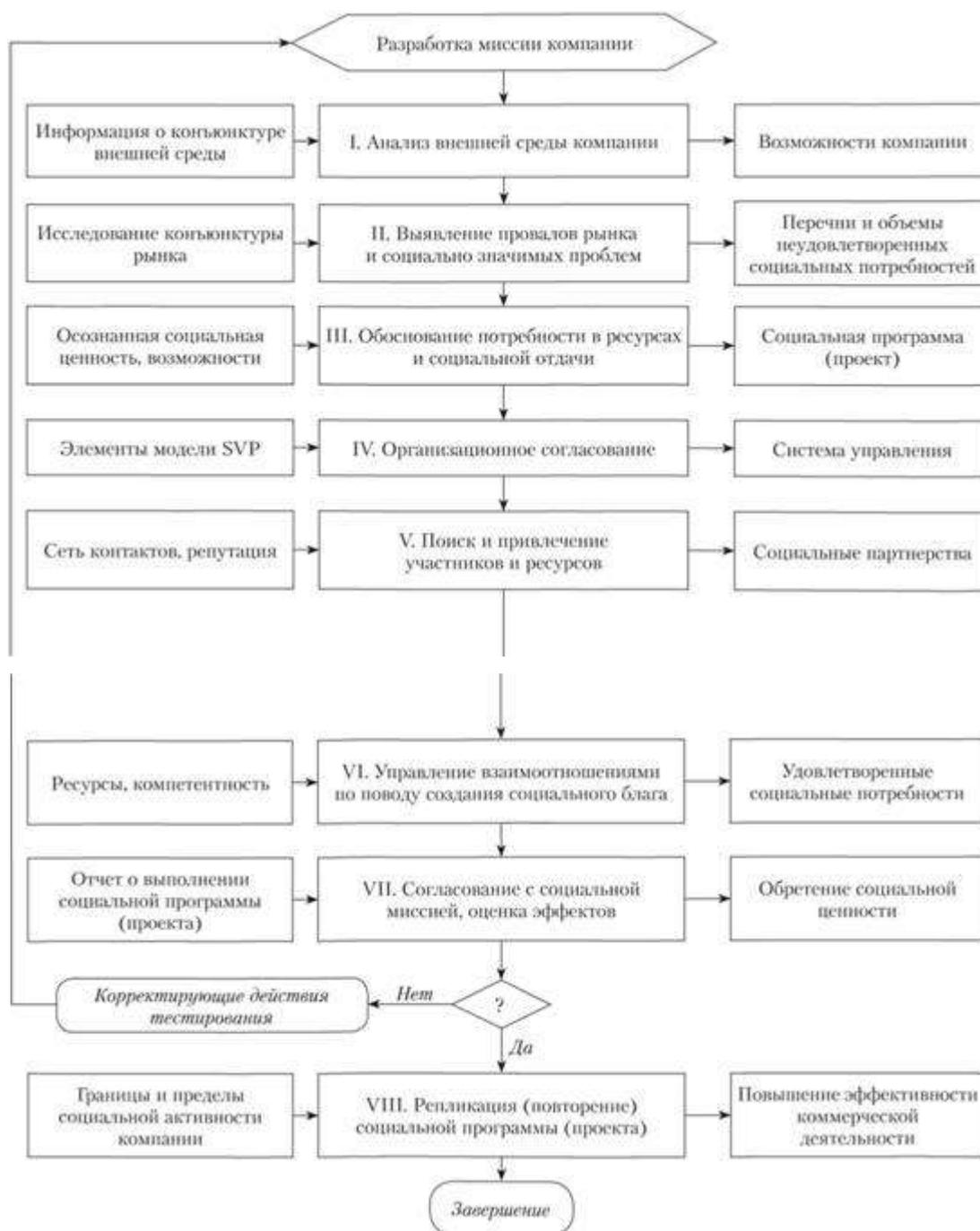


Рисунок 12 – Предлагаемая модель управления ООО «Ситно» на основе ценностей

Совершенствование современной корпоративной культуры ООО «Ситно» проводилось системно и поэтапно.

Целью формирования корпоративной культуры ООО «Ситно» определено:

- формирование у всех сотрудников ООО «Ситно» внутренней установки на создание и поддержание в торговых точках клиенториентированной среды;
- выработка и внедрение соответствующих стандартов поведения;
- создание условий для их реализации.

Далее были определены основные этапы и график работы по формированию модели управления на базе современной корпоративной культуры в ООО «Ситно» (рисунок 13)

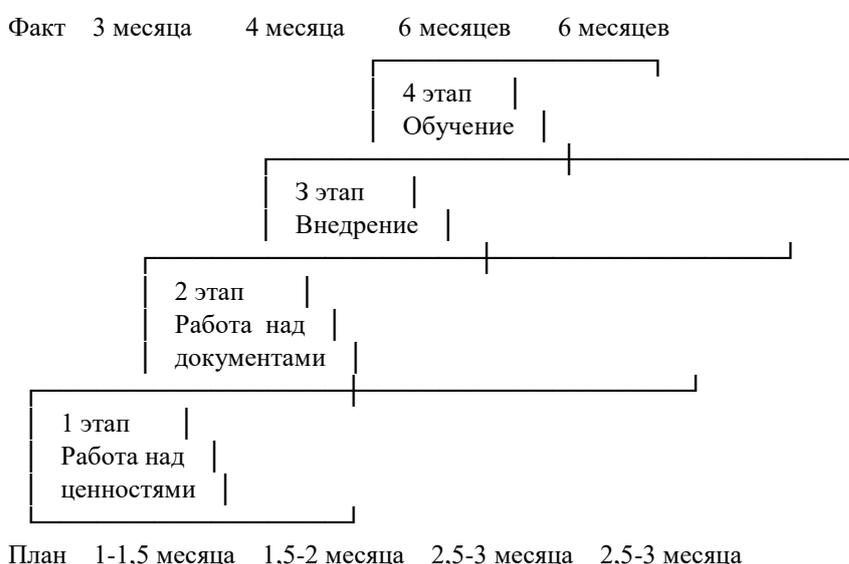


Рисунок 13 - График реализации проекта внедрения модели управления на основе ценностей корпоративной культуры сотрудников ООО «Ситно»

В процесс формирования корпоративной культуры ООО «Ситно» вовлекались только топ-менеджеры, руководители, менеджеры среднего звена и сотрудники торговых точек и магазинов. Вначале работы были определены направления (таблица 14) и задачи работы.

Таблица 14 – Направления и методы формирования корпоративной культура ООО «Ситно»

Убеждение	Поведение	Результат
Вдохновляем	Стимулируем	Измеряем

<p>Система ценностей Вовлекаем в разработку Проводим презентации Используем: Опросы Мозговые штурмы Круглые столы» Конференции</p>	<p>Система управления корпоративным поведением Изучаем Мотивируем Обучаем HR-практики: Стандарты рабочего поведения Мотивация Система оценки Обучение</p>	<p>Объем продаж Удовлетворенность клиента Удовлетворенность сотрудников Инструменты: Система мониторинга Анализ объективных данных Опрос клиентов Опрос сотрудников</p>
--	---	---

Было выделено четыре конкретные задачи:

1. Разработать и внедрить стандарты клиентоориентированного (КО) поведения сотрудников ООО «Ситно».

2. Разработать и внедрить систему мотивации и стимулирования КО подхода ООО «Ситно».

3. Разработать и внедрить систему контроля за работой и поведением сотрудников и в рамках этой системы разработать и внедрить систему аттестации персонала ООО «Ситно».

4. Создать Учебный центр для поддержания и распространения стандартов корпоративной культуры на всех сотрудников ООО «Ситно».

Результат был намечен в виде конкретных документов и HR-практик, причем даже в формулировках результата решили использовать настоящее время, то есть хотели реализовать мысль, что «результат - это когда все намеченное осуществлено»:

1. Разработан документ, фиксирующий стандарты поведения сотрудников ООО «Ситно». Цели разработки стандарта:

- Дать всем сотрудникам четкое понимание того, что требуется от них с точки зрения обслуживания клиентов.

- Создать единый корпоративный стиль в том, как обслуживаются все клиенты ООО «Ситно», привести качество сервиса в соответствие с мировыми стандартами.

- Легче адаптировать новых сотрудников, включив данный документ в систему введения в должность нового сотрудника.

- Создать систему критериев для оценки качества работы сотрудников различных подразделений ООО «Ситно», связанную с удовлетворенностью клиентов.

- Выстроить систему получения обратной связи от клиентов, учесть и внедрить в жизнь их пожелания, используя все клиентские замечания, жалобы, нарекания, благодарности, отзывы для изменения стандартов обслуживания, завести карточку постоянного клиента в каждом магазине.

- В конечном итоге - повысить клиентскую лояльность, увеличить количество довольных клиентов и партнеров, укрепить репутацию и узнаваемость на рынке

2. Менеджеры ООО «Ситно» обучены навыкам:

- необходимым в ситуации внедрения стандартов;
- методам контроля;
- мотивирования сотрудников на клиентоориентированный подход в работе.

3. Сотрудники ООО «Ситно» обучены навыкам клиентоориентированного поведения.

4. Внедрена система контроля

5. Создан учебный центр.

6. Разработана программа обучения сотрудников ООО «Ситно».

Как только были сформулированы задачи и прояснены ожидаемые результаты, процесс формирования современной корпоративной культуры в ООО «Ситно» был разбит на ряд этапов.

Перед началом работы по формированию корпоративной работы в ООО «Ситно» о проекте было заявлено на внутреннем сайте. В ходе проекта на сайте систематически появлялась информация о его продвижении и событиях, связанных с его осуществлением. Данная мера сыграла очень важную роль, так как сотрудники могли высказываться на форуме и постепенно привыкали к главной идее «управление ценностями».

Основная роль, при согласовании интересов субъектов отношений по формированию и реализации корпоративной культуры ООО «Ситно», принадлежит топ-менеджерам предприятия, которые создают информационно-нормативную базу, выполняют требования руководства к имиджу фирмы и корпоративной культуре, формируют систему управляющих принципов, кодекс корпоративной культуры или деловой этики, прививают основы корпоративной культуры всему персоналу, формируют систему мифов, ценностей, правил, традиций, стереотипов поведения, регулируют социальную и производственную сферы и т.п.

Так на первом этапе формирования корпоративной культуры ООО «Ситно» был проведен комплекс мероприятий, исследующих и проясняющих существующие ценности сотрудников всех уровней и одновременно ожидания клиентов ООО «Ситно». Завершился этап обобщающей конференцией. Вот краткий перечень событий:

- интервью с топ-менеджерами, лидерами мнений;
- фокус-группы с сотрудниками, анкетирование сотрудников ООО «Ситно» по существующим ценностям;
- мозговые штурмы с менеджерами среднего звена;
- обсуждение на форуме;
- интервью с клиентами, анкетирование клиентов;
- конференция сотрудников ООО «Ситно».

В результате исследований на первом этапе выявились некоторые расхождения в понимании существующих ценностей у руководства ООО «Ситно» и сотрудников:

Таблица 15 – Ценности глазами сотрудников и менеджеров ООО «Ситно»:

Ценности глазами сотрудников ООО «Ситно»	Ценности глазами менеджеров ООО «Ситно»
Профессионализм	Профессионализм
Клиенториентированность	Ответственность
Имидж	Ориентация на результат
Ответственность	Командность
Честность	Клиенториентированность

Саморазвитие Командность	
-----------------------------	--

Эти разногласия были прояснены на конференции, в итоге сформировалось общее видение системы ценностей. Конференция была проведена в виде большого корпоративного мозгового штурма, ее участниками стало 100 сотрудников ООО «Ситно» из сотрудников офиса и наиболее активных сотрудников магазинов. Организация и проведение конференции было поручено студентам факультете психологии «Имидж». Массовое мероприятие подобного масштаба таит в себе много подводных камней. Поэтому важно, чтобы в его проведении принимали участие не зависимые эксперты. Конференция прошла в творческой, веселой и в то же время деловой атмосфере. Дополнительным эффектом стало сплочение команды и выявление некоторых проблемных зон ООО «Ситно». Например, стало ясно, что необходимо работать над системой организационных коммуникаций, развивать обратную связь, есть также проблемы с разграничением ответственности и др.

В результате был разработан Корпоративный кодекс ООО «Ситно». Кодекс был сформирован как система, базирующаяся на интересах сотрудников, клиентов и руководства ООО «Ситно». Пояснились взгляды и убеждения сотрудников в отношении клиентов, друг друга и себя лично. Приведенные выдержки помогут представить стиль и дух корпоративного кодекса ООО «Ситно».

Корпоративные ценности ООО «Ситно» были выражены очень кратко:

- Клиенториентированность.
- Командность.
- Профессионализм.
- Ответственность.
- Ориентация на результат.

Однако для каждой ценности составлялось описание поведенческих критериев на основе высказываний сотрудников в анкетах, на форуме и во время мозговых штурмов. Кроме того, в ходе обсуждения было представлено несколько проектов Корпоративного кодекса ООО «Ситно», все они были обсуждены, и лучшие использовались при работе редколлегии, которая состояла из сотрудников отдела персонала, представителей среднего менеджмента и не зависимых экспертов.

Например, клиентоориентированность описывалась следующим образом:

Мы уважаем наших клиентов, мы заботимся о наших клиентах, мы гордимся нашими клиентами.

Сотрудник ООО «Ситно» каждую минуту своего рабочего времени ориентирован на помощь клиенту. Каждый сотрудник в любой ситуации стремится действовать так, чтобы клиент остался доволен обслуживанием, затраченным временем на выбор той или иной продукции в сети ООО «Ситно».

Каждый сотрудник стремится дать почувствовать любому клиенту его значимость для ООО «Ситно». Общение с клиентом строится таким образом, чтобы клиент ощущал, что в момент взаимодействия с ним у любого сотрудника ООО «Ситно» нет более значимой задачи, чем решить его проблему, совершить все операции быстро и качественно, обслужить его наилучшим образом.

Сотрудник ООО «Ситно» общается с клиентом таким образом, что у клиента складывается представление, что он (клиент) - единственный и самый важный.

Сотрудник ООО неизменно вежлив, доброжелателен и оптимистичен. Он демонстрирует уважение к каждому человеку, обратившемуся в розничную сеть «Ситно»

Ориентация на интересы клиента организует и направляет деятельность любого сотрудника ООО «Ситно»: работа с клиентом является наиболее важной и приоритетной по отношению к любой другой деятельности.

Также были сформулированы основные правила поведения сотрудников ООО «Ситно»:

1. Если имеешь несколько масок для разных случаев, надень маску нормального человека;
2. Спрашивай если не знаешь;
3. Помогай другим, если можешь;
4. Не навязывай свою помощь, если о ней не просят;
5. Если не можешь помочь сам, подскажи где или у кого найти вопрос на ответ;
6. Прислушивайся к советам со стороны более опытных и сделай правильный выбор между советами и своим личным опытом;
7. Проявляй уважение ко всем сотрудникам ООО «Ситно» независимо от возраста, пола, опыта работы.
8. Выполняй поручения, ибо они во благо окружающим тебя людям;
9. Не ожидай моментального вознаграждения за добрые дела. Вознаграждение не всегда имеет материальную форму. Помогая другим, помогаешь себе.
10. Неудачи оставь в прошедшем времени. В настоящее возьми лишь приобретенный опыт.
11. Ставя перед собой задачу, четко ее сформулируй. Четко сформулированная задача уже содержит множество ответов, стоящее на твоём пути - это твое персональное препятствие и только ты имеешь право на его преодоление.
12. Не нарушай установленный в ООО «Ситно» порядок, поскольку он есть основа системы;
13. Если система тебя не принимает, прими это как знак своего несоответствия.

14. Если ты не согласен с порядком, установленным в ООО «Ситно», построй свою организацию со своим порядком и правилами, которым будут следовать ее члены;

15. При наличии конструктивных предложений, улучшающих работу ООО «Ситно», изложи их руководству и будь готов, при положительном решении, к непосредственному участию и воплощению их в жизнь.

В кодексе ООО «Ситно» объединены как такие общечеловеческие ценности, как то принципы взаимопомощи, участия, взаимоуважения, так и корпоративные ценности, а именно инициативность, энергичность, ответственность за слова и поступки.

Третий этап формирования современной корпоративной культуры ООО «Ситно» - организация обучения стандартам Корпоративного поведения и создания корпоративного учебного центра. Место его в организационной структуре представленной в Приложении 1.

Собственно, данный этап в той части, которая касается обучения корпоративным стандартам, один раз начавшись, никогда не может быть завершен. Постоянная работа над поддержанием корпоративных стандартов, системная и кропотливая, должна осуществляться постоянно. В ООО «Ситно» она делится на две части:

- работа с новыми сотрудниками через систему семинаров-тренингов «Добро пожаловать», наставничество, проведение собеседований и анкетирования в течение испытательного срока;

- работа над поддержанием корпоративного духа у постоянных сотрудников ООО «Ситно». Не секрет, что синдром выгорания при большой организационной нагрузке поражает прежде всего тех, кто действительно горит на работе. Поэтому все сотрудники получают подпитку, благодаря описанной выше системе «Обучение-Аттестация-Мотивация».

Для реализации программ обучения был создан Корпоративный учебный центр. Именно на него возложена сейчас задача воплотить проект в жизнь и вписать его в деятельность ООО «Ситно». Постоянные изменения,

которые вносит жизнь, не позволят никогда сказать «проект завершен: все сотрудники знают стандарты корпоративного поведения и мотивированы их соблюдать». Процесс работы с поведением и убеждениями сотрудников очень тонкий и трудно оцениваемый.

Сейчас, когда проект практически разработан, главным становится развитие и поддержание созданных и внедренных корпоративных ценностей. Это достигается взаимодействием трех созданных в ходе проекта основных систем:

- обучения, на основе Корпоративного учебного центра ООО «Ситно»;
- систематической аттестации персонала;
- комплексной системы мотивации.

Большой потенциал имеют также внутренний корпоративный сайт, традиции и внутрифирменные корпоративные праздники, с помощью которых транслируется дух ООО «Ситно».

Предпринятые усилия по формированию современной корпоративной культуры ООО «Ситно» окажутся эффективными с учетом нескольких важных принципов организационных изменений.

1. Отмечать даже малые победы. Найти нечто такое, что легко изменить, изменить и публично отпраздновать победу. Затем найти что-то другое, что тоже изменить нетрудно, изменить и придать результат гласности. Малые успешные шаги способствуют возникновению движения в желаемом направлении и не дают поводов для сопротивления. Зачастую малым изменениям просто нечего противопоставить.

2. Создавать общественную поддержку. Собирать сторонников изменений и наделяйте их полномочиями. Четко определять мнения неформального лидера. Вовлекать его в изменения. Прислушиваться к его видению перспектив и помогать ему ощутить понимание ценности происходящего и своего участия в процессе.

3. Построить систему контроля и учета результатов. Назначить временные рамки, в которых должны быть осуществлены изменения,

сконструировать систему контроля и учета событий, а также разработать механизмы обретения людьми уверенности в том, что они согласно принятым обязательствам и назначениям действуют так, что изменения действительно происходят. Устанавливать цели, способствующие наращиванию усилий по завершению начатого дела. Все изменения обязательно доводить до конца.

4. Предоставлять информацию. Как можно более регулярно и широко делиться информацией. Без нее люди пользуются слухами. Уменьшать их распространение, исключать двусмысленность, открывать дополнительные линии общения, по которым направляется фактографическая информация. Организовывать личную обратную связь с теми, кто вовлечен в реализацию изменений, и прежде всего позаботиться о том, чтобы успехи праздновались публично.

5. Измерять результаты. Установить четкие критерии, по которым будет определено, успешно ли изменяется культура. Ввести систему сбора данных и рамки времени для оценки результатов. Достоинно внимания все, что можно измерить, так что добиваться обеспечения измерения хотя бы самых критических и стержневых параметров. Поскольку все измерить невозможно, установить критерии для определения того, что именно входит в разряд измеряемых факторов.

6. Формировать готовность к переменам. Можно не сомневаться, что сопротивление изменению культуры возникнет обязательно. Причина кроется в том, что изменению подлежат ставшие для людей привычными базисные ценности и сама жизнь организации. Процесс создания готовности к изменениям можно ускорить, если четко освещать преимущества будущего состояния фирмы, наглядно рисовать недостатки отказа от изменений, демонстрировать несоответствие нынешних показателей деятельности будущим требованиям, обеспечивать необходимые для реализации изменений ресурсы и вознаграждать поведение, способствующее изменениям в желательном направлении.

7. Объяснять, почему. Когда люди знают, почему изменения необходимы, их сопротивление существенно ослабевает. Кроме того, следует использовать закономерность, известную по исследованиям в области человеческого общения: людям свойственно объяснять «почему» тем собеседникам, о ком они стремятся позаботиться или к кому относятся с глубоким уважением. При общении с теми, о ком заботятся меньше или кого меньше уважают, обычно сообщают только «что именно», не объясняя «почему». Таким образом, объясняя «почему», вы проявляете заботу и демонстрируете уважение к тем, кого вовлекаете в процесс изменения культуры.

8. Сказать «прощай». Иногда для осуществления изменений необходимо раскритиковать или опорочить прошлое. Здесь появляется проблема, суть которой состоит в том, что в большинстве ситуаций каждый из нас является частицей этого прошлого, тогда как нам предстоит стать частью будущего. Поэтому нередко у нас создается ощущение, что критике подвергаемся мы сами, что порочатся наши былые усилия. Вот тогда вместо огульной критики можно организовать панихиды по уходящему прошлому. Похоронная церемония — это торжественная дань былому, признание его почвой для перехода в будущее, которое должно стать другим. В прошлом не было ничего плохого. Оно просто не похоже на будущее.

9. Реализовывать не только вещественные, но и символические изменения. Большинство важных составляющих изменения культуры сопровождается изменением символов. Стремиться четко определять символы, которые обозначают новую культуру ООО «Ситно». Символы помогают людям разглядеть то, что стоит за ними, и способствуют формированию новой ментальности, происходящему параллельно с изменением организационной системы. Знамена сплачивают людей.

10. Настраивать фокус внимания на процессы. Чтобы изменение продолжалось, оно должно отражаться в стержневых процессах организации. Для демонстрации ростков новой культуры, вероятнее всего, нужно изменить

процесс определения оценки достижений и вознаграждения людей. Может потребоваться перестройка таких стержневых процессов бизнеса, как проектирование, техническая подготовка производства, изготовление, поставка и обслуживание продукции. Следует помнить, что только перепланировка организационной структуры или только новая организация взаимосвязей отчетности сами по себе не приведут к долгосрочному успеху. Должны измениться именно процессы бизнеса.

К основным инструментам корпоративной мотивации в ООО «Ситно» следует отнести:

- проведение соревнований «Лучший сотрудник месяца (года)», «Лучший магазин» и т.п.;
- проведение спортивных турниров;
- подарки к праздничным датам в целом или к знаменательным датам в жизни сотрудника (подарки и подарочные сертификаты);
- упоминание имени сотрудника на услуге как автора улучшений или лучшего работника;
- помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке;
- приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха;
- издание буклетов о ООО «Ситно» по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших сотрудников;
- подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника и другие.

В свете вышесказанного становится очевидным, что необходимо устранять барьеры для привлечения к работе внутри компании ООО «Ситно» различных групп специалистов посредством улучшения коммуникаций и большего акцента на нужды клиента. Для вновь нанимаемых необходим высокий образовательный уровень, который поможет лучше справляться со сложностями работы и продуктов. Элементарные знания товаров и услуг

должны быть первичными для всех сотрудников ООО «Ситно». Вместе с тем надо заметить, что реализация концепции клиентоориентированной организации включает в себя довольно сложные процессы по разработке, продажам и «ведению» клиента, что фактически говорит в пользу увеличивающейся роли специалистов и консультантов по конкретным товарам. Поиск, развитие и переобучение сотрудников службы работы с потребителем и профессионалов по продажам являются, пожалуй, наиболее важными задачами для развития организации ООО «Ситно».

Таким образом, процесс формирования современной корпоративной культуры ООО «Ситно», проходил в несколько этапов и был рассчитан на шесть месяцев. Итогом работы стало формулирование основных ценностей, правил поведения, принципов работы сотрудников ООО «Ситно», а также разработка основных документов, регламентирующих корпоративную культуру в данной организации.

В результате совершенствования корпоративной культуры ООО «Ситно» была сформулирована идея «идеология через ценности» и окончательно стало ясно, что может дать компании работа в этом направлении: во-первых, обеспечит помощь менеджменту в трансформации стратегии бизнеса в нормы поведения сотрудников; во-вторых, помочь сотрудникам почувствовать, что розничная сеть «Ситно» - это нечто большее, чем место работы, создать основу для долгосрочной лояльности; в-третьих, указать сотрудникам направление для проявления инициативы; в-четвертых, интегрировать ООО «Ситно», объединяя усилия людей из разных подразделений и регионов.

Для подтверждения эффективности проведенного эксперимента по итогам проведения работы по формированию корпоративной культуры в ООО «Ситно» было проведено повторное исследование состояния морально-психологического климата в организации (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка морально-психологического климата ООО «Ситно» после внедрения модели управления на основе ценностей корпоративной культуры

№ п/п	Значение	Оценка психологического климата
1	17	СБ
2	24	СБ
3	21	СБ
4	18	СБ
5	16	СБ
6	15	СБ
7	19	СБ
8	23	СБ
9	23	СБ
10	25	ВБ
11	14	СБ
12	11	СБ
13	14	СБ
14	12	СБ
15	18	СБ
16	21	СБ
17	22	СБ
18	18	СБ
19	7	МБ
20	7	МБ
21	20	СБ
22	26	ВБ
23	22	СБ
24	23	СБ
25	21	СБ
26	9	МБ
27	8	МБ
28	25	ВБ
29	26	ВБ
30	21	СБ

Средний балл по группе – 18,2, то есть почти на 4 балла выше, чем до проведенных мероприятий. И хотя значение все еще соответствует среднеблагоприятному психологическому климату в группе, необходимо отметить, высокое сокращение показателей малоблагоприятного климата и появление значений, соответствующих высокоблагоприятному климату. Это несомненно свидетельствует об эффективности оцениваемого процесса.

Тест на оценку уровня конфликтности личности также позволит оценить эффективность проведенных мероприятий по формированию современной корпоративной культуры ООО «Ситно».

Таблица 17 – Оценка уровня конфликтности после внедрения модели управления на основе ценностей ООО «Ситно»

№ п/п	Значение	Оценка уровня конфликтности
1	23	НС
2	26	С
3	24	НС
4	28	СС
5	32	ВС
6	14	Н
7	33	ВС
8	31	ВС
9	26	С
10	24	НС
11	20	НС
12	21	НС
13	27	С
14	29	С
15	29	С
16	26	С
17	18	НС
18	17	НС
19	30	ВС
20	21	НС
21	24	НС
22	27	С
23	22	НС
24	31	ВС
25	30	ВС
26	23	НС
27	21	НС
28	28	С
29	23	НС
30	29	С

Средний балл по группе – 25,2 что соответствует уровню ниже среднего конфликтности в группе. Анализируя ответы отдельных респондентов, отмечаем, что теперь в основном преобладает уровень конфликтности ниже среднего и ниже среднего.

То есть можно сделать вывод о том, что сформированная в ООО «Ситно» корпоративная культура положительно повлияла на морально-психологический климат и уровень конфликтности в организации

Анализ результатов внедрения новой корпоративной культуры выявил также ряд проблем. Несмотря на успешно прошедшие презентации, идея аттестации вызвала большое сопротивление среди менеджмента и рядовых сотрудников ООО «Ситно». Главная причина сопротивления со стороны менеджмента заключалась в нежелании перестраивать свою работу. До этого момента основные функции менеджмента состояли в ежедневном пошаговом контроле, на менеджерах традиционно лежала большая профессиональная нагрузка.

Сопротивление вызвала также необходимость высказывания негативной оценки сотрудникам ООО «Ситно». Большую пользу в преодолении сопротивления сыграли специальные семинары и непосредственная помощь студентов факультета психологии в осуществлении самого процесса аттестации. Главным же амортизатором процесса выступила система мотивации и предварительного обучения. Процедура аттестации была встроена в систему обучения и мотивации таким образом, что подавляющая масса сотрудников ООО «Ситно» ощутила реальную пользу для своего профессионального мастерства, удовлетворения карьерных амбиций и повышения профессионального уровня.

По итогам аттестации были выделены лучшие сотрудники ООО «Ситно», для каждого из которых подготовлена индивидуальная система поощрения. Практически всем была обеспечена возможность для карьерного роста с учетом индивидуальных потребностей и возможностей данной организации. Самые достойные были награждены путевками «выходного дня» для себя и членов своей семьи в удобное для них время (билеты в цирк). Для сотрудников, у которых были выявлены проблемы с теми или другими компетенциями, была организована серия групповых и индивидуальных семинаров и консультаций.

В итоге были не только проведены аттестационные мероприятия, но и начала работать система мотивации.

По итогам аттестации были проведены «круглые столы» «Трудные случаи в ходе аттестации», внедрена система «горячая линия» «Аттестация», а также прошло обсуждение на внутреннем форуме. Это позволило внести изменения в процедуру аттестаций и усовершенствовать систему мотивации.

Опыт проведения данного формирования современной корпоративной культуры ООО «Ситно» позволил сделать ряд выводов:

Во-первых, наиболее сложным вопросом при попытке проникнуть в корпоративную культуру, сделать ее управляемой является вопрос совместной выработки корпоративных ценностей ООО «Ситно».

Необходимость в данном вопросе уйти от декларативности, сделать ценности компании ООО «Ситно» действительно живыми, работать на уровне убеждений и идеологии плохо сочетается со строго регламентированной и контролируемой деятельностью данной организации. Кроме того, демагогический характер прошлых идеологических компаний чрезвычайно затрудняет этот процесс.

Исследование показало, что только последовательное, вдумчивое и уважительное привлечение к работе на всех этапах проекта формирования корпоративной культуры ООО «Ситно», активное и неформальное участие в нем топ-менеджмента позволяет сделать этот процесс живым. Кроме того, у данной организации есть свое специфического средство снятия окарины формализма - это юмор. Обыгрывание практически всех сложных ситуаций, умение менеджмента и сотрудников видеть смешное в самых различных ситуациях придавал этой работе ощущение «тусовки», возникало чувство общего дела, всеобщей сопричастности.

Во-вторых, огромную роль сыграло то, что за каждым высказанным словом действительно возникло реальное дело в виде конкретной HR-практики. Были внедрены постоянно действующие системы обучения, многие сотрудники ощутили реальную пользу от аттестации, т.к. на ней была завязана

система бонусов, монетарной и немонетарной мотивации, а также вертикальной и горизонтальной ротации.

Таким образом, проект был успешно реализован, благодаря следующим ключевым факторам успеха:

Системному и хорошо продуманному плану действий, в котором были подробно разработаны цели, задачи, способы реализации и результаты проекта.

Организация работы по проектной технологии позволяет привлечь к ней достаточно много людей, что в данном случае становится методологической предпосылкой успеха.

Подробное информирование и вовлечение сотрудников ООО «Ситно» в проводимые изменения, наличие внутреннего сайта.

Активное участие первых лиц ООО «Ситно» в процессе разработки и внедрения изменений (благодаря руководству организации, в ключевые ценности компании была включена такая ценность, как ориентация на результат; они добросовестно и азартно принимали участие во всех обсуждениях, «круглых столах» и конференциях.)

«Политическая воля» высшего руководства (проведение проекта требует достаточных вложений денег и времени, и то и другое невозможно без активной поддержки высшего руководства).

Логичность проводимых изменений в корпоративной культуре ООО «Ситно» и постоянная обратная связь с персоналом (успех стал во многом возможен, благодаря общей логике всех этапов, исходным моментом которой была постоянная диагностика, что и позволило HR-менеджерам быть всегда на одной волне с персоналом.)

Необходимость интеграции организационных изменений и развития персонала (логика работы с персоналом на современном этапе состоит в том, что HR-практики всегда являются ответом на организационные изменения, тем самым, являясь дополнительным импульсом для развития организации).

И последнее, на чем хотелось бы остановиться, это необходимые временные ресурсы. Планировался данный проект на полгода, а затянулся практически на год. Поэтому в качестве последнего ключевого фактора успеха необходимо назвать терпение и системный подход к осуществлению проекта самого специалиста по управлению персоналом ООО «Ситно». Необходимо четко представлять результат, который ты хочешь получить, а главное, быть убежденным не только в правильности логики построения процесса, но самому верить в смысл того, что делаешь.

Изменение корпоративной культуры ООО «Ситно» не только улучшило морально-психологический климат в организации, но существенно улучшило основные экономические показатели предприятия (таблица 18).

Таблица 13– Экономические показатели ООО «Ситно» до и после проведения эксперимента по формированию корпоративной культуры

Показатели	2020		2021 г	
	январь	февраль	январь	февраль
Выручка от реализ., тыс. руб.	105510	1055100	116060	126610
Себест от реал. прод, тыс. руб.	62500	6250	62500	62500
ФЗП, тыс. руб.	2333	2333	2566,3	2666,3
СЗР, тыс.руб	9541,57	9541,57	10495,73	10495,73
Валовая прибыль, тыс. руб.	43010	43010	535600	5411
Чистая прибыль, тыс. руб. (ВП – ФЗП – налоги)	17720	17720	25110	26610

Таким образом, после проведения эксперимента по формированию корпоративной культуры улучшились все экономические показатели предприятия за январь-февраль 2021 по сравнению с январем – февралем 2020 года. В феврале 2021 года по сравнению с февралем 2020 года выручка от реализации продукции выросла на 20%, заработная плата выросла на 10%, но не смотря на рост заработной платы чистая прибыль предприятия в феврале месяце 2021 года выросла на 44% по сравнению с февралем 2020 года.

Более наглядно изменения видно на рисунке 14.

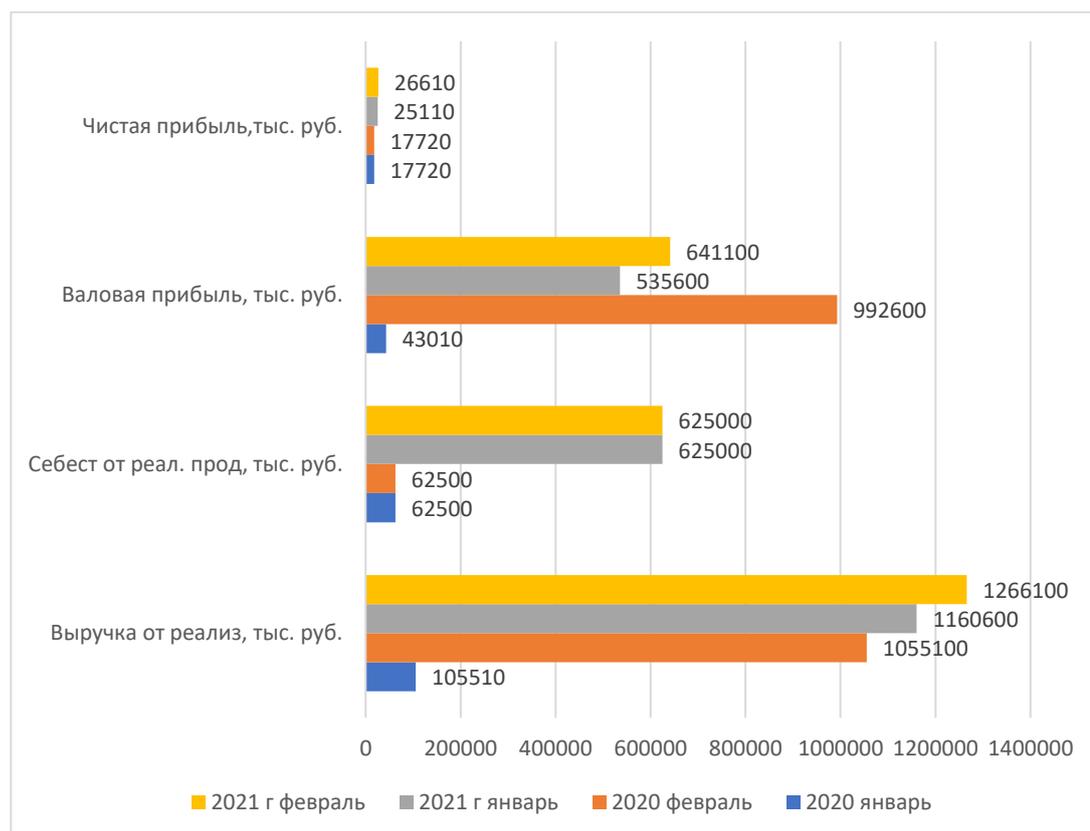


Рисунок 14 – Экономические показатели ООО «Ситно» до и после проведения эксперимента по формированию корпоративной культуры, тыс. руб.

Таким образом, формирование новой модели управления на основе ценностей, базирующихся на корпоративной культуре в ООО «Ситно» отразилось не только на морально-психологическом климате организации, но и на экономических показателях ООО «Ситно».

## Выводы по второй главе

В второй главе выпускной квалификационной работы «ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ В УСЛОВИЯХ ООО «СИТНО»» проведено исследование на основе внедрения ценностного управления коммерческой структурой.

Базой исследования в выпускной квалификационной работе стало ООО «Ситно», г. Магнитогорск. ООО «Ситно» является активно развивающейся организацией. В ходе исследования выяснено, организационная структура компании построена по линейно-функциональному принципу, однако имеет ряд недостатков: несоответствие между ответственностью и полномочиями у генерального директора и менеджера среднего звена, менеджера склада, коммерческого отдела; превышаются нормы управляемости (менеджер среднего звена); чрезмерно централизуется оперативное управление; отсутствуют необходимые регламентирующие документы (должностные инструкции, положения о подразделениях).

Проведенное исследование системы ценностей ООО «Ситно» позволило выявить следующие недостатки. В управлении персоналом преобладает традиционный подход, не учитывающий сложность объекта управления. Кроме того, менеджер по управлению персоналом уже не справляется с возложенными обязанностями, требуется расширения управления персоналом и четкое разграничение должностных обязательств. Исследование существующих ценностей персонала в рамках корпоративной культуры ООО «Ситно» показало, что сложившаяся в период становления организации, характеризовалась высокой порядочностью и этикой личных взаимоотношений, профессионализмом, ответственностью и демократичностью.

В ходе анализа стало известно, что корпоративная культура сегодня воспринимается в данной организации, как специфическая форма

существования взаимосвязанной системы, состоящей из: системы личных ценностей каждого сотрудника и форм ее реализации в виде различных поведенческих схем; системы ценностей стихийно существующих групп и их моделей поведения; особых способов и форм организации деятельности ООО «Ситно», которые по сути, являются ничем иным, как отражением системы личных ценностей руководителей. Все это обуславливает необходимость системного формирования современной корпоративной культуры в данной организации. Формирование современной корпоративной культуры ООО «Ситно», проходило в несколько этапов и был рассчитано на шесть месяцев. Итогом работы стало формулирование основных ценностей, правил поведения, принципов работы сотрудников, а также разработка основных документов, регламентирующих корпоративную культуру в ООО «Ситно».

Проведенный анализ результатов экспериментальной работы по формированию современной корпоративной культуры данной организации показал, что после внедрения предложенных мероприятий улучшился морально-психологический климат в организации и снился уровень конфликтности. Анализ результатов внедрения новой корпоративной культуры выявил также ряд проблем. Несмотря на успешно прошедшие презентации, идея аттестации вызвала большое сопротивление среди менеджмента и рядовых сотрудников ООО «Ситно». Главная причина сопротивления со стороны менеджмента заключалась в нежелании перестраивать свою работу.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

В ходе теоретического исследования выявлено, что все протекающие на предприятии процессы (в сфере производства и управления) прежде всего являются процессами труда, поскольку и производство и управление – это совместный труд людей, совершающих целенаправленные действия по определённой программе. Определено, что процесс управления – это деятельность субъекта управления по согласованию совместного труда работающих для достижения целей организации. В ходе исследования мы пришли к выводу, что методологическое содержание процесса управления предполагает выделение определенных этапов, отражающих как общие черты трудовой деятельности человека, так и специфические черты управленческой деятельности. Этапы характеризуют последовательность качественного изменения работ в процессе управления, являясь ступенями внутреннего развития воздействия в каждом акте его осуществления.

Следует заметить, что в многоуровневой системе управления организационное содержание процесса управления проявляется также в порядке взаимодействия различных звеньев и уровней данной системы управления. Порядок взаимодействия определяется характером конкретной цели, особенностями ситуации, что не позволяет построить общую схему организационного взаимодействия звеньев и ступеней системы. Она различна по каждому конкретному акту воздействия.

На основании изученной литературы проведем терминологический анализ понятия ценности в аспекте организационной ценности. На основании модели ценностных ориентаций выяснено, что ценности могут трансформироваться под влиянием воспитания и культуры. Выделяется два класса ценностей: ценные сами по себе (терминальные) и используемые для достижения обычных целей (инструментальные). Как видим, проявляется

отчетливая тенденция установления таких отношений как внутри организации, так и за ее пределами, которые ни в коем случае не приведут к потере чести, достоинства, здоровья и безопасности людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

Определено, что модель управления — это копия реального объекта (системы управления), обладающая его реальными характеристиками и способная имитировать, воспроизводить его действия, его функционирование. Проведен анализ Модели управления по ценностям М. Рокича, в основе которой лежит предположение, что ценности могут трансформироваться под влиянием восстановления и культуры. Метод выявления корпоративных ценностей, основанный на оценке культуры сотрудников по ценностям с помощью модели «Семь уровней личного и организационного сознания» представляет собой диагностику существующей культуры и определение желаемой культуры через изучение восприятия работниками текущих ценностей компании, их пожеланий и личных ценностей.

Базой исследования послужило крупное предприятие в области пищевой промышленности ООО «ситно». Компания ООО «Ситно» является активно развивающейся организацией об этом свидетельствуют все проанализированные финансово-экономические показатели.

В ходе анализа выяснено, что организационная структура компании построена по линейно-функциональному принципу, однако имеет ряд недостатков: несоответствие между ответственностью и полномочиями у генерального директора и менеджера торгового зала, менеджера склада, товароведа-закупа; превышаются нормы управляемости (менеджер торгового зала); чрезмерно централизуется оперативное управление; отсутствуют необходимые регламентирующие документы (должностные инструкции, положения о подразделениях).

Анализ управления на основе ценностей ООО «Ситно» позволил выявить следующие недостатки: среднеблагоприятный уровень морально-

психологического климата, уровень конфликтности в организации выше среднего, отсутствуют закреплённые письменно правила поведения, легенд и мифов о предприятии и его создателях, конкурсов профессионального мастерства, корпоративного кодекса предприятия, «негибкое» поведение в стратегии управления персоналом.

Выявлено, что основными проблемами действующего управления на основе ценностей стали «негибкое» поведение в стратегии управления персоналом, выражающееся в следующем:

- поиск и отбор сотрудников на предприятии проводится не в соответствии со стратегией управления персоналом или кадровой политикой, а по факту возникновения «горящей» вакансии;

- отбор из соискателей работы по предлагаемой должности производится формально, по мало кому понятным критериям компетентности;

- руководство регулярно упускает из вида оценку личностно-психологических качеств работника;

- существующая система тестирования кандидатов при приеме на работу неэффективна.

Кроме того, одной из наиболее актуальных проблем ООО «Ситно» является размывание корпоративной культуры вследствие большого количества привлечения новых сотрудников, высокой текучести кадров.

Для разрешения выявленных проблем была проведена экспериментальная работа по формированию современной корпоративной культуры ООО «Ситно». Основные положения новой корпоративной культуры были сформулированы и реализованы в данной организации.

Основными ценностями новой корпоративной культуры ООО «Ситно» были выбраны: профессионализм, саморазвитие, клиентоориентированность, командность, ответственность, честность, честность.

В процессе формирования корпоративной культуры ООО «Ситно» был разработан документ, фиксирующий стандарты поведения сотрудников, менеджеры данной организации обучены навыкам, необходимым в ситуации

внедрения стандартов; методам контроля; мотивирования сотрудников на клиентоориентированный подход в работе, внедрена система контроля, создан учебный центр, разработана программа обучения сотрудников. Реализация выработанных в процессе исследования рекомендаций позволило сформировать новую корпоративную культуру ООО «Ситно», повысить уровень благоприятности морально-психологического климата и снизить уровень конфликтности в организации. Также расчетами подтверждена экономическая эффективность данных изменений.

## Список использованных источников

1. Артюхина Л.В. Корпоративный кодекс - инструмент развития организационной культуры // Социально-гуманитарные знания. - 2012. - №2. - С. 290-296.
2. Балабанова Е.С., Гоголева А.С., Эфендиев А.Г. Организационная культура как нормативно-ролевая система требований к работнику российских бизнес-организаций // Журнал социологии и социальной антропологии. - 2020. - Т. XV. - №4. - С. 167-187.
3. Барнгольц С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: Учеб. пособие / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник; Финансовая акад. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 240 с.
4. Бехар, Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 186 с.
5. Бражник М.В. Хронологический подход к классификации научных школ стратегического менеджмента // Проблемы современной экономики. - 2010. - №2. - С. 150-155.
6. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. - М.: Дашков и К, 2013. - 136 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - М.: Проспект (ТК Велби), 2020. - 456 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, Магистр, 2013. - 576 с.
9. Гальцева Н.В. Значение организационной культуры в розничной торговле // Проблемы современной экономики. - 2008. - №4 (28). - С. 38.
10. Гибадуллин Р.Х. Культура организаций предпринимательского типа в системе общей экономической культуры // Проблемы современной экономики. - 2009. - №1 (29). - С. 61.

11. Горшкова Л.А., Макаров С.Л. Проблемы формирования инновационной организационной культуры // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2020. - №2. - С. 86.
12. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура. Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с.
13. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 154 с.
14. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - М.: Альпина Паблишер, 2010. - 138 с.
15. Жарикова, Л.А., Наумова Н.В. Бухгалтерский учёт в зарубежных странах : учебное пособие / – Тамбов : Изд- во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 160 с. – 100 экз.
16. Жарковская Е.П., Бродский И.Б., Антикризисное управление. Учебник. Издательство: Омега-Л, 2014 г.
17. Иванова А.С. Трансформация организационной культуры в процессе слияний и поглощений // Проблемы современной экономики. - 2010. - №3 (35). - С. 67.
18. Иванычева Т.А. Ценности предприятия - элемент совершенствования системы менеджмента на основе формирования организационной культуры организации // Академический вестник. - 2020. - №3. - С. 75-81.
19. Исопескуль О.Ю. Алгоритм управления организационной культурой на современном российском предприятии // Ars Administrandi. - 2020. - №3. - С. 36-46.
20. Клоков Ю.А. Корпоративная культура предпринимательских организаций в экономике (зарубежный опыт) // Ученые записки Санкт-Петербургского университета управления и экономики. - 2011. - №1. - С. 105-109.

21. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура. Уч. пос. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
22. Козлов, В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. - М.: Альфа-Пресс, 2019. - 304 с.
23. Крымчанинова М.В. Организационная (корпоративная) культура: история изучения и основные подходы // Управление корпоративной культурой. - 2020. - №1. - С. 2-16.
24. Куликов Ю.А. Организационная культура и система менеджмента качества // Менеджмент в России и за рубежом. - 2020. - №3. - С. 5-11.
25. Лайкер, Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 354 с.
26. Лайкер, Д.К. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д.К. Лайкер, М. Хосеус; Пер. с англ. М. Самсонова. - М.: Альпина Пабл., 2017. - 354 с.
27. Лебедева А.В. Организационная культура с позиций ресурсного подхода // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2020. - №7-8. - С. 11-15.
28. Лыгденова В.В., Дашинамжилов О.Б. Традиционные ценности в российской организационной культуре: этнографический подход // Философия образования. - 2020. - Т. 42. - №3. - С. 186-195.
29. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. / В.А. Макеев. - М.: Ленанд, 2015. - 248 с.
30. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Проспект (ТК Велби), 2011. - С. 122;
31. Мингалева Ж.А., Широнова Е.М. Преобразование организационной культуры // Креативная экономика. - 2013. - №1. - С. 102.
32. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школа стратегий. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Изд-во «Питер», 2013. - С. 34.

- 33.Омарова К.А. Организационная культура бизнес-структур в сфере услуг как основа эффективного управления // Проблемы современной экономики. - 2011. - №2 (38). - С. 40.
- 34.Парахина В.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для бакалавров. - М.: КноРус, 2020. - С. 149.
- 35.Персикова, Т.Н. Корпоративная культура: Учебник / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2012. - 288 с.
- 36.Петров Е.Н. Способ стимулирования персонала торговой организации // Российское предпринимательство. - 2020. - №9. - С. 124-129.
- 37.Попов А.Н., Виноградова Н.П. Формирование конкурентоспособного потен - циала организационной культуры // В мире научных открытий. - 2013. - №4.1. - С. 192-207.
- 38.Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 №421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» (вместе с «Кодексом корпоративного поведения» от 05.04.2002) // Вестник ФКЦБ России. - 30.04.2020. - №4.
- 39.Ренард А. Менеджер и конфликты: избегать нельзя участвовать // Профессия - директор. - 2010. - №12. - С. 31.
- 40.Ронова Г.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие. М.: МЭСИ, 2016 г. 136 с.
- 41.Рымарева А.С. Существующие модели организационной культуры и возможности их применения // Проблемы современной экономики. - 2009. - №1 (29). - С. 44.
- 42.Смирнова, И.А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы фор. и развития корпоративной культуры организации: Учебное пособие / И.А. Смирнова. - М.: КДУ, 2009. - 194 с.
- 43.Смолянинова М.В. Создаем новое внутреннее структурное подразделение в организации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2007. - №8. - С. 34.

44. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. - М.: Инфра-М, 2013. - 395 с.
45. Спивак В.А. Организационная культура. - СПб.: Нева, 2004. - 224 с.
46. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценностные проблемы теории и практики управления. - 2020. - №06. - С. 97-102.
47. Титова С.В. Методика исследования организационной культуры фирмы: практический опыт // Мир современной науки. - 2013. - №2. - С. 53.
48. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2020. - 151 с.
49. Туманова О.М. Оценка персонала как составная часть оценки бизнеса // Управление человеческим потенциалом. - 2020. - №2. - С. 88-100.
50. Тынянова О.Н., Кытин С.П. К вопросу об организационной культуре в органах исполнительной власти Российской Федерации // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. - 2020. - Т. 1. - №2. - С. 18-19.
51. Удалов Ф.Е. Опыт, темперамент и эффективность работы руководителя // ЭКО. - 2019. - №9. - С. 115-127.
52. Философский словарь. Под ред. И.Т. Фролова. Составители П.П. Апрышко, А.П. Поляков, Ю.Н. Солодухин. 11-е изд., дораб. и доп. - М.: Республика; Современник, 2013. - С. 394.
53. Шаралдаева И.А. Теоретические основы реструктуризации: Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 160с.
54. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2019. - 336 с.
55. Яковенко Н. Реализация функций организационной культуры как инструмент управления на предприятии // Человек и труд. - 2020. - №2. - С. 34-35.

Отличительные признаки организационной и корпоративной культуры

