



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

**Повышение эффективности коммуникации в системе корпоративной
культуры организации**
Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

74,21 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«23» августа 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1 Мсс

Поленок Алефтина Николаевна

Научный руководитель:

д.ф.н. профессор

Иванова Ольга Эрнстовна

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	
ГЛАВА	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ	6
1.	СОВРЕМЕННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1.	Понятие и классификация форм корпоративной культуры	6
1.2.	Сущность коммуникаций и управленческой деятельности	20
1.3.	Эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры	29
	Выводы по первой главе	42
ГЛАВА	РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ	44
2.	ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ОТ-МАРКОН»	
2.1.	Анализ внешней и внутренней среды базы исследования	44
2.2.	Анализ кадрового состава ООО «ОТ-МАРКОН»	62
2.3.	Анализ коммуникаций и их эффективности в системе корпоративной культуры	67
2.4.	Повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН»	78
	Выводы по второй главе	103
	Заключение	105
	Список использованных источников	108
	Приложения	113

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуникации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом. А одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем в системе корпоративной культур. По существу это своего рода «кровеносная система» единого организма фирмы. Эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях. Менеджеры должны в совершенстве владеть искусством

коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками». Поэтому данная тема является актуальной в настоящее время.

Повышение эффективности коммуникаций внутри организации и с ее целевыми группами является важнейшим условием роста эффективности деятельности организации. Указанное говорит об актуальности темы исследования «Повышение эффективности коммуникации в системе корпоративной культуры организации».

Степень изученности проблемы. Исследование Проблемами корпоративной культуры занимались известные специалисты: Белова О., Емельянов Ю., Козлов В.В., Козлова А.А., Панченко А., Хачатурян А., Спивак В. А. и др. Исследование проблем оценки влияния коммуникаций на элементы корпоративной культуры рассматривали: Иванова О.Э., Морозова Н.А., Сидорская И.В., Шепель В.М. и др.

Объект исследования – система корпоративной культуры организации.

Предмет исследования – эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры организации.

Цель исследования – разработка мер по повышению корпоративной культуры на основе роста эффективности коммуникаций.

Задачи исследования:

1. раскрыть теоретические функционирования системы корпоративной культуры;
2. изучить понятие эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры;
3. провести анализа внутренней и внешней среды базы исследования;
4. оценить эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры базы исследования;
5. разработать рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры организации.

Теоретическая и методологическая база исследования.

Теоретической и методической основой явились труды таких авторов, как С.Г. Абрамова, Т.Ю. Базаров, В.В. Козлов, Моргунов Е.Б., Э.Х. Шейн, Сидорская И.В., Шепель В.М. и др.

Практическая значимость исследования базируется на положительном экономическом и организационном эффекте от повышения эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры организации базы исследования.

Методы исследования: в ходе написания выпускной квалификационной работы нами использовались методы: вертикального и горизонтального анализа, наблюдение, опрос, SWOT-анализ, STEP – анализ, метод Ансоффа, метод «5 сил Портера», метод по Матрице И.Ансоффа, метод по Матрице «Бостон консалдинг групп», индексный анализ финансовых и трудовых показателей, метод анализа Профиля конкурентоспособности, метод матрицы Глейстера, метод по Модели Маккинси 7С.

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «ОТ-МАРКОН», расположенный по следующему юридическому адресу: Адрес: Челябинская обл., г. Миасс, Тургоякское ш., д. 9/26.

В качестве **информационной базы** для выполнения проекта будут использоваться следующие материалы: годовые отчетные документы; статистические данные; социологические исследования, отраслевые журналы; научная литература; методическая литература; периодическая печать, а так же материалы, которые были предоставлены при прохождении производственных и преддипломной практики в ООО «ОТ-МАРКОН».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и классификация форм корпоративной культуры

В научных публикациях понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» часто употребляются как синонимы.

Организационная культура – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. [38. С. 287].

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Однако, как справедливо замечает Э.А. Капитонов: «Проблемная ситуация связана с тем, что в целом неотчлененность формирующейся корпоративной культуры от организационной делает первую недостаточно четким конструктом, уязвимым в теоретико-методологическом плане».

Выделенные признаки организационной и корпоративной культур приведены в Приложении А. Основой для выделения данных признаков послужила концепция социокультурной среды, предложенная в работах И.В. Андреевой [2. С. 99].

Корпоративная культура имеет определенную структуру (рисунок 1), являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами [37. С. 36].

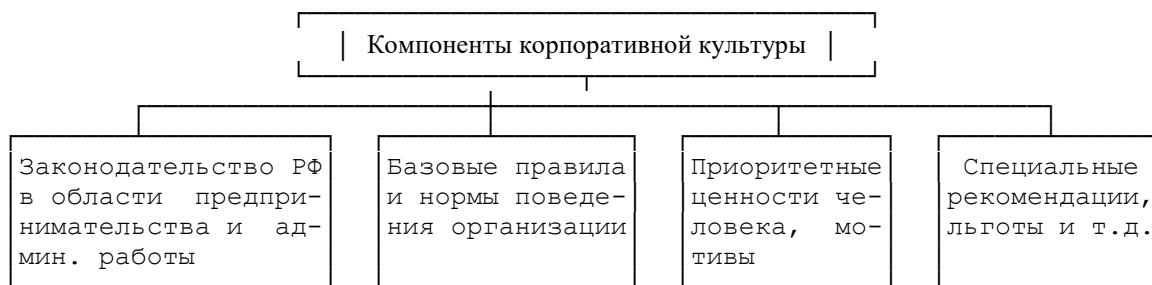


Рисунок 1 – Структура корпоративной культуры организации

Исходя из указанного можно выделить понятие *системы корпоративной культуры* под которой нами понимается совокупность элементов модели поведения внутри организации, сформированная в процессе функционирования компании и разделяемая всеми членами коллектива.

Прежде всего, необходимо разграничить внешний (четко выраженный, наблюдаемый) и внутренний (неявный, скрытый от наблюдения) уровни. Так, Э.Шейн предложил рассматривать корпоративную культуру по трем уровням: артефакты, ценности, основные убеждения.

Артефакты. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения – внешнее проявление корпоративной культуры. Такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги. Мы видим физическое пространство, технологический результат деятельности группы, ее письменный и устный язык, внешнее поведение ее членов.

Ценности. Этот промежуточный, характеризуемый меньшей степенью осознанности, уровень корпоративной культуры составляют ценности, нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет: отношение к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Т.Дил и А.Кеннеди рассматривают четыре уровня корпоративной культуры:

Ценности – это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благе;

Герои – это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности;

Обряды и ритуалы – это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов;

Структура общения – это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах. [26. С.118-121].



Рисунок 2 – Уровни корпоративной культуры

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации (рис. 2). Известный социолог С.С. Фролов относит к ним следующие ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности [34. С.17].

Корпоративные ценности и нормы, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, следующее [4. С. 99]:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);

- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);

- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);

- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты) (15).

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные

принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей [35. С. 69].

Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании [35. С. 72].

Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п.

Некоторые компании фиксируют основополагающие ценности в письменном виде для того, чтобы затем передавать их следующим поколениям сотрудников.

Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов.

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах.

Следующий элемент корпоративной культуры - это символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей. Социальный символ «Самсунга» - пятиконечная звезда, образованная взявшимися за руки людьми. Она выражает пять программ: по социальному обеспечению, культуре и искусству, научной деятельности и образованию, охране природы и добровольной общественной деятельности сотрудников.

Другой пример символа, выражающего заботу о благе и интересах клиентов и подчеркивающего гостеприимство и дружеское расположение к ним, заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, существовал в знаменитой американской рекламной компании Лео Барнета. «Чаша румяных яблок была поставлена на стол в приемной. Цель этого - сказать посетителям: мы рады тому, что вы пришли, пока вы ждете - съешьте яблоко или возьмите его с собой, когда будете уходить, и скорее возвращайтесь обратно» [40]. Всем знакома трехконечная звезда «Мерседеса» в кольце, но мало кто знает, что основатели компании «Даймлер Бенц», которая теперь выпускает автомобили, трактовали ее, как «господствующее положение в воздухе, на воде и на земле».

Таким образом, становится понятной большая значимость лозунгов и символов для большинства компаний, как для их руководства, так и для рядовых сотрудников. Для российской практики бизнеса характерны случаи неточно выбранных, «пустых» лозунгов, ничего не выражающих фирменных знаков. Складывается впечатление, что роль этих элементов корпоративной культуры сильно недооценивается в нашей стране. По мнению автора, концептуальный знак и лозунг, ясно и просто выражающий философию компании, являются сильнейшими элементами, вокруг которых строится корпоративная культура.

Видное место в мифологии предприятия отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это «отцы-основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения. В мифологии предприятия могут циркулировать также «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой-все время отдающий компании» [30. С. 107].

Героями могут стать успешные менеджеры, служащие, которые принесли фирме наибольший успех, «герои ситуации» - это работники, добившиеся впечатляющих результатов, в тот или иной период своей деятельности. В мифологии предприятия могут существовать легенды о «героях-экспериментаторах», «героях-новаторах», «героях, все время отдающих компании». Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности. Оказывая сильное эмоциональное влияние на служащих, они дают необходимые ориентиры для поступков, этические образцы поведения, типы и нормы достижений. Легендарные герои, находящие отклик в сердцах сотрудников, служат примером для подражания. Мифы и легенды призваны продемонстрировать, что усердие, труд, инициатива, находчивость могут вывести рядового служащего в лидеры коллектива; что в критических, экстремальных ситуациях «герой» не теряет, проявляет смелость, решительность, целеустремленность, а главное - сохраняет лояльность фирме и ее ценностям; что руководитель - тоже человек и «ничто человеческое ему не чуждо». Легенды об истории компании и ее героях позволяют сохранять и укреплять культурные ценности, делать их частью личной мотивации сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу [19].

Мифы, легенды, герои - это не единственные элементы фольклора компании. В исследуемом материале практически не отражены такие формы устного творчества, как песни, стихи, эпиграммы, афоризмы, анекдоты, слухи, тосты, «фирменные» шутки, которые автору представляются также значимыми в контексте корпоративной культуры.

Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие только начинают приобретать вес?» [14. С. 200].

Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

В ряду материалов, посвященных этой тематике, интерес вызывают публикации американского консультанта по менеджменту Н. Крылова, работающего в России с 1981 года. Им выделены следующие группы ритуалов.

«Ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. «Одобрять что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем». Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании [17. С. 88].

«Ритуалы порицания» - сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом

такого плана может быть неприглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив. Ритуалы порицания помогают сохранять целостность компании. Когда люди осознают, что последствия определенного нежелательного поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому.

«Ритуалы интеграции» - те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. В контексте работы - это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В отдельных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль и жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются иницирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме. Если дипломированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести помещение, то ему дают понять, что на фирме, прежде всего, ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и

чопорную формальность, при помощи которой стараются «убить» время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации [14. С. 200-201].

Как объект изучения корпоративная культура характеризуется тем, что она социальна, так как на ее становление оказывают влияние многие сотрудники организации и тем самым она является результатами человеческих действий, мыслей, желаний. Она регулирует поведение членов коллектива, оказывая тем самым влияние на отношение между сослуживцами, так как осознанно или неосознанно воспринимается всеми сотрудниками. Корпоративная культура полна традиций, так как проходит определенный исторический процесс развития и ее нельзя постичь с помощью какого-либо одного подхода, поскольку она многогранна и в зависимости от применяемого метода исследования может развиваться по-разному.

Анализ корпоративной культуры предполагает, во-первых, ее идентификацию, во-вторых – определение ее влияния на организационные составляющие. В зависимости от аспектов рассмотрения можно встретить различные варианты классификации.

Рассмотрим одну из распространенных классификаций:

-праксиологическая культура: определение целей, выбор направлений деятельности рассматривается как средство повышения экономической эффективности, увеличения прибыли;

-предпринимательская: предпринимательская деятельность является средством привлечения ресурсов для дальнейшего развития;

-опекунская (патриархальная): средством достижения единства является обсуждение, консенсус;

-бюрократическая культура: единство обеспечивается за счет разработки формальных процедур принятия решений, оценки, контроля. [38. С. 293].

При первом типе организация направляется всесторонним коллективным обсуждением, возникающие проблемы решаются путем активного взаимодействия и сотрудничества руководства и членов коллектива. Руководство такой организации поощряет групповое взаимодействие и сотрудничество в решении производственных задач. Разногласия и конфликты считаются необходимыми для эффективного решения проблемы, если только они не затягиваются. Лидерство в организации с такой корпоративной культурой основывается на содействии контакту и сотрудничеству.

При предпринимательском типе культуры возникающие проблемы решаются на основе индивидуального творчества отдельных членов коллектива, а желания и интересы отдельных работников считаются более важными, чем интересы предприятия в целом.

Опекунский тип корпоративной культуры характеризуется тем, что руководство задает направление и цели работы, сводя к минимуму вмешательство в рабочий процесс. Лидер такой организации несет в коллектив миссию, видит будущее, которому доверяют члены коллектива.

И, наконец, четвертый тип организационной культуры направляется сильным руководством, при котором рабочие обязанности и ответственность предписываются и закрепляются документально. Лидер держит в функциональной и эмоциональной зависимости членов коллектива, разногласия и конфликты угрожают стабильности организации и мешают работе сотрудников.

Можно рассмотреть еще одну классификацию. Т. Дил и А. Кеннеди пришли к выводу, что корпоративную культуру определяют два основных признака: степень риска, свойственная деятельности организации, скорость обратной связи или оценки принятых решений:

Таблица 1 - Виды корпоративной культуры по Т.Дил и А. Кеннеди [5. С. 34]

Риск	Обратная связь	
	Быстрая	Замедленная
Высокий	Tough guy culture Культура «жестких парней»	Bet-your-company culture «Поставь на карту свою компанию»
Низкий	Work hard, play hard culture «Кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает»	Process culture «Культура-процесс»

Tough guy culture (культура «жестких парней»). Объединяет индивидов, которые стремятся к сверхрискованным действиям и ожидают быстрой оценки своей работы. Обычно такие компании, стремительно добиваясь успеха, столь же быстро терпят поражение и прогорают. Подобная культура характерна для компаний, занимающихся строительством, производством косметической продукции, рекламной деятельностью и индустрией развлечений.

Work hard, play hard culture (кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает). Это культура действия и удовольствия характеризуется низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью. Ключом к успеху здесь является активная деятельность. Она присуща различным торговым фирмам, компаниям по производству офисного оборудования, френчайзинговым организациям.

Bet-your-company culture (поставь на карту свою компанию). Данная культура характеризуется высокой степенью риска при принятии решений и долгим ожиданием результатов. Она распространена, например, в нефтяных и авиакомпаниях.

Process culture (культура-процесс). Связана с малым риском и замедленной обратной связью. Она свойственна бюрократическим правительственным организациям и производствам с разветвленной системой контроля и власти, сотрудники которых сосредоточены на самом процессе своей работы. Титулы и звания, а также связанные с ними льготы занимают одно из важнейших мест среди их корпоративных ценностей. [16. с. 215-218].

Таким образом, корпоративная культура - тот слой культуры организации, который: во-первых, формируется сознательно, является предметом управленческих действий, это культура формирующаяся целенаправленно; во-вторых, субъектом корпоративной культуры выступает управленческая команда, и в этом смысле можно говорить, что корпоративная культура выступает культурой управленческой команды, управленческой культурой; и, наконец, в-третьих, корпоративная культура - это система идеальных декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения, это тот идеальный образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию.

1.2. Сущность коммуникаций и управленческой деятельности

Вся жизнь человека это бесконечная цепочка его деятельности, которая разнообразна и многообразна. Чтобы организовать ее, надо предвидеть результат, надо оценивать действия по этому результату, то есть контролировать деятельность, надо быть просто заинтересованным в этом результате, понимать свой интерес и видеть реальность успеха. Все это в обобщенном практическом представлении называется управлением. Все это показывает, что управление неминуемо сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Таким образом, управление - это вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ.

Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые оно решает, с другой - содержанием простых моментов процесса управленческой деятельности, т. е. её предметом, средствами и самим трудом. Управленческая деятельность это разновидность умственного труда. Она непосредственно не выступает создателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, а потому и производительным трудом [11,с.228].

Управленческая деятельность, это тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей – необходимостью организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.

Основная цель управления как такового создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических, и других) для реализации задач организации, установление гармонии между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование

совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Таким образом, управление - это прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Трудовая деятельность людей в производстве как предмет управленческой деятельности может опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. Информация специфический объект приложения управленческой деятельности. В связи с этим управленческий труд имеет информационную природу. В нем сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации, а обмен деятельностью между субъектом и объектом управления, между самими субъектами управления носит информационный характер. В качестве орудий труда менеджеров выступают прежде всего средства работы с информацией (организационная и вычислительная техника), а результат их деятельности проявляется в управляющих воздействиях (управленческих решениях) и оценивается на основе достижения стоящих перед организацией целей. Достижение цели управления осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий. Управляющее воздействие на коллективы людей, на их трудовую деятельность это и есть специфический продукт управленческой деятельности [14, с.280].

Одним из самых важных факторов интеграции управления является коммуникация.

Понятие и сущность коммуникации.

В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуникации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом. А одним из важнейших инструментов управления в руках

менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Коммуникации - это передача информации от одного человека к другому способ доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей. Цель коммуникации - добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Люди осуществляют коммуникацию с помощью слов, действий и образов. Слова могут быть устными или письменными.



Рисунок 3 – Способы коммуникации

При этом слова мы можем воспринимать как содержащие определенное семантическое значение или как действие. Например, неважно, что человек собственно сказал, важно то, что этими словами он хотел нас обидеть. Действие может быть и непосредственным - человек налил нам чай, чтобы продемонстрировать свое участие, или это может быть какой-либо жест. Таким образом, действие может быть выражено и словом, и эмоцией, и даже де-

монстративным бездействием, когда человек, например, откровенно спит на совещании. Образы могут выражаться картинками, интерьером, одеждой и т.п.

В коммуникациях всегда участвуют, по крайней мере, два человека - отправитель и получатель.

Один человек не может общаться сам с собой. Только получатель (один или более) завершает коммуникативный акт.

Однако потребность в получателе не столь очевидна для менеджеров, которые рассылают служебные записки сотрудникам организации, пребывая в уверенности, что каждый подчиненный обязательно прочитает полученное сообщение. Это далеко не всегда так, передача послания - только начало коммуникативного процесса. Менеджер может разослать сотню сообщений, но коммуникации имеют место только в тех случаях, когда каждое из них будет получено, прочитано и понято. Коммуникации - это то, что осознает получатель сообщения, а не то, что имеет в виду его отправитель. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе компании.

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.[8,с.348.]

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако коммуникации – это сложный

процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать мысли понятными другому лицу.

Функции и типология коммуникаций

В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии - осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия.

Основные функции коммуникации:

- информативная – передача истинных или ложных сведений;
- интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
- перцептивная функция – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
- экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Типологию коммуникаций можно представить в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Типология коммуникаций

По месту возникновения	По направленности		По способу возникновения
Внешние	горизонтальные	вертикальные	Формальные
Внутренние	По месту	По направленности	Внеформальные
	Внутри подразделения	Входящие	Неформальные
	Между подразделениями	Нисходящие	

	По составу участников	По составу	
	Между руководителями	Руководитель-подчиненный	
	Между сотрудниками	Руководители различного уровня	

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынке. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа (имиджа) организации: на местном, общенациональном или международном уровне.

Информация перемещается внутри организаций с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, то есть с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

а) коммуникация «сверху вниз». Классическая теория менеджмента занимается в первую очередь этим типом коммуникаций. Необходимо добиваться того, чтобы сотрудники понимали смысл коммуникации и могли эффективнее работать в интересах предприятия. Это требует наличия простых, ясных и понятных коммуникационных средств.

Малозначимыми или неэффективными для коммуникаций «сверху вниз» были названы распространение видеоматериалов, плакаты мотивационного характера, информирование работников о финансовой ситуации компании, экскурсии по предприятиям;

б) помимо обмена по нисходящей, организации нуждаются в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Таким путем руководитель узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможности исправления положения дел. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений, объяснительных записок.

Коммуникации «снизу вверх» связаны с коммуникациями «сверху вниз», иначе возникает опасность, что информация может быть неправильно истолкована или не принята. Важно, чтобы сотрудники были достаточно мотивированы и чувствовали уважение к себе как партнерам по дискуссии. Реализация планов и решений значительно упростится, если удастся устранить эмоциональную напряженность. Коммуникация «снизу вверх» содействует, в частности, нововведениям.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организация нуждается в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные звенья работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении [4,с.216.].

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений, что является важной составляющей удовлетворенности работников. Коммуникационный процесс по горизонтали является важнейшей предпосылкой решения проблем, возникающих в организации. В плане координации необходимо искать средний путь между нулевым решением и анархией, которая возможна при горизонтальной коммуникации. Эмпирические исследования показывают, что 2/3 объема внутренней коммуникации носит горизонтальный характер, а их эффективность составляет примерно 80%.

Очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов, обеспечением вовлеченности в решение задач отдела, с обсуждением проблем эффективности работы, достижением признания и вознаграждения с целью мотивации, совершенствованием и развитием способностей подчиненных, со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме, оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.[2, с.365]

Коммуникации с рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку обмен информацией происходит между всеми членами группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, о предложениях рационализаторского характера.

Неформальные коммуникации можно назвать каналом распространения слухов. Стало общепринятым квалифицировать неточные сведения и сообщения как слухи (прошедшие по системе тайного сообщения). Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. 80-90% слухов точны в отношении информации о самой организации. Однако уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или сильно эмоционально окрашенной информации.

Проявлением неформальных коммуникаций являются межличностные коммуникации. Коммуникации межличностные - это форма коммуникаций, при которой в ролях как отправителя, так и получателя выступают отдельные

индивиды. Для этих коммуникаций характерен непосредственный контакт между субъектами общения, что обуславливает ряд особенностей этой формы коммуникации: тесную обратную связь, регулирующую ход общения, богатство используемых кодов, в том числе невербальных, двухсторонний обмен информацией, происходящей в виде диалога. Коммуникация между индивидами представляет собой интерактивную систему обмена информацией между отправителем и получателем сообщений в определенной информационной среде. Отправитель интерпретирует доступную ему информацию, отбирает для передачи ее важнейшие фрагменты, определяет наиболее рациональную форму представления и средства ее передачи, устанавливает круг получателей [5, с.195.]

1.3. Эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры

Успех деятельности той или иной организации в значительной степени зависит от того, насколько сотрудники этой организации объединены общими целями и общим отношением к своему труду. Мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать все подразделения и отдельных лиц на единые цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать и облегчать общение, является корпоративная культура. Именно она формирует историю компании и организационную структуру, правила коммуникации и принятия решений, внутренние ритуалы и легенды [34].

Эффективность коммуникации – это отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности, к затратам на его получение.

Однако это не единственный подход. Например, М. А. Василии подходит к определению эффективности коммуникации как результату соотношения достигнутого результата и предварительно намеченной цели[4].

Из методов, применяемых в деловой практике, можно выделить три основных метода оценки эффективности:

– в соответствии с первым подходом определения эффективности как отношения результат/затраты определяется финансовая или коммерческая эффективность коммуникации как отношение прироста какого-либо показателя, полученного в результате проведения коммуникационных актов к затратам на их проведение. Примером может послужить проведение рекламной компании, а в качестве показателей эффективности – финансовый показатель – отношение прироста объема прибыли к затратам на рекламную компанию или отношение прироста объема сбыта к затратам и тому подобные варианты;

– в соответствии со вторым подходом (результат – цель) определяется какой-либо количественный нефинансовый показатель, достигнутый в результате коммуникации, например, в случае проведения рекламной кампании это может быть число потенциальных покупателей, вступивших в контакт с рекламодателем в результате проведения этой кампании;

– в соответствии со вторым подходом определяется какой-либо качественный показатель, определяющий, как коммуникация достигает своей цели, в какой степени выполняются ее функции, например, достигается желаемое изменение поведения сотрудников.

Содержание эффективности коммуникации может быть конкретизировано в ходе рассмотрения различных видов коммуникации. Конкретизация данного понятия обусловлена спецификой результатов коммуникативных актов в различных видах коммуникативной деятельности. Например, основными целями внутренней деловой коммуникации являются:

- информирование сотрудников;
- изменение их поведения;
- формирование группового мнения.

Целями внешней деловой коммуникации являются:

- формирование мнения определенной аудитории;
- информирование аудитории;
- мобилизация аудитории на определенные действия.

Оценивая достигнутые цели коммуникаций, выделяют в качестве конечного результата эффект коммуникации.

В. Б. Кашкин [14] рассматривает эффекты коммуникации в основном на личностном уровне и к числу эффектов относит:

- изменение в знаниях получателя информации;
- изменение установок (относительно устойчивых представлений индивида);
- изменение поведения получателя сообщения, примерами могут быть покупка товара или услуги, выполнение рекомендаций вышестоящего

начальника, своевременный приход на работу, повышение производительности труда [15].

По мнению М. А. Василика [5], к числу эффектов коммуникации относят:

- утилитарный;
- эмоциональный;
- удовлетворение познавательного интереса;
- усиление позиции индивида, эстетический эффект и т.д.

Из названных эффектов только утилитарный можно попытаться выразить количественно, все остальные можно оценить лишь качественно. И количественная, и качественная оценка могут вызвать определенные затруднения в плане измерения достигнутых эффектов коммуникации. Здесь происходит столкновение с проблемами измерения эффективности коммуникаций. Даже наиболее часто применяемые расчеты эффективности, например, проводимых рекламных кампаний, имеют множество трудностей. Кроме проводимой рекламной кампании, в одно и то же время действует и множество других факторов, влияющих на поведение потребителей. Выделить только ту часть прироста показателей, которая определяется именно данной коммуникацией, бывает очень сложно. Могут исказить результат, например, такие факторы, как особенности сезонных продаж или случайно возникшие обстоятельства, например, неудачные действия конкурента.

Наиболее точно удастся определить эффективность такой коммуникации в случае, когда увеличение сбыта товара происходит немедленно после воздействия рекламы. Это часто происходит после проведения рекламной кампании по продвижению новых товаров повседневного спроса, так как при рекламировании товаров длительного пользования, прежде чем потенциальные покупатели примут решение о покупке, проходит некоторое время.

Если же обратиться к примерам внутренних коммуникаций, их огромное количество вызывает дополнительные сложности с оценкой их эффективности. В этом случае трудности возникают как при попытке количественной оценки достигаемого эффекта, так и затрат именно на эту коммуникацию. Здесь годится только второй подход в его качественном варианте – если цель достигнута, то коммуникация эффективна.

Поскольку проблема оценки эффективности имеет свою специфику в различных видах деятельности, рассмотрим в качестве примера показатели эффективности коммуникации при организации рекламной кампании.

Оценка эффективности PR коммуникации требует, по меньшей мере, двойного замера до и после проведения мероприятия. Возможно, потребуются оценка еще и некоторое время спустя, для того чтобы определить, как уменьшается эффективность без рекламы, и когда нужно проводить новые рекламные кампании. Предпосылки становления корпоративной культуры в России формировались с середины 1980-х годов, но несмотря на столь короткий период можно выделить пять отдельных этапов, отличающихся своими особенностями.

Процесс формирования корпоративной культуры в российских компаниях очень похож на развитие нашей страны в целом, ее политической системы и гражданского общества. Он происходит с учетом заимствования западного опыта, и в то же время на него оказывают влияние особенности российского характера, мировоззрения акционеров и топ-менеджеров. Корпоративная культура в наших компаниях еще слишком молода. Западные же фирмы переносят на отечественный рынок достижения десятилетий. В связи с этим отличия, прежде всего, состоят в том, что западная культура понятна и прозрачна, а в российских компаниях больше стихийности и неопределенности.

В результате взаимного влияния западной и традиционно российской корпоративных культур формируется особая модель взаимоотношений внутри компании. Главный тренд - попытка создать нечто схожее с

«западными» стандартами с точки зрения упорядоченности, но более гуманное - «с человеческим лицом». Основным признаком является и то, что российская корпоративная культура ориентируется на власть в противовес ориентации западной корпоративной культуры на задачу.

Главная особенность, в чем-то даже уникальность российской корпоративной культуры на сегодняшний день состоит в том, что в ней сочетаются или даже сосуществуют, не пересекаясь, самые разнообразные составляющие и элементы. Следует отметить, что на сегодняшний день во многих фирмах достигнута высокая степень формальной регламентации собственной корпоративной культуры, особенно ее идеологической составляющей - большая часть компаний обладают документально закреплёнными миссией и ценностями.

Целенаправленное выстраивание определённой корпоративной культуры в соответствии со стратегией развития компании становится одной из важнейших задач, так как несовпадение целей, системы коммуникаций между сотрудниками может приводить к серьезным проблемам. Корпоративная культура - это в первую очередь один из рычагов управления персоналом, который позволяет развиваться в нужном направлении, при этом дает возможность работникам чувствовать себя комфортно и максимально реализовать свои профессиональные и личные амбиции. Более того, развитая корпоративная культура - мощное оружие в борьбе с конкурентами, в частности, она решает такую проблему как утечка/переманивание кадров, формирует положительный имидж компании на рынке, позволяет сохранить «золотой запас» (ключевых сотрудников) компании.

Важную роль в формировании корпоративной культуры играют внутренние коммуникации в организации. Эффективные коммуникации на практике являются необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных вопросов в области

управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто.

Коммуникации в системе корпоративной культуры рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации отражают установленные нормы (правила, инструкции, положения), а также принципы и закономерности отношений между людьми в организации. Как процесс коммуникация представляет особую форму взаимодействия персонала по обмену информацией внутри организации и за ее пределами, направленную на достижение целей организации, а также на развитие персонала. В качестве основополагающих можно рассматривать две функции коммуникации: развитие организации и развитие персонала.

Под управлением коммуникациями понимается совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития корпорации.

Управление коммуникацией в организации выражается в целенаправленном воздействии на ее функции. Наряду с классическими функциями коммуникации - контроль, мотивация, эмоциональное выражение, передача информации - ряд исследователей выделяет специфические функции. Так, Т.М. Орлова [53] отмечает, что эффективность коммуникационного менеджмента проявляется в результате качественного наполнения классических функций управления новым содержанием, а также в результате реализации ряда специализированных функций, которые обусловлены использованием новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационной активностью экономических систем. Среди специфических функций, предложенных Т.М. Орловой [53]: интегрирующая, контактоустанавливающая, ритуальная, образовательная, функция самопрезентации.

Критерии эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры.

Эффективность механизма управления коммуникациями определяется комплексным эффектом (экономическим, социальным, инновационным, управленческим, координационным) от реализации мероприятий в рамках принятой коммуникационной стратегии. Эффективное управление коммуникациями характеризуется высоким уровнем экономической и социальной эффективности коммуникационных мероприятий и ориентированностью на реализацию долгосрочных интересов развития предприятия на основе создания благоприятных коммуникационных условий.

Оценка эффективности коммуникаций проводится по семи укрупненным блокам:

1) структура коммуникационного пространства (степень целостности коммуникационной системы, распределение и скорость прохождения информации по иерархическим уровням, возможность контроля коммуникационных потоков);

2) качество коммуникаций (полнота и достоверность передаваемой информации, качество письменных коммуникаций, эффективность коммуникационных мероприятий);

3) коммуникационные потребности (степень удовлетворения информационных и коммуникативных потребностей, степень информированности сотрудников о состоянии организации в целом и положении дел на местах, достаточность информации для реализации соответствующих функций);

4) коммуникационное обеспечение (обеспеченность техническими средствами коммуникации, уровень расходов на технические средства коммуникации, уровень владения техническими средствами коммуникации, соответствие используемых коммуникационных каналов специфике и целям коммуникаций);

5) коммуникативная культура (наличие коммуникативных стандартов и коммуникативного регламента, уровень коммуникативной компетентности сотрудников, наставничество, наличие традиций, удовлетворенность коммуникациями, демонстрируемое коммуникативное поведение);

б) обратная связь (степень открытости руководства к вопросам и предложениям подчиненных, степень заинтересованности и вовлеченности персонала в процесс управления, возможность высказывать предложения по развитию организации на разных уровнях управления, уровень обратной связи с внешней средой).

В таблице 3 представлены задачи и критерии оценки эффективности коммуникаций по каждому блоку. Эффективная коммуникативная деятельность содействует обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности. Именно поэтому неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем в организациях.

Таблица 3 – Задачи и критерии оценки эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры

Объект оценки	Задача оценки эффективности	Критерии эффективности
Структура коммуникационного пространства	Эффективность структуры внутренних коммуникаций	Скорость коммуникации
Качество коммуникаций	Соответствие комплекса параметров информационной и коммуникационной системы требованиям, предъявляемым к ней организацией	Полнота информации
Коммуникационные потребности	Степень удовлетворенности информационных и коммуникативных потребностей в	Степень удовлетворенности информационных и

	организации, а также влияние неудовлетворенности на развитие организации	коммуникативных потребностей
Коммуникационное обеспечение	Уровень обеспечения организации техническими средствами коммуникации для реализации коммуникационных функций	Степень удовлетворенности обеспечения организации техническими средствами коммуникации
Коммуникативная культура	Степень сформированности единого коммуникативного пространства на основе общих культурных стандартов, традиций и развитой коммуникативной компетентности	Степень сформированности единого коммуникативного пространства
Обратная связь	Наличие и продуктивность внутренней и внешней обратной связи	Степень воздействия коммуникаций на внутренних и внешних стейкхолдеров

В силу того, что критерии эффективности коммуникаций имеют относительный, трудноизмеримый характер, то *основным методом оценки эффективности станет опрос, а индикатором эффективности – степень удовлетворения*. Так, И.В. Сидорская [56] рассматривает метод экспертной оценки как единственно адекватный задачам оценки эффективности коммуникаций метод. В частности, экспертами можно считать сотрудников организации, опрашиваемые по проблемам эффективности коммуникаций.

Оценка организационных коммуникаций должна носить регулярный характер, что позволяет выделить коммуникационный мониторинг как инструмент управления, содержанием которого является систематическое наблюдение и анализ динамики развития организационных коммуникаций. Мониторинг коммуникационных процессов способствует накоплению

практического опыта в управлении коммуникациями и повышению точности прогнозирования последствий решений.

Задачи оценки эффективности организационных коммуникаций, основываясь на структуре модели и связях между ее элементами. Исходя из элементного состава модели, можно выделить следующие группы помех:

1) касающиеся коммуникатора или коммуниканта. Здесь выделяются три основных типа коммуникационных проблем: биологические, психологические, социологические;

2) касающиеся сообщения. Эта группа включает проблемы стилистики сообщения, его языкового словаря и возможности однозначной трактовки;

3) кодирования (декодирования) сообщения и отклика (проблемы поиска идентичности);

4) канала прямой и обратной связи.

Известный отечественный исследователь В.М. Шепель [55] выделяет шесть проблем низкой эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры:

1) дискомфорт физической среды, в условиях которой воспринимается сообщение. К коммуникационным помехам этого типа причисляют и такие факторы, влияющие на коммуникационный процесс, как неправильный выбор искусственного освещения, места и времени коммуникации. Группа естественных факторов, связанная с природными явлениями, также может помешать или затруднить процесс коммуникации;

2) инерция включенности: озабоченность слушателя иными проблемами;

3) антипатия к чужим мыслям, стереотипизированность сознания, амбициозность;

4) языковой барьер;

5) профессиональное неприятие: некомпетентное вторжение коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта;

6) неприятие имиджа коммуникатора.

В современных исследованиях выделяются две группы коммуникационных проблем в организации:

первая - проблемы структурных коммуникаций, связанные с барьерами, возникающими в процессе передачи информации;

вторая - проблемы межличностных коммуникаций, связанные с поведенческими аспектами деятельности организации.

Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений. В организациях, имеющих сложную многоуровневую структуру, как правило, возникают проблемы с передачей информации. Чем больше уровней в структуре организации, тем больше вероятность появления в ней существенных противоречий. И.В. Сидорская [56] рассматривает коммуникационные проблемы с точки зрения информационной дисфункции, определяя ее как «любое отклонение от заданных организацией параметров скорости передачи информации и степени ее адекватности, что закономерно ведет к недостижению организационных целей, не рассматривается как целостное и комплексное исследовательское направление, а распадается на множество подпроблем, каждая из которых исследуется в своем методологическом и понятийном поле».

Симптомом информационной дисфункции являются информационные помехи - потери информации или ее искажение. Выделяют такие типы информационных помех:

- технические и технологические, связанные с дефектами документооборота, неправильной кодировкой информации, низкой квалификацией сотрудников, занятых сбором и обработкой информации и т.д.;

- дефекты в системе формальных каналов коммуникации - прерывание линии передачи информации, информационная перегрузка одного из звеньев

коммуникаций, отсутствие обратной связи, большое число иерархических уровней организации;

- связанные с особенностями функционирования неформальных каналов коммуникации, с социально-психологическими факторами.

Причины проблем межличностной коммуникации традиционно сводят к следующим:

1) различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции, что происходит в силу: неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.); конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации; избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей; искажения или отторжения информации, вступающей в противоречие с предыдущим опытом или ранее усвоенными понятиями; различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей;

2) семантические барьеры, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде;

3) невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации);

4) неудовлетворительная обратная связь, не дающая возможности установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который изначально был ему придан;

5) неумение слушать, снижающее точность принимаемого сообщения.

Коммуникационные проблемы, связанные с человеческими, поведенческими аспектами деятельности организации, проявляются в социально-психологической напряженности, конфликтах, столкновениях интересов, в «разрывах» деловой коммуникации, в отказе от сотрудничества и в других симптомах нездорового нравственно-психологического климата организации.

Коммуникация встроена во все основные виды управленческой деятельности, поэтому может быть названа связующим процессом. Система коммуникаций предприятия является одним из факторов управления процессом организационного развития предприятия и требует комплексного подхода к изучению и формированию.

Выводы по первой главе

В целом по параграфу можно сделать следующие выводы. Корпоративная культура является в первую очередь одним из рычагов управления персоналом, который позволяет развиваться в нужном направлении, при этом дает возможность работникам чувствовать себя комфортно и максимально реализовать свои профессиональные и личные амбиции. Следует отметить, что на сегодняшний день во многих российских компаниях достигнута высокая степень формальной регламентации собственной корпоративной культуры, особенно ее идеологической составляющей - большая часть компаний обладают документально закреплёнными миссией и ценностями.

Важную роль в формировании корпоративной культуры играют внутренние коммуникации в организации. Коммуникации в организационной системе рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации отражают установленные нормы (правила, инструкции, положения), а также принципы и закономерности отношений между людьми в организации. Как процесс коммуникация представляет особую форму взаимодействия персонала по обмену информацией внутри организации и за ее пределами, направленную на достижение целей организации, а также на развитие персонала. В качестве основополагающих можно рассматривать две функции внутренней коммуникации: развитие организации и развитие персонала.

Эффективность механизма управления коммуникациями определяется комплексным эффектом (экономическим, социальным, инновационным, управленческим, координационным) от реализации мероприятий в рамках принятой коммуникационной стратегии. Оценка эффективности коммуникаций проводится по семи укрупненным блокам: структура коммуникационного пространства; коммуникационный синергизм; качество

коммуникаций; коммуникационные потребности; коммуникационное обеспечение; коммуникативная культура; обратная связь.

Эффективность механизма управления коммуникациями определяется комплексным эффектом (экономическим, социальным, инновационным, управленческим, координационным) от реализации мероприятий в рамках принятой коммуникационной стратегии. Оценка эффективности коммуникаций проводится по семи укрупненным блокам: структура коммуникационного пространства; коммуникационный синергизм; качество коммуникаций; коммуникационные потребности; коммуникационное обеспечение; коммуникативная культура; обратная связь.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ОТ-МАРКОН»

2.1. Анализ внешней и внутренней среды базы исследования

Компания «ОТ-МАРКОН» - создано 10 сентября 2001 года в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации. Основной деятельностью является торговля запасными частями. Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным директором. Российская розничная торговля автозапчастями растет впечатляющими темпами. По данным центра макроэкономического анализа, сфера торговли имеет один из самых высоких показателей рентабельности, что в сочетании с высокой скоростью оборота капитала стимулирует активный рост инвестиций. Розничный рынок почти безразмерен, и он никогда не может быть насыщен полностью. При этом каждый покупатель имеет свои предпочтения в выборе магазина, в который он отправится за запасными частями. И среди этих предпочтений не только стоимость товаров, но и организация самого процесса торговли и месторасположения. Основным видом деятельности ООО «ОТ-МАРКОН» является торгово-посредническая деятельность. Реализация товаров осуществляется через розничную торговлю методом личных продаж. Точки продаж автозапчастей являются универсальными, с обособленно полным ассортиментом и с полным обслуживанием. Зарегистрированными видами деятельности организации являются:

- розничная торговля;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

Месторасположение характеризуется сравнительно высокой проходимостью.

В данной отрасли бизнеса видится огромный потенциал и перспективы развития так, как продажа поддерживается постоянным спросом. К тому же

высокая рентабельность способствует быстрому возвращению вложенных средств и получению прибыли. Предприятие в результате своей деятельности тесно взаимодействует с бюджетом - по поводу уплаты налогов, с органами социального страхования – по уплате отчислений на социальные нужды, с органами статистики – по предоставлению необходимых данных.

Организационная структура управления предприятием ООО «ОТ-МАРКОН»:

- четкое разделение труда, использование на каждой квалифицированных специалистов;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Система управления предприятием ООО «ОТ-МАРКОН» обладает всеми преимуществами структур бюрократического типа – рациональность, ответственность и иерархичность. Наблюдается исключение смещения человека и должности, ибо состав и содержание управленческих работ определяются исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Оргструктура предприятия представлена на рисунке 4.

Расчеты с дебиторами и кредиторами.

Под дебиторской задолженностью понимается задолженность других организаций, работников и физических лиц данной организации.

Под кредиторской задолженностью понимается задолженность данной организации другим организациям или работникам.

Основными дебиторами предприятие являются ОАО «Витакс», ЗАО «Терра» и т.д. Основными кредиторами предприятие являются ООО «ММЗ», ООО «СургутНефть» и т.д.

Взаимодействие с финансовым рынком

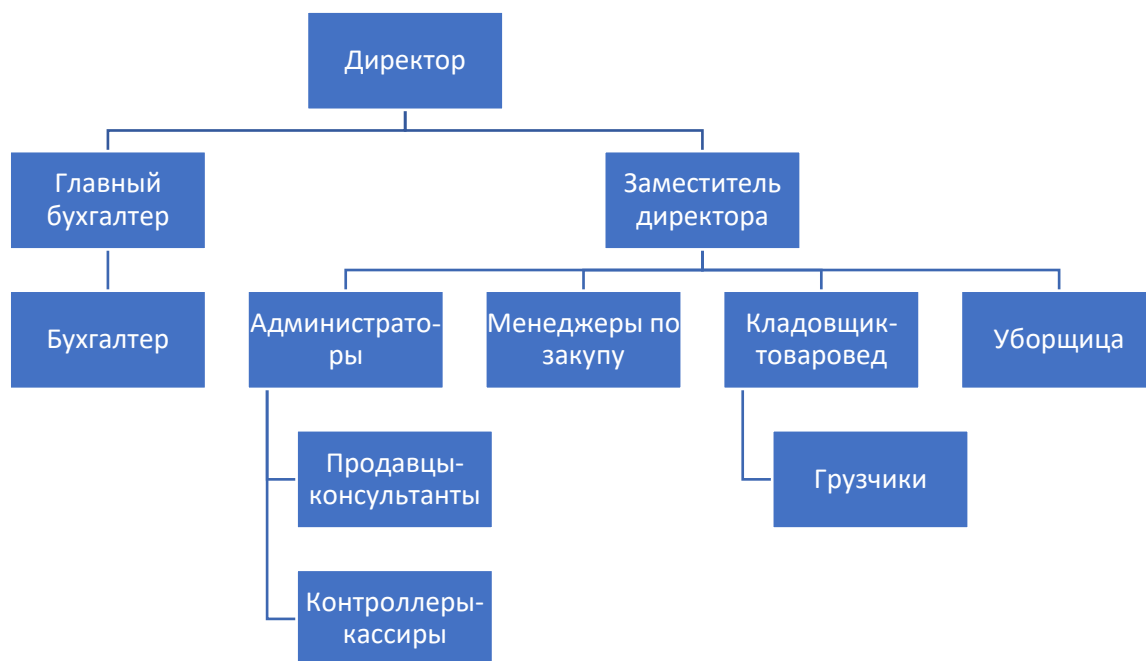


Рисунок 4 - Общая организационная структура

В процессе осуществления хозяйственной деятельности магазинов постоянно сталкивается с необходимостью производить денежные расчеты как внутри организации, так и вне ее. Внешние расчеты обусловлены финансовыми взаимоотношениями по поводу поставок продукции, уплаты налогов, получения и возврата кредита. Внутренние расчеты связаны с выплатой заработной платы, дивидендов и т.д.

Таким образом, подавляющее большинство расчетов магазины осуществляет через различные банки. Среди них почетное место занимает «Челинбанк». «Челинбанк» присвоил организации номер расчетного счета, на котором сосредотачиваются все свободные средства и с которого производится оплата услуг, работ и т.д. С расчетного счета производятся все платежи в безналичном порядке, в том числе оплата всех налогов и выдача наличных денег. При наличных операциях оформляются объявления на взнос наличными и чек из чековой книжки. Большинство расчетов производятся в безналичной форме, путем перечисления денежных средств со счета плательщика на счет получателя с помощью различных банковских

операций, заменяющих наличные деньги в обороте (платежные поручения и денежные чеки).

Сбытовая политика компании должна ориентироваться на:

- 1) получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также обеспечение гарантий ее получения в будущем;
- 2) максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- 3) долговременную рыночную устойчивость организации;
- 4) создание положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности.

В ходе анализа финансово – хозяйственной деятельности исследуемой торговой сети нами будет проведено исследование эффективности работы ООО «ОТ-МАРКОН». В качестве анализируемых показателей можно выделить динамику товарооборота, себестоимости реализованных товаров, валовой прибыли, численности персонала и величины площади торговых точек. В таблице 4 представлены результаты данного анализа.

Таблица 4 – Динамика основных показателей деятельности торгового предприятия

Показатель	Период			Отклонение		Индекс	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Товарооборот	15360	14873	14211	-487	-662	97%	96%
Покупная стоимость реализованных товаров	12980	11756	10452	-1224	-1304	91%	89%
Валовая прибыль от деятельности предприятия	2380	3117	3759	737	642	131%	121%
Численность персонала	25	22	27	-3	5	88%	123%
Площадь торговых площадей	950	1050	1050	100	0	111%	100%

Из таблицы 4 видно, что товарооборот торговой сети в 2020 году упал на 3% в относительном выражении или на 487 тыс. руб. в абсолютном. В 2021 году данный показатель далее сокращался на 4% или на 662 тыс. руб.

Покупная стоимость реализованных товаров в 2020 году упал на 9% в относительном выражении или на 1224 тыс. руб. в абсолютном. В 2021 году данный показатель упал на 11% или на 1304 тыс. руб.

Покупная стоимость реализованных товаров в 2020 году поднялся на 31% в относительном выражении или на 737 тыс. руб., а в 2021 поднялся на 21% или на 642 тыс. руб.

Численность персонала торговой сети в 2020 году упала на 12% в относительном выражении или на 3 человека в абсолютном. В 2021 году численность персонала поднялась на 23% или на 5 человек.

Площадь торговых площадей в 2020 повысилась на 11% в относительном выражении или на 100 м², а в 2021 году площадь осталась не изменой.

Следующим этапом анализа товарооборота по структуре ассортимента будет изучение распределения товарооборота по основным ассортиментным группам и изменение продаж по этим группам в 2019-2021 гг.

Все представленные в магазинах запасных частей условно можно поделить на 5 товарных групп:

- 1) Запасные части для легковых авто отечественного производства.
- 2) Запасные части для легковых авто иностранного производства.
- 3) Запасные части для грузовых авто.
- 4) Запасные части для автобусов.
- 5) Масла и автохимия.

Проанализируем распределение товарооборота по основным ассортиментным группам и изменение продаж по этим группам. В таблице 5 представлены результаты данного анализа.

Таблица 5 – Товарооборот по ассортиментным группам за 2019 - 2021 гг.

Группа товаров	2019		2020		2021	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Запасные части для легковых авто отечественного производства	5621,76	36,6	5964,07	40,1	5286,49	37,2
Запасные части для легковых авто иностранного производства	1520,64	9,9	1487,30	10	1250,57	8,8
Запасные части для грузовых авто	3886,08	25,3	4253,68	28,6	4135,40	29,1
Запасные части для автобусов	2150,4	14	1784,76	12	1676,90	11,8
Масла и автохимия	2181,12	14,2	1383,19	9,3	1861,64	13,1

Из таблицы 5 видно, что наибольший товарооборот приходится на группу одежда и обувь, как в 2019, 2020, так и в 2021 году, что соответствует тенденциям состояния рынка автозапчастей в России и за рубежом.

Наименьший товарооборот приходится за все 3 года на группу товаров – запасные части иностранного производства.

Перейдем к анализу издержек обращения торгового предприятия ООО «ОТ-МАРКОН». Выраженные в денежной форме текущие затраты, связанные с доведением товаров от производителя до потребителя и их реализацией, называются издержками обращения [19].

Рассмотрим структуру издержек, которая представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура издержек обращения предприятия ООО «ОТ-МАРКОН» за 2019 и 2021 год

Издержки обращения	2019		2020		2021	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Расходы на оплату труда	739,89	46,4	1006,60	48,2	1198,82	47,6
Отчисления на социальные нужды	188,16	11,8	240,16	11,5	299,71	11,9
Арендная плата	408,22	25,6	580,57	27,8	737,93	29,3
Коммунальные услуги	92,49	5,8	85,62	4,1	156,15	6,2
Транспортные расходы	23,92	1,5	10,44	0,5	10,07	0,4

Убыль товаров	31,89	2	43,86	2,1	42,82	1,7
Прочие расходы	110,03	6,9	121,13	5,8	73,04	2,9
Итого:	1594,6	100	2088,39	100	2518,53	100

Как видно из данных таблицы, основной статьей затрат как в 2019, 2020, так и в 2021 году являются расходы на заработную плату. На втором месте – расходы по арендной плате, которые и за все 3 года составляли от 25,6% до 29,3% всех расходов предприятия.

Наиболее значимым показателем при анализе эффективности деятельности предприятия является показатель рентабельности продаж, который показывает, сколько прибыли организация получила с каждого рубля проданного товара. Показатели рентабельности рассчитываются как на основе прибыли до налогообложения, так и на основе чистой прибыли.

Представим данные рентабельности продаж, рентабельности затрат, рентабельности персонала и рентабельности торговой площади предприятия ООО «ОТ-МАРКОН» в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика показателей рентабельности продаж за 2019-2021 гг.

Показатель	Период			Индекс	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельность продаж	15,49%	20,96%	26,45%	135,25%	126,21%
Рентабельность затрат	18,34%	26,51%	35,96%	144,60%	135,64%
Рентабельность торговых площадей	2,51	2,97	3,58	1,18	1,21
Рентабельность персонала	95,20	141,68	139,22	1,49	0,98

Рентабельность продаж, рентабельность затрат, рентабельность персонала и рентабельность торговой площади рассчитаем соответственно по формулам.

Рентабельность продаж - коэффициент равный отношению прибыли от реализации продукции к сумме полученной выручки.

$$R_{\text{прод}} = 2380/15360 * 100\% = 15,49\% \text{ – рентабельность продаж за 2019 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3117/14873 * 100\% = 20,96\% \text{ – рентабельность продаж за 2020 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3759/14211 * 100\% = 26,45\% \text{ – рентабельность продаж за 2021 г.}$$

Таким образом, если в 2020 году с каждого рубля реализованной продукции предприятие получало прибыли 20,96 коп, то в 2021 году этот показатель повысился и составил 26,45 коп.

Рассчитаем рентабельность затрат.

Рентабельность затрат - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к сумме затрат на производство и реализацию продукции.

$$R_{з.} = 2380/12980*100\% = 18,34\% \text{ – рентабельность затрат за 2019 г}$$

$$R_{з.} = 3117 /11756*100\% = 26,51\% \text{ – рентабельность затрат за 2020 г.}$$

$$R_{з.} = 3759/10452*100\% = 35,96\% \text{ – рентабельность затрат за 2021 г.}$$

Рентабельность затрат в 2021 году увеличилась на 9,45%, в сравнении с 2020 годом, это связано с ускорением оборачиваемости активов и более эффективным использованием основных фондов и оборотных средств.

Рассчитаем рентабельность торговой площади. Размер полученной прибыли в расчете на один метр площади магазинов определяется отношением суммы прибыли от реализации товаров к площади торгового предприятия. Рациональное использование торговой площади позволяет повысить размер прибыли.

$$R_{т.п.} = 2380/950 = 2,51 \text{ (тыс. руб.м}^2\text{)} \text{ – рентабельность торговой площади за 2019 г.}$$

$$R_{т.п.} = 3117/1050 = 2,97 \text{ (тыс. руб.м}^2\text{)} \text{ – рентабельность торговой площади за 2020 г.}$$

$$R_{т.п.} = 3759/1050 = 3,58 \text{ (тыс. руб.м}^2\text{)} \text{ – рентабельность торговой площади за 2021 г.}$$

Рассчитаем рентабельность персонала. Рентабельность персонала - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к среднесписочной численности персонала

$$R_{п.} = 2380/25 = 95,20 \text{ (тыс. руб./чел.)} \text{ – рентабельность персонала за 2019г.}$$

$R_{п.} = 3117/22 = 141,68$ (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2020 г.

$R_{п.} = 3759/27 = 139,22$ (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2021 г.

В 2020 году произошло увеличение рентабельности персонала на 46,48 тыс. руб./чел. прежде всего, связано в связи с ростом товарооборота, а в 2021 году – уменьшилась на 2,46 тыс. руб./чел. это связано с ростом численности персонала.

Проведем анализ внутренней и внешних сред предприятия, конкуренции.

STEP – это аббревиатура четырех английских слов, обозначающих основные направления или факторы анализа: Р – Political-legal (политико-правовые), Е – Economic (экономические), S – Sociocultural (социокультурные), Т – Technological (технологические).

Таблица 8 – STEP – анализ ООО «ОТ-МАРКОН»

Политико – правовые факторы	Экономические факторы
<p>Существенная налоговая нагрузка на предприятие в виде налога на добавленную стоимость и страховых взносов.</p> <p>Сокращение поставок запасных частей иностранного происхождения в связи с санкциями.</p> <p>Наличие коррупционных составляющих при организации государственных закупок запасных частей со стороны гос. учреждений и предприятий.</p>	<p>Быстрый рост цен на запасные части не только иностранного, но и отечественного производства.</p> <p>Падение курса рубля в период ноября – декабря 2021 года и весны 2022 года.</p> <p>Недоступность предприятия к кредитным ресурсам.</p> <p>Сокращение покупательной способности населения.</p>
Социокультурные факторы	Технологические факторы
<p>Недостаточность уровня образования людей в области технической части автомобилей и организации продаж.</p> <p>Смещение спроса в сторону совершения покупок в магазинах эконом-класса в ущерб вопросам качества, сервиса</p> <p>На основе снижения покупательной способности населения происходит несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса.</p>	<p>Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли.</p> <p>Сокращение магазинов розничной торговли автозапчастями за счет резкого роста объемов интернет – продаж.</p>

На основании данного анализа можно сделать вывод, что в условиях экономического и финансового кризиса произошла трансформация рынка запасных частей в г. Миасс. Данному явлению способствовал курс доллара США, сокращение покупательной способности населения.

Определим текущее положение ООО «ОТ-МАРКОН» на рынке с помощью теории Ансоффа и конкурентную ситуацию, применив модель «5 сил Портера».

Изучение объекта исследования – ООО «ОТ-МАРКОН» путем пяти сил Портера, помогают определить различную динамику действия рассматриваемых сил.

Пять сил Портера:

Покупательная способность. Потребительские товары анализируемых компаний, сталкиваются со слабой покупательной способностью, потому что клиенты носят фрагментарный характер и мало влияют на цену и ассортимент запасных частей. Однако если рассматривать покупателей потребительских товаров в розничной торговле запасных частей и автохимии, то эти компании сталкиваются с очень сильной покупательной способностью. Такие розничные торговцы, как ООО «РИФ», ООО «Плант» способны вести переговоры с поставщиками, что бы требовать низкие закупочные цены за счет огромного объема закупочного товара.

Вывод: Анализируемые компании имеют сильную покупательскую власть, что бы диктовать свои условия при ведении переговоров с поставщиками.

Пять сил Портера:

Сила предложения. Более чем вероятно, что запасные части анализируемых компаний сталкиваются с такой силой предложения и условиями поставщиков, в результате которой смена поставщика может оказаться довольно дорогостоящим действием. С другой стороны, поставщики, которые делают огромное количество бизнес – предложений, могут пойти на уступки для своих клиентов. Тем не менее, рыночная власть

для поставщиков и их клиентов, скорее всего, будет нести ограниченный характер.

Вывод: Ограниченная мощность поставщика.

Пять сил Портера: Угроза новых конкурентов. Учитывая объем капитальных вложений, необходимые для входа в бизнес в определенные сегменты товаров, например таких, как продажа запасных частей – мы считаем, что угроза новых конкурентов достаточно низкая. Также мы считаем, что новые конкуренты в рамках не больших торговых точек, вряд ли, смогут предложить ценовую конкуренцию и рекламу, что бы конкурировать с такой компанией как ООО «ОТ-МАРКОН». Тест заключается в том, что насколько вероятно небольшой производитель может расположить на полках свою продукцию и начать соперничать с крупными конкурентами.

Вывод: Низкая угроза новых участников

Пять сил Портера: Угроза заменителей. В рамках анализа рынка запасных частей города Миасс, бренды успешно содействуют в создании конкурентного преимущества. Однако ценовая политика брендов может быть подорвана товарами заменителями. Поэтому компании могут прибегать к политике удешевления цен, что бы брать хоть какую-то прибыль, чем нести риск полной потери продаж под маркой своего конкурента.

Вердикт: Высокая угроза заменителей.

Пять сил Портера: Степень соперничества. Потребители в этом секторе, могут наслаждаться множеством разнообразия товаров, от запасных частей и автохимии. Хотя множество потребителей имеют свои привычки и предпочитают покупать только определенные аналоги, издержки переключения очень низкие в этой отрасли. Это ничего не стоит для потребителя, они могут без проблем выбрать альтернативный вариант у конкурента по похожей цене. Это в свою очередь, создает очень конкурентоспособную отрасль.

Вывод анализа пяти сил Портера: Высокая степень соперничества.

Матрица Ансоффа (матрица товар—рынок) — аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, и предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке.

Таблица 9 – Матрица И.Ансоффа

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Сформируем матрицу на основе стратегических целей ООО «ОТ-МАРКОН»
Таблица 10 – Теория И. Ансоффа применительно к ООО «ОТ-МАРКОН»

Стратегия	Возможность	Описание	Источники роста
Стратегия проникновения	Возможна	Имеются все шансы для реализации. Необходимо развивать покупки запасных частей и автохимии	Указаны в порядке приоритетности: 1. Развитие рекламной деятельности. 2. Открытие новых точек продаж. 3. Развитие интернет - магазина. 4. Поиск новых направлений продаж и поставщиков
Стратегия развития рынка	Вероятна	Расширение сети — отличный источник роста. ООО "ОТ-МАРКОН" обладает необходимыми ресурсами.	
Стратегия развития товара	Вероятна	ООО "ОТ-МАРКОН" обладает ресурсами для расширения ассортимента реализуемой продукции и поиска новых поставщиков	
Стратегия диверсификации	Возможна	У ООО "ОТ-МАРКОН" есть возможности роста на новых рынках, создание	

		операторских направлений. Можно рекомендовать диверсифицировать портфель	
--	--	--	--

Из анализ на основе таблицы 10 можно сделать выводы о том, что для укрепления рыночных позиций на рынке автозапчастей города Миасс, ООО «ОТ-МАРКОН» вынуждено активно финансировать рекламную деятельность, реализацию расширения новых точек, изменение формата продаж и расширение торговли с использованием сети Интернет.

Таблица 11– Динамика продаж видов продукции ООО «ОТ-МАРКОН» и ключевого конкурента Exist по группам, тыс. руб.

Товар	Выручка		Объем Exist
	2020 год	2021 год	
Запасные части для иностранных легковых авто	1487,3	1250,57	1250,57
Запасные части для иностранных грузовых авто	4253,68	4135,4	4135,4
Запасные части для отечественных легковых авто	5964,07	5286,49	5286,49
Автомасла и автохимия	1383,19	1861,64	1861,64

Таблица 12 – Определение темпов роста продаж

Товар	Выручка		Объем Exist	Темп роста
	2020 год	2021 год		
Запасные части для иностранных легковых авто	1487,3	1250,57	1250,57	84,1%
Запасные части для иностранных грузовых авто	4253,68	4135,4	4135,4	97,2%
Запасные части для отечественных легковых авто	5964,07	5286,49	5286,49	88,6%
Автомасла и автохимия	1383,19	1861,64	1861,64	134,6%

Таблица 13 – Определение доли рынка

Товар	Выручка		Объем Exist	Темп роста	Доля рынка
	2020 год	2021 год			
Запасные части для иностранных легковых авто	1487,3	1250,57	1250,57	84,1%	91,3%
Запасные части для иностранных грузовых авто	4253,68	4135,4	4135,4	97,2%	98,4%
Запасные части для отечественных легковых авто	5964,07	5286,49	5286,49	88,6%	44,1%
Автомасла и автохимия	1383,19	1861,64	1861,64	134,6%	40,5%

Интернет-магазин Exist находится в квадрате «звезды» так как характеризуются высокой рыночной долей на интенсивно растущих рынках. Звезды приносят большую прибыль. Интернет-магазин Exist является федеральной компанией. «Звезды» - это предприятия, которые следует поддерживать и укреплять. Правда, у «звезд» есть один недостаток: поскольку рынок развивается высокими темпами, то «звезды» требуют высоких инвестиций, тем самым «проедая» заработанные ими деньги. «Дойные коровы» являются генераторами денежных средств организации, поскольку в данном случае не требуется вкладывать средства в развитие продукта и рынка (рынок не растет или растет незначительно), но за ними нет будущего.

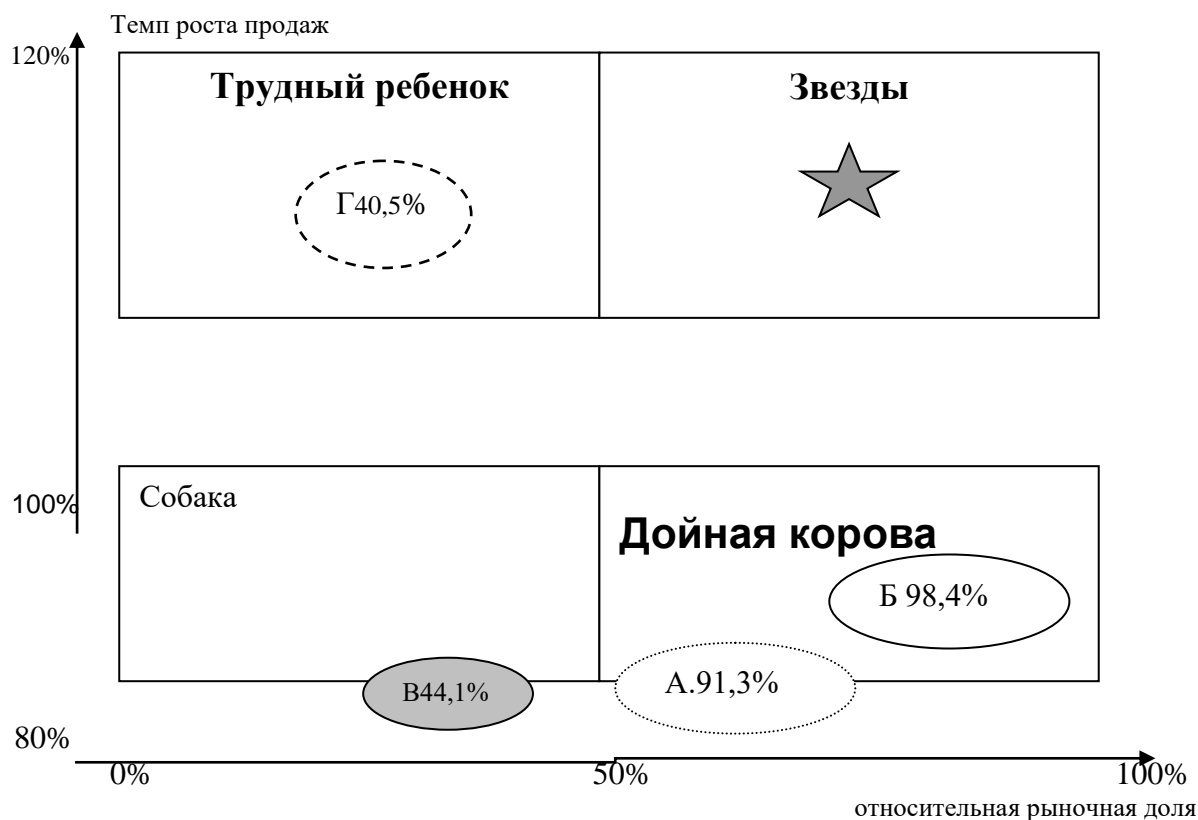


Рисунок 5 – Матрица «Бостон консалдинг групп» относительно ООО «ОТ-МАРКОН» и конкурентов

Запасные части для иностранных легковых авто	А	Дойная корова
Запасные части для иностранных грузовых авто	Б	Дойная корова
Запасные части для отечественных легковых авто	В	Собака
Автомасла и автохимия	Г	Трудный ребенок

В этом квадрате находится ООО «Лада Деталь», ООО «УралМобиле». ООО «ОТ-МАРКОН» находится в квадрате «Трудный ребенок» так как характеризуется низкой долей рынка, и высокими темпами развития, их надо специально изучать, чтобы установить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды». Express-запчасть находится в квадрате «Собака» это продукты с низкой долей и низкими темпами роста рынка. Для

построения профиля конкурентоспособности построим таблицу 14, на основании которой разработаем профиль конкурентоспособности (рисунок 6).

Таблица 14 – Профиль конкурентоспособности ООО «ОТ-МАРКОН»

№ п/п	Наименование предприятия	Товарная стратегия	Маркетинг	Коммуникации	Ценовая
		Баллы (-2; +2) (0; -5)			
1	ООО «ОТ-МАРКОН»	+2	+1	+3	+2
2 магазин Exist	+1	+2	+2	+3
3	--- Express-запчасть	+1	0	+1	+1

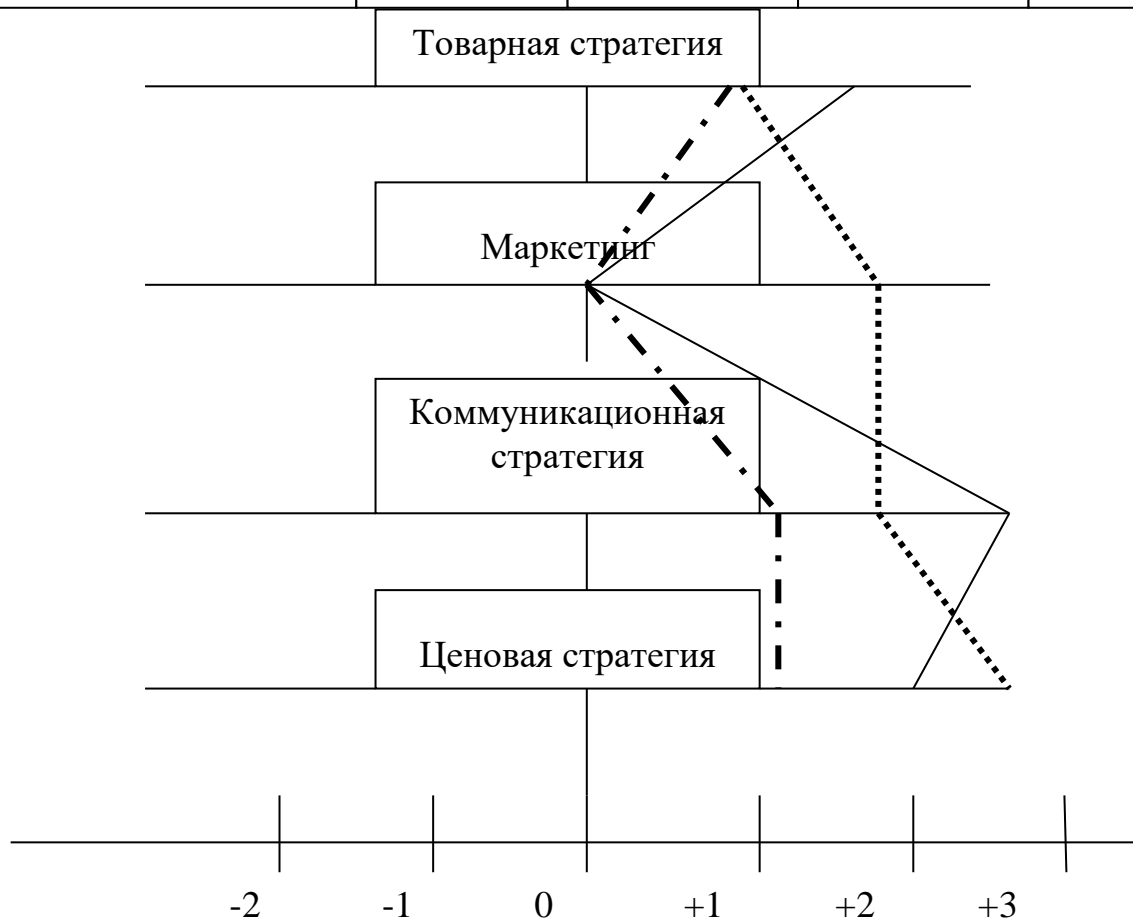


Рисунок 6 – Профиль конкурентоспособности

Сравнивая товарную стратегию ООО «ОТ-МАРКОН» и магазин Exist, можно сказать, что в организации ООО «ОТ-МАРКОН» проводится оптимизации товарного ряда и определения ассортимента товаров (услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия связи в целом.

Заключительным этапом сформируем матрицу Глайстера для выявления проблем организации на разных уровнях.

Таблица 15 – Матрица Глайстера

Уровень	Проблема	Проявление проблемы	Предлагаемое Вами решение	Ожидаемый результат
Отрасль	Рост цен на иностранные запчасти. Падение спроса на запасные части.	Падение уровня доходов компании в 2015 году	Диверсификация и импортозамещение	Снижение цен и рост реальных доходов населения
Предприятие	Несовершенная политика ООО «ОТ-МАРКОН» (товарная, ценовая, сбытовая, коммуникационная, кадровая)	Сокращение сбыта. Падение прибыли	Совершенствование политики маркетинга и сбыта. Совершенствование кадровой политики	Рост продаж и прибыли.
Персонал	Отсутствие (несформированная) система (найма и отбора, обучения, и т.п.)	Рост текучести персонала. Низкий уровень удовлетворенности управлением персоналом	Разработать систему мотивации персонала, систему повышения квалификации, систему оценки его работы	Рост заработной платы, падение текучести, рост удовлетворенности трудом

На основании матрицы Глайстера нами разработаны ориентиры для решения задач на уровне предприятия: разработка мер по росту продаж и прибыли, а так же по совершенствованию системы оплаты труда, сокращения текучести и рост удовлетворенности о которых речь пойдет ниже.

Основная стратегия ООО «ОТ-МАРКОН» — увеличение доли рынка запасных частей в г. Миасс. Так как компания была основана совсем недавно, она имеет простую структуру из нескольких руководителей и подчиняющихся каждому руководителю нескольких работников. Наша компания выросла и теперь является зрелым бизнесом с 500+ сотрудниками и с 50% долей рынка. Структура компании постепенно превратилась с тяжелой бюрократическую машину, возникли новые системы мотиваций сотрудников. Система ценностей компании тоже развивалась и теперь

ценными и значимыми являются энтузиазм и высокий профессионализм, прежние ценности (доверие и командная работа) перестали быть актуальными из-за большого количества новых сотрудников. Модель Маккинси 7С для нашей компании выглядит следующим образом (таблица 16):

Таблица 16 – Модель Маккинси 7С для ООО «ОТ-МАРКОН»

Элемент 7S	Описание элемента	Наличие противоречия
Стратегия	Постепенный охват рынка текущим ассортиментом (увеличение пенетрации)	Да
Структура	Бюрократическая машина	Нет
Система управления	Система обработки заказов и работы с клиентами, контроль работы отделов, управление персоналом.	Да
Сумма навыков	Навыки, связанные с продажей услуг, хорошо выражены в компании. Недостает управленческих и аналитических навыков	Да
Состав работников	Высокое количество работников и сложные системы их мотивации.	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Да
Система ценностей	Энтузиазм и высокий профессионализм	Да

Рассматривая много альтернатив, мы решили, что наилучшим образом соотносится с ООО «ОТ-МАРКОН» только 2 элемента микросреды: бюрократическая структура (помогающая выстроить систему подчинения и ответственности) и состав работников (который нам позволяет достигать поставленных целей на высокой уровне). Но другие 5 элементов микросреды теперь, при стремительном расширении компании, противоречат друг другу.

После такого анализа мы обнаружили, что стратегия ООО «ОТ-МАРКОН» теперь не является жизнеспособной. Завоевав достаточно большую долю рынка, все сложнее становится ее захватывать. И на данный момент лучшей стратегией роста является внедрение новых продуктов и географическая экспансия за пределы города Миасс. Мы также увидели, что компании не хватает системы стратегического планирования, системы сбора и анализа информации. Данные системы необходимы для удержания существующей доли рынка запасных частей и для координации действий всего бизнеса по реализации запчастей. Стиль управления — новая проблема ООО «ОТ-МАРКОН», руководство не имеет навыков управления большой организацией и поддерживает демократичный стиль управления, мешающей росту компании. Управленческие навыки должны быть незамедлительно внедрены в систему компании.

2.2. Анализ кадрового состава ООО «ОТ-МАРКОН»

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал розничного магазинов в зависимости от его участия в торгово-технологическом процессе принято подразделять на основных и вспомогательных работников. Основные работники занимаются реализацией автозапчастей. К ним относятся работники торгового зала: продавцы, кассиры, администраторы и т.п., выполняющие коммерческую функцию. Вспомогательные работники -

это сторожа, грузчики, уборщики и т.п. Их деятельность связана с продолжением процесса производства в сфере обращения. Одна из главных задач кадрового менеджмента - обеспечение координации усилий основных и вспомогательных работников и направление этих усилий на достижение целей торгового предприятия.

В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля над фондом заработной платы и выплатами социального характера.

К наиболее распространенным делениям персонала российских организаций относятся классификации по следующим основаниям: по половому признаку, по стажу работы, по образованию, по возрастному признаку, по квалификационной структуре [8].

Рассмотрим структуру предприятия ООО «ОТ-МАРКОН» по половому признаку в таблице 17.

Таблица 17 – Структура персонала ООО «ОТ-МАРКОН» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2019 г		2020 г		2021 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Мужчины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Женщины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала организации ООО «ОТ-МАРКОН» по половому признаку преобладают женщины, их на 9 человек больше, чем мужчин в 2019 году, в 2020 году женщин больше на 8 человек, а в 2021 году – на 9 человек. В основном к «женским» должностям в организации ООО «ОТ-МАРКОН» относятся продавцы-консультанты, бухгалтера, администраторы.

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 18).

Таблица 18 – Структура организации ООО «ОТ-МАРКОН» по возрасту

Возраст	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает образование, и начинает карьерный путь, так и в ООО «ОТ-МАРКОН», причем в основном они находятся на подчиненных должностях. Молодое поколение в возрасте до 20 лет, как правило, занимают должности кассиров, кладовщиков и продавцов – консультантов.

В следующей таблице 19 работники организации ООО «ОТ-МАРКОН» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 19 – Структура организации ООО «ОТ-МАРКОН» по образованию

Образование	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	4	16%	3	13%	5	19%
Среднеспец.	11	44%	9	42%	10	37%
Незаконченное В/о	5	20%	3	13%	6	22%
В/о	5	20%	7	32%	6	22%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2019 – 11 человек, в 2020 – 9 человек, а в 2021 – 10 человек, однако лица с

высшим образованием не далеко от них и составляют в 2019 – 5 человек, в 2020 – 7 человек, а в 2021 – 6 человек, лица с незаконченным высшим образованием в 2019 – 5 человек, в 2020 – 3 человек, а в 2021 – 6 человек, и средним образованием в 2019 – 4 человек, в 2020 – 3 человек, а в 2021 – 5 человек.

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с высшим образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности кладовщика, менеджера по продажам, и охранника. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 20.

Таблица 20 – Структура организации ООО «ОТ-МАРКОН» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 20 мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2019 году – 36%, в 2020 году – 54,55%, а в 2021 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2019 году– 32%, в 2020 – 31,82%, а в 2021 – 33,33%. (рис. 2.19.)

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия ООО «ОТ-МАРКОН» в таблице 21.

Таблица 21 – Квалификационная структура персонала предприятия ООО «ОТ-МАРКОН»

Должности	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	4%	1	4%
Специалисты (менеджеры, бухгалтер)	5	20%	5	20%	5	20%
Служащие (товаровед, кладовщик, менеджеры)	16	64%	14	68%	18	64%
Рабочие (грузчик, водитель)	3	12%	2	8%	3	12%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 21 можно сделать вывод, что служащего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2019 году - 16 человек, в 2020 году – 14 человек, а в 2021 году 18 человек. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 5 человек. Руководитель 1, это Кривозерцева Ольга Васильевна.

Главной задачей квалификационной структуры ООО «ОТ-МАРКОН» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Основными направлениями политики ООО «ОТ-МАРКОН» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будет проанализирована эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры.

2.3. Анализ коммуникаций и их эффективности в системе корпоративной культуры

Анализу коммуникаций и их эффективности в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» предшествует их идентификация в общей массе коммуникаций, сформировавшихся в организации. В период прохождения производственных практик нами проведен анализ коммуникативных связей между отдельными элементами корпоративной культуры.

Целевыми аудиториями для внутренних коммуникаций в ООО «ОТ-МАРКОН» являются:

1. Рядовые сотрудники базы исследования (базовый персонал).
2. Линейный и средний менеджмент.
3. Руководители и собственники компании.
4. Потенциальные сотрудники.
5. Родственники, друзья и знакомые сотрудников организации.
6. Покупатели запасных частей и авто аксессуаров (население и организации, где работает ваша компания).
7. Профессиональное сообщество (в том сегменте рынка, на котором работает ООО «ОТ-МАРКОН»).

Схематично коммуникации между рядовыми сотрудниками базы исследования и целевыми группами в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» представлен на рисунке 7.

На рисунке 7 видно, что основу коммуникаций в системе корпоративной культуры занимают коммуникации между сотрудниками и остальными элементами системы: менеджмент, потенциальные сотрудники

(кандидаты на вакантные должности) , покупатели, близкие люди сотрудников организации.



Рисунок 7 – Коммуникации между целевыми группами в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН»

Проведем оценку эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры по критериям, предложенным в параграфе 1.3. в таблице 3. Базовым методом оценки эффективности коммуникаций стал опрос сотрудников предприятия. Экспертная оценка проводилась на основе десятибалльной шкалы (от 1 до 10). Всего в период производственной преддипломной практики нами было опрошено 19 человек из числа сотрудников базы исследования.

Таблица 22 – Критерии оценки эффективности и индикативные вопросы сотрудникам ООО «ОТ-МАРКОН»

№ п.п.	Критерии эффективности	Индикативный вопрос оценки	Средняя оценка (от 1 до 10)
1	Скорость коммуникации	Как вы оцениваете скорость обмена информацией между подразделениями и сотрудниками организации?	6,9
2	Полнота информации	Как вы оцениваете полноту информации передаваемым по имеющимся коммуникационным каналам?	7,1
3	Степень удовлетворенности информационных и коммуникативных потребностей	Оцените вашу удовлетворенность в информационных потребностях относительно стратегии и тактики развития организации	2,9
4	Степень удовлетворенности обеспечения организации техническими средствами коммуникации	Оцените вашу удовлетворённость степенью обеспеченности рабочих мест техническими средствами коммуникации	3,8
5	Степень сформированности единого коммуникативного пространства	Оцените сформированность коммуникативного пространства в организации	5,8
6	Степень воздействия коммуникаций на внутренних и внешних стейкхолдеров	Как вы оцениваете силу воздействия коммуникаций организации на внутренних и внешних стейкхолдеров организации?	6,2
Общая оценка эффективности коммуникаций			5,45

Из таблицы 22 видно, что эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры в ООО «ОТ-МАРКОН» оценивается как средняя и имеет потенциал для существенного роста.

Таким образом, в течении последних трех лет в компании ООО «ОТ-МАРКОН» 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.

Эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН», 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 первоначальном 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 «ОТ-МАРКОН». Это позволило бы превратить корпоративную культуру из стихийного и плохого управляемого фактора в дополнительный и мощный ресурс организации.

Корпоративная культура сегодня воспринимается в ООО «ОТ-МАРКОН» 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 «ОТ-МАРКОН», которые,

по сути являются ничем иным, как отражение системы личных ценностей руководителей. Все это обуславливает необходимость повышения эффективности коммуникаций корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН».

Эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» оценивается нами на среднем уровне, что говорит о необходимости разработки мероприятий по ее повышению.

Для полноты картины эффективности коммуникаций проведем последствия неудовлетворительного ее значения в отношении базы исследования.

В целях анализа влияния эффективности коммуникаций на состояние корпоративной культуры базы исследования было проведено экспертное интервью с представителями таких целевых аудиторий, как менеджеры розничной торговли запасными частями, заведующую складом, руководителя коммерческого отдела.

Полученные данные показали, что 70% линейных руководителей не считают нужным доводить до персонала информацию о деятельности ООО «ОТ-МАРКОН», 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 менеджерами по продажам и сотрудниками склада показало, что у большинства нет единого представления о миссии, целях и стратегии ООО «ОТ-МАРКОН», 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.

Для проведения эксперимента были приглашены студенты психологического факультета.

В исследовании принимали участие 30 респондентов (те кто в момент проведения находились на рабочих местах). Результаты исследования представлены ниже (таблица 22).

Таблица 23 - Оценка морально-психологического климата ООО «ОТ-МАРКОН»

№ п/п	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 в группе. Анализируя ответы отдельных респондентов, отмечаем, что в основном преобладает среднеблагоприятный психологический климат (у 76,7%), малоблагоприятный климат 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 24 - Оценка уровня конфликтности ООО «ОТ-МАРКОН»

№ п/п	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 «ОТ-МАРКОН» недостаточен для организации эффективной работы в данном коллективе.

Определим к какому типу культуры относится ООО «ОТ-МАРКОН» и какую культуру хотели бы видеть сотрудники. Для этого создадим профиль организационной культуры (рисунок 8)

Таблица 25 - Результаты проведения опроса по определению профиля корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН».

1. Важнейшие характеристики организации		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.	25	30

	Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего		100%	100%
2. Общий стиль лидерства в организации			
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%
1. Важнейшие характеристики организации		Теперь	Хотелось бы
3. Управление работниками в организации			
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%
4. Связующая сущность организации			
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 достижениях производственных целей и выполнении программы		
d	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика.		
Всего		100%	100%
5. Стратегические цели организации			
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	15	26

	стабильности. Важнее всего рентабельность производства, контроль и плавность всех операций		
Всего			
6. Критерии успеха организации			
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 корпоративной 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.

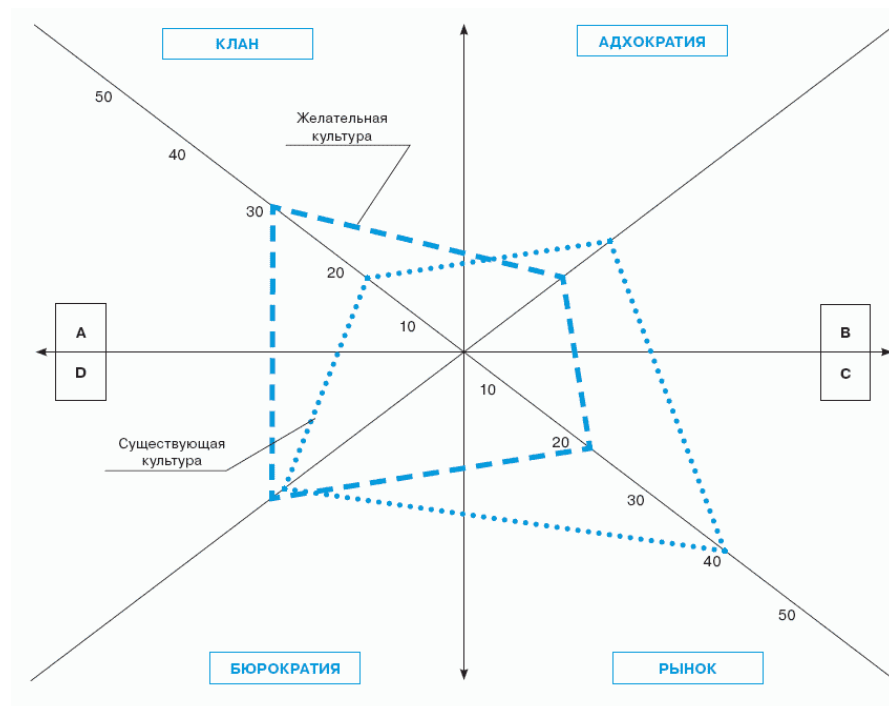


Рисунок 8 - Профиль существующей корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН»

Как видно из профиля корпоративной культуры сотрудники ООО «ОТ-МАРКОН» 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 «ОТ-МАРКОН» 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.

Результаты анализа эффективности коммуникаций, ее последствий в аспекте сформировавшейся корпоративной культуры (рисунок 8) свидетельствуют о необходимости проведения мероприятий по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН», что предопределило необходимость их разработки.

2.4. Повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН»

Повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» проводилось системно и поэтапно.

1. Целью повышения скорости и полноты информации в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» нами предлагается:

- формирование у всех сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН» внутренней установки на создание и поддержание в магазинах запасных частей клиенториентированной среды;

- выработка и внедрение соответствующих стандартов поведения;

- создание условий для их реализации.

2. В рамках настоящего исследования нами предложены следующие меры по повышению степени воздействия коммуникаций на внутренних и внешних стейкхолдеров организации посредством повышения эффективности коммуникаций с целевыми группами:

1. Сформировать из числа работников предприятия без привлечения внешних сотрудников отдел по работе с целевыми группами из 3 человек (руководитель и 2 специалиста).
2. Активизировать работу с внешними целевыми группами в части партнеров из организаций производителей запасных частей, крупных сетевых игроков на рынке запасных частей Урала и Западной Сибири;
3. Организовать работу по регулярному участию в тематических выставках, проводимых в Москве (ВДНХ) и других городах направленных на участие компаний производителей запасных частей.
4. Расширить спектр посещаемых с официальными визитами корпораций и государственных компаний, занимающихся в области производства запасных частей для установления деловых отношений.

5. Усилить работу по наполнению сайта ООО «ОТ-МАРКОН» новостями для повышения информативности среди потенциальных покупателей о росте компании, качества продукции и услуг.

Рассмотрим подробнее некоторые предложения и представим организационные меры по их реализации.

Лоббизмом в современном обществе называются документы и другие нормативные акты, в которые входят функции PR. Лоббизм, являясь специфической системой реализации интересов ООО «ОТ-МАРКОН» и разных групп общественности, осуществляет целенаправленное влияние на законодательные и исполнительные группы, он стал неразделимой частью политического процесса современного российского общества. Целью предлагаемого лоббизма считается достижение одобрения определенного законопроекта или постановления, действие которого регламентирует технологическое переоснащение производственных помещений для повышения эффективности работы. Сущность предлагаемой лоббистской деятельности заключается в обеспечении расширения круга партнеров – покупателей продукции базы исследования. Деятельность по лоббированию интересов ООО «ОТ-МАРКОН» имеет две разновидности: непосредственное лоббирование и опосредованное лоббирование.

Непосредственное лоббирование является первой составляющей лоббистской деятельности, при котором происходит прямое взаимодействие с законодателями, и является процессом прямой защиты интересов базы исследования. Опосредованная лоббистская деятельность еще называется местной и является второй составляющей. На местном уровне работа ведется с центральными и местными средствами информации, происходят личное общение с местными СМИ, контролирование общественных обращений в государственные и законодательные органы.

В ходе лоббистской деятельности осуществляется взаимодействие с парламентом, налаживаются связи с органами управления и местными органами власти. Ведется работа с общественными организациями и

партиями. Наибольшую эффективность имеет опосредованная лоббистская деятельность, так как она решает поставленные задачи на месте. Лоббизм, называясь особым политическим явлением, располагает базирующимися на праве каждого человека в демократическом обществе определенными функциями, которые призваны направлять частные и корпоративные обращения органам государственной власти и должностным лицам. Для лоббистской деятельности предлагается использовать социологические опросы, конференции, семинары, в ее рамках происходят рассылка писем, личные контакты, предоставление законодателям определенной информации, а также выступления в прессе и непосредственная работа с прессой.

Для создания отдела по работе с целевыми группами необходимо:

1. Выпустить приказ о создании отдела и утвердить его штатное расписание из трех ставок.
2. Осуществить перевод сотрудников из других отделов и управления с целью недопущения увеличения штатного расписания и фонда оплаты труда.
3. Профинансировать переподготовку и переобучение сотрудников отдела по работе в русле создаваемого отдела.

Работа по совершенствованию коммуникативного канала – сайта компании. Сайт ведущего производителя «чистых помещений» - ООО «ОТ-МАРКОН»: проанализировав структуру сайта, необходимо отметить, что существует несколько недостатков: отсутствие организационной структуры предприятия, перечня основных работ и услуг и информации об экономической эффективности внедрения продукции ООО «ОТ-МАРКОН», например, инкубаторов. В сети Интернет, нет ни единого источника информации об потребителях продукции компании, отзывы покупателей, о ценовой политике компании и менеджменте качества, реализуемой в компании. Сегодня каждая солидная организации старается выложить свою историю в сеть и предоставить информацию о руководстве, что говорит о ее стабильности и уверенном положении на рынке.

Так же необходимо разместить на сайте кнопку новостей, так как любой посетитель страницы, является он покупателем или нет, мог понять, что ООО «ОТ-МАРКОН» живет, что появляются новые предложения, и производство есть чем поделиться со своим покупателем. Заходя на сайт, пользователь, может оценить активность организации по ее новостному контенту. Если новостного контента нет, то возникает ощущение застарелости сайта, а значит недобросовестного отношения организации к данному каналу взаимодействия с целевой аудиторией. Кроме того новостной раздел позволит узнать о предстоящих мероприятиях, которые будут проводиться в ООО «ОТ-МАРКОН», то есть выступит анонсирующим компонентом коммуникации.

Сайту ООО «ОТ-МАРКОН» необходимо постоянно наполнять и обновлять фотогалерею визуальной продукцией. Фотогалерея должна отражать появление новой продукции, прошедшие мероприятия, победу участников конкурсов-розыгрышей, призовой фонд, появление новых услуг.

Для достижения большей эффективности такого канала коммуникации, как группа ВКонтакте необходимо учитывать следующие факторы:

- цикличность обновления новостей, ежедневное наполнение группы новостным контентом интересным и разнообразным; размещать новости не относящиеся к деятельности ООО «ОТ-МАРКОН», но уместные и подходящие для данной целевой аудитории подписчиков данной группы;

- цикличность проведения акций - один два раза в сезон; характер конкурсов должен быть двусторонним, то есть с обратной связью; у подписчиков должно возникать желание участия в конкурсе, вступая самостоятельно в коммуникационный процесс с организацией;

- обновление фотогалереи группы: фото победителей конкурсов и их призов, фото новинок и прошедших мероприятий;

- составление плана мероприятий для группы ВКонтакте, определение сроков проведения конкурсов, а так же даты окончания и начала конкурсов, привязать тематику конкурсов к сезону или предстоящему празднику.

ООО «ОТ-МАРКОН» имеет свой аккаунт в Instagram. Эта социальная сеть является на сегодня очень популярной среди деловых кругов и набирает свои обороты, цель этой социальной сети - рассказывать подписчикам посредством фотографий и подписей к ним, о своей жизни. Базе исследования необходимо ежедневно наполнять Instagram фотографиями, устраивать фотоконкурсы с хэштэгом «чистые помещения», быть активными и отвечать на все вопросы и комментарии под фотографиями.

Соблюдая данные рекомендации, можно повысить эффективность работы каналов взаимодействия с целевой аудиторией посредством сети Интернет. Преимущества данных рекомендаций:

- повышение эффективности обратной связи;
- привлечение интереса целевой аудитории;
- соответствие современным тенденциям распространения информации.

Далее были определены основные этапы и график работы по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры в ООО «ОТ-МАРКОН» (рисунок 9)

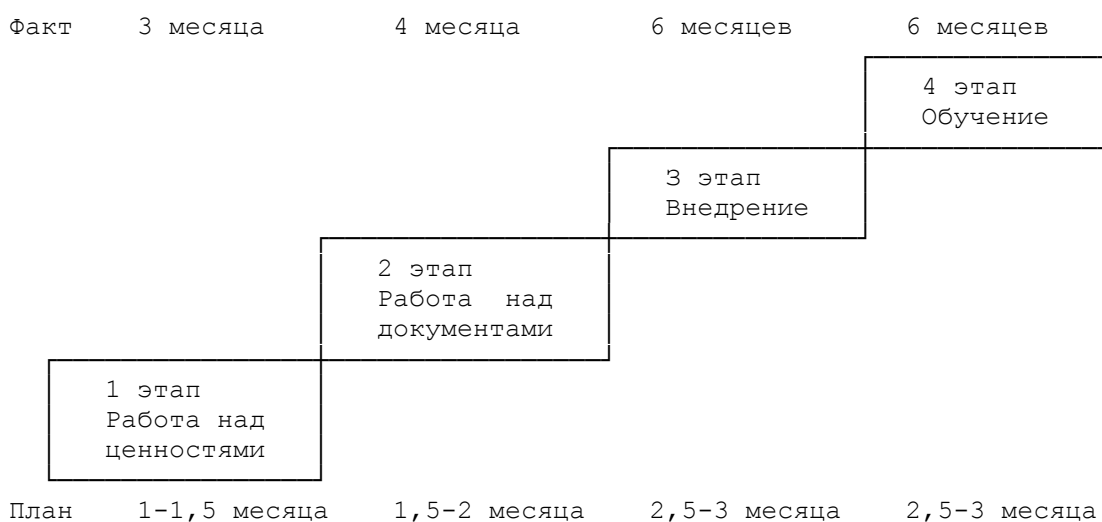


Рисунок 9 - График реализации проекта

В процесс формирования корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» вовлекались только топ-менеджеры, руководители, менеджеры

среднего звена и менеджеры по продажам. Вначале работы были определены направления (таблица 26) и задачи работы.

Таблица 26 – Направления и методы формирования корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН»

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

Было выделено четыре конкретные задачи:

1. Разработать и внедрить стандарты клиентоориентированного (КО) поведения сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН».

2. Разработать и внедрить систему мотивации и стимулирования КО подхода ООО «ОТ-МАРКОН».

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

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

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 «ОТ-МАРКОН». 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 «ОТ-МАРКОН», 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 «ОТ-МАРКОН», 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 запасных частей.

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

2. Менеджеры по продажам запасных частей ООО «ОТ-МАРКОН» обучены навыкам:

- необходимым в ситуации внедрения стандартов;

- методам контроля;

- мотивирования сотрудников на клиентоориентированный подход в работе.

3. Сотрудники ООО «ОТ-МАРКОН» обучены навыкам клиентоориентированного поведения.

4. Внедрена система контроля

5. Создан учебный центр.

6. Разработана программа обучения сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН».

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

Перед началом работы по формированию корпоративной работы в ООО «ОТ-МАРКОН» 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 основным правилам поведения сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН», 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.

1. Так на первом этапе основные правила поведения сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН» был проведен комплекс мероприятий, исследующих и проясняющих существующие ценности сотрудников всех уровней и одновременно ожидания клиентов ООО «ОТ-МАРКОН». Завершился этап обобщающей конференцией. Вот краткий перечень событий:

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

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

Таблица 27 – Ценности глазами сотрудников и менеджеров ООО «ОТ-МАРКОН»:

Ценности глазами сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН»	Ценности глазами менеджеров ООО «ОТ-МАРКОН»
Профессионализм Клиентоориентированность Имидж Ответственность Честность Саморазвитие Командность	Профессионализм Ответственность Ориентация на результат Командность Клиентоориентированность

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 20 сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН» из сотрудников офиса и наиболее активных менеджеров по продажам. 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 независимые эксперты. Конференция прошла в творческой, веселой и в то же время деловой атмосфере. Дополнительным эффектом стало сплочение команды и выявление некоторых проблемных зон ООО «ОТ-МАРКОН». 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 «ОТ-МАРКОН». Кодекс был сформирован как система, базирующаяся на интересах сотрудников, клиентов и руководства ООО «ОТ-МАРКОН». Пояснялись взгляды и убеждения сотрудников в отношении клиентов, друг

друга и себя лично. Приведенные выдержки помогут представить стиль и дух корпоративного кодекса ООО «ОТ-МАРКОН».

Структура корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» были формируется из элементов:

- Клиентоориентированность.
- 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 «ОТ-МАРКОН», все они были обсуждены, и лучшие использовались при работе редколлегии, которая состояла из сотрудников отдела персонала, представителей среднего менеджмента и не зависимых экспертов.

Например, для повышения эффективности коммуникаций с покупателями рекомендуется:

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

Сотрудник ООО «ОТ-МАРКОН» 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 магазинов ООО «ОТ-МАРКОН».

Каждый сотрудник стремится дать почувствовать любому клиенту его значимость для ООО «ОТ-МАРКОН». Общение с клиентом строится таким образом, чтобы клиент ощущал, что в момент взаимодействия с ним у любого сотрудника ООО «ОТ-МАРКОН» нет более значимой задачи, чем

решить его проблему, совершить все операции быстро и качественно, обслужить его наилучшим образом.

Сотрудник ООО «ОТ-МАРКОН» 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 магазинов запчастей «ОТ-МАРКОН»

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

Также были сформулированы основные правила поведения сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН» (приложение Б), направление на повышение эффективности коммуникаций.

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

3. Третий этап по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» - организация обучения стандартам Корпоративного поведения и создания корпоративного учебного центра.

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 «ОТ-МАРКОН» 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 «ОТ-МАРКОН». 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 «ОТ-МАРКОН». 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 «ОТ-МАРКОН»;

- систематической аттестации персонала;

- комплексной системы мотивации.

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

Предпринятые усилия по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» окажутся эффективными с учетом нескольких важных принципов :

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. Дстойно 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 бывшему, 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 «ОТ-МАРКОН». 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 повышающих эффективность коммуникаций в ООО «ОТ-МАРКОН» 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 «ОТ-МАРКОН» 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 «ОТ-МАРКОН» 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 «ОТ-МАРКОН». 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 «ОТ-МАРКОН».

Таким образом, процесс по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН», проходил в несколько этапов и был рассчитан на шесть месяцев. Итогом работы стало формулирование основных ценностей, правил поведения, принципов работы сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН», а также разработка основных документов, регламентирующих корпоративную культуру в данной организации.

Оценка мер по повышению эффективности коммуникаций корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН»

В результате повышения эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» 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 сеть магазинов запасных частей «ОТ-МАРКОН» - это нечто большее, чем место работы, создать основу для долгосрочной лояльности; в-третьих, указать сотрудникам направление для проявления инициативы; в-четвертых, интегрировать ООО «ОТ-МАРКОН», объединяя усилия людей из разных подразделений и регионов.

Для подтверждения эффективности проведенного эксперимента по итогам проведения работы по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры в ООО «ОТ-МАРКОН» было проведено повторное исследование состояния морально-психологического климата в организации (таблица 28).

Таблица 28 - Оценка морально-психологического климата ООО «ОТ-МАРКОН» после формирования 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 «ОТ-МАРКОН».

Таблица 29 – Оценка уровня конфликтности ООО «ОТ-МАРКОН»

№ 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 «ОТ-МАРКОН» корпоративная культура положительно повлияла на морально-психологический климат и уровень конфликтности в организации

Анализ результатов повышения эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры выявил также ряд проблем. Несмотря на успешно прошедшие презентации, идея аттестации вызвала большое сопротивление среди менеджмента и рядовых сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН». 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 «ОТ-МАРКОН». 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 «ОТ-МАРКОН» ощутила реальную пользу для своего профессионального мастерства, удовлетворения карьерных амбиций и повышения профессионального уровня.

По итогам аттестации были выделены лучшие сотрудники ООО «ОТ-МАРКОН», 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 повышения эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» 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 «ОТ-МАРКОН».

Необходимость в данном вопросе уйти от декларативности, сделать ценности компании ООО «ОТ-МАРКОН» 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 мероприятий по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН», активное и неформальное участие в нем топ-менеджмента позволяет сделать этот процесс живым. Кроме того, у данной организации есть свое специфическое средство снятия окалины 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 «ОТ-МАРКОН» в проводимые изменения, наличие внутреннего сайта.

Активное участие первых лиц ООО «ОТ-МАРКОН» 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 «ОТ-МАРКОН» 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 по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры 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 «ОТ-МАРКОН». 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.

В ходе прохождения преддипломной практики нами был проведен итоговый срез оценки эффективности коммуникаций в системе

корпоративной культуры базы исследования, результаты которого представлены в таблице 30.

Таблица 30 Критерии оценки эффективности и индикативные вопросы сотрудникам ООО «ОТ-МАРКОН»

№ п.п.	Критерии эффективности	Индикативный вопрос оценки	Средняя оценка (от 1 до 10)
1	Скорость коммуникации	Как вы оцениваете скорость обмена информацией между подразделениями и сотрудниками организации?	8,3
2	Полнота информации	Как вы оцениваете полноту информации передаваемым по имеющимся коммуникационным каналам?	8,1
3	Степень удовлетворенности информационных и коммуникативных потребностей	Оцените вашу удовлетворенность в информационных потребностях относительно стратегии и тактики развития организации	4,2
4	Степень удовлетворенности обеспечения организации техническими средствами коммуникации	Оцените вашу удовлетворённость степенью обеспеченности рабочих мест техническими средствами коммуникации	4,1
5	Степень сформированности единого коммуникативного пространства	Оцените сформированность коммуникативного пространства в организации	6,1
6	Степень воздействия коммуникаций на внутренних и внешних стейкхолдеров	Как вы оцениваете силу воздействия коммуникаций организации на внутренних и внешних стейкхолдеров организации?	6,9
Общая оценка эффективности коммуникаций			6,28

Из таблицы видно, что в результате реализации предложенным мер эффективность коммуникаций, измеренная путем социологического опроса среди сотрудников выросла с 5,45 до 6,28 (рисунок 10).

Изменение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» не только улучшило морально-психологический климат в организации, но существенно улучшило основные экономические показатели предприятия (таблица 31).

Таблица 31 – Экономические показатели ООО «ОТ-МАРКОН» до и после проведения эксперимента по формированию корпоративной культуры

показатели	2021 г		2022 г	
	январь	февраль	январь	февраль
Выручка от реализ, тыс. руб.	10551	10551	11606	12661
Себест от реал. прод, тыс. руб.	6250	6250	6250	6250
Среднеспис. числ. рабочих, чел.	221	221	221	221
ФЗП, тыс. руб.	2333	2333	2566,3	2666,3
СЗР, тыс.руб	9541,57	9541,57	10495,73	10495,73
Валовая прибыль, тыс. руб.	4301	4301	5356	5411
Чистая прибыль, тыс. руб. (ВП – ФЗП – налоги)	1772	1772	2511	2661

Таким образом, после проведения эксперимента по формированию корпоративной культуры улучшились все экономические показатели предприятия за январь-февраль 2022 по сравнению с январем – февралем 2021 года. В феврале 2022 года по сравнению с февралем 2021 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 2022 года выросла на 44% по сравнению с февралем 2021 года.

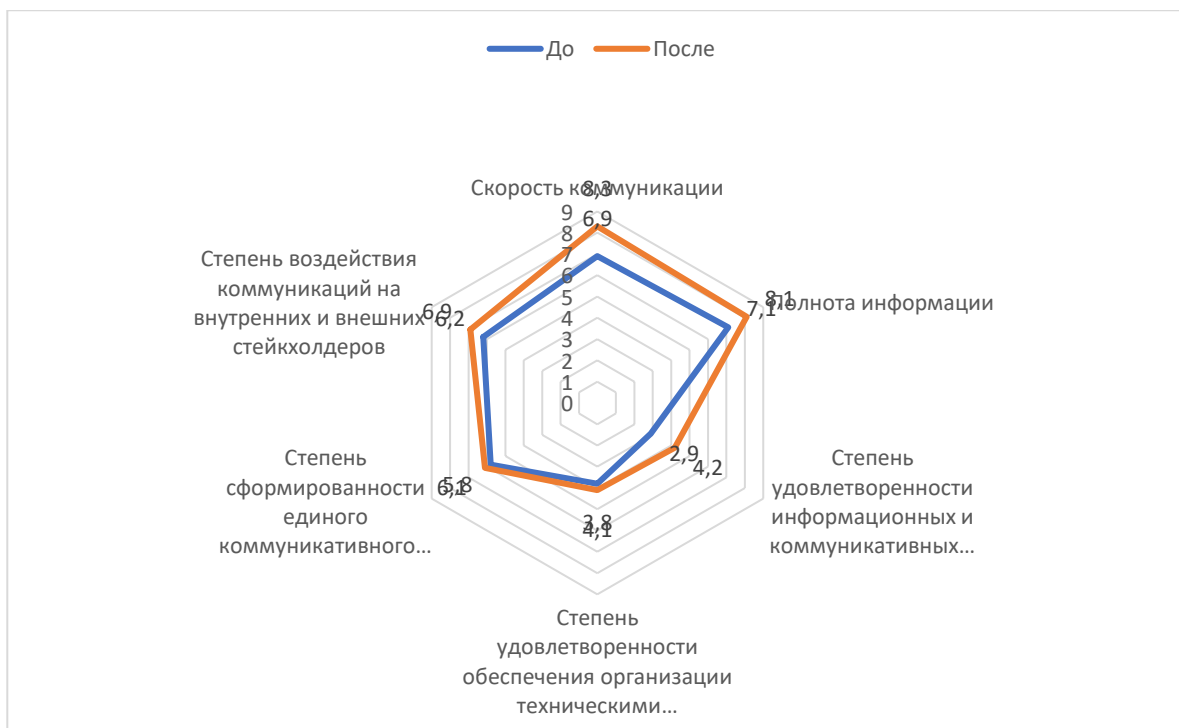


Рисунок 10 – Изменение критериев эффективности коммуникаций в системе корпоративных ценностей ООО «ОТ-МАРКОН»

Таким образом, повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры отразилось не только на морально-психологическом климате организации, но и на экономических показателях.

Выводы по второй главе

Таким образом, заканчивая практическую часть исследования подведем итоги и сделаем выводы. База исследования в выпускной квалификационной работе – ООО «ОТ-МАРКОН» является активно развивающейся организацией. в параграфе «Анализ внешней и внутренней среды базы исследования» проведен анализ внешней среды компании различными методами, выявлены основные конкуренты базы исследования, ее место на рынке запасных частей в г. Миасс. 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).

В параграфе «Анализ кадрового состава ООО «ОТ-МАРКОН» проведен горизонтальный и вертикальный анализ трудовых ресурсов предприятия и сделаны выводы относительно кадрового состава базы исследования.

В параграфе главы «Анализ коммуникаций в системе корпоративной культуры» выявлено, что сложившаяся в период становления организации, характеризовалась высокой порядочностью и этикой личных взаимоотношений, профессионализмом, ответственностью и демократичностью. Идентифицированы основные компоненты системы корпоративной культуры.

Корпоративная культура сегодня воспринимается в ООО «ОТ-МАРКОН», 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 «ОТ-МАРКОН», которые по сути, являются ничем иным, как отражением системы личных ценностей руководителей.

Все это обуславливает необходимость повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры в данной организации. В параграфе «Повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» предложена программа, рассчитанная на 6 месяцев, суть которой заключается в мероприятиях по повышению эффективности коммуникаций с стейкхолдерами и коммуникации между группами коллектива (персонал, менеджмент и др.)

Повышение эффективности коммуникаций в системе современной корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН», 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 «ОТ-МАРКОН».

Проведенный анализ результатов экспериментальной работы по повышению эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры данной организации показал, что после внедрения предложенных мероприятий улучшился морально-психологический климат в организации и снился уровень конфликтности. Анализ результатов внедрения более эффективных коммуникаций в системе корпоративной культуры выявил также ряд проблем. Несмотря на успешно прошедшие презентации, идея аттестации вызвала большое сопротивление среди менеджмента и рядовых сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН». Оценка эффективности мероприятий методами экспертной оценки позволило выявить рост эффективности коммуникаций, что говорит о рациональности предложенных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы. Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Анализ корпоративной культуры предполагает, во-первых, ее идентификацию, во-вторых – определение ее влияния на организационные составляющие. В зависимости от аспектов рассмотрения можно встретить различные варианты классификации, рассмотренные в первой параграфе работы.

В параграфе «Сущность коммуникаций и управленческой деятельности» выяснено, что в ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуникации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом. А одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Коммуникации - это передача информации от одного человека к другому способ доведения индивидом до других людей идей, фактов,

мыслей, чувств и ценностей. Цель коммуникации - добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Параграф «Эффективность коммуникаций в системе корпоративной культуры» посвящен эффективности коммуникаций. Эффективность коммуникации – это отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности, к затратам на его получение. Содержание эффективности коммуникации может быть конкретизировано в ходе рассмотрения различных видов коммуникации. Конкретизация данного понятия обусловлена спецификой результатов коммуникативных актов в различных видах коммуникативной деятельности. И количественная, и качественная оценка могут вызвать определенные затруднения в плане измерения достигнутых эффектов коммуникации. Здесь происходит столкновение с проблемами измерения эффективности коммуникаций. Даже наиболее часто применяемые расчеты эффективности, например, проводимых рекламных кампаний, имеют множество трудностей. задачи и критерии оценки эффективности коммуникаций по каждому блоку. Система корпоративной культуры в аспекте эффективности коммуникаций включает в себя: Структура коммуникационного пространства, Качество коммуникаций, Коммуникационные потребности, Коммуникационное обеспечение, Коммуникативная культура и Обратная связь.

Эффективная коммуникативная деятельность содействует обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности. Именно поэтому неэффективные коммуникации - одна из главных сфер возникновения проблем в организациях.

В ходе анализа внутренней и внешней среды проведен анализ организационной структуры базы исследования, анализ внешней среды, конкурентной среды и место базы исследования на рынке запасных частей города Миасс.

В рамках анализа кадрового состава проведена вертикальный анализ персонала по возрасту, стажу работы в компании, уровню образования, половой принадлежности и профессиональной группе. Горизонтальный анализ персонала указал тенденцию динамики числа персонала за последние годы.

В параграфе главы «Анализ коммуникаций в системе корпоративной культуры» выявлено, что сложившаяся в период становления базы исследования, характеризовалась высокой порядочностью и этикой личных взаимоотношений, профессионализмом, ответственностью и демократичностью. Идентифицированы основные компоненты системы корпоративной культуры. На основании использования методики экспертной оценки проведена оценка эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры используя опрос сотрудников. результаты исследования указали на необходимость повышения эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН».

В разделе второй главы «Повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН» предложена авторская программа, рассчитанная на 6 месяцев, суть которой заключается в мероприятиях по повышению эффективности коммуникаций с стейкхолдерами и коммуникации между группами коллектива (персонал, менеджмент и др.)

Повышение эффективности коммуникаций в системе современной корпоративной культуры ООО «ОТ-МАРКОН», 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 «ОТ-МАРКОН».

Таким образом, повышение эффективности коммуникаций в системе корпоративной культуры отразилось не только на морально-психологическом климате организации, но и на экономических показателях.

Список использованных источников

1. Апарова О. День рождения предприятия. Зачем нужна корпоративная культура компании?// Кадровик. Кадровый менеджмент, 2017. - № 6 - С. 25-31.
2. Белова О. Корпоративная культура на службе у сервиса. История реализации одного проекта // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2016. - № 11 - С12-19.
3. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2018. - № 9 - С. 9-13.
4. Власова Н. Воспитываем корпоративную культуру // Кадровое дело, 2021 - № 9 - С.23-28.
5. Василик М. А. Основы теории коммуникации / под ред. М. А. Василика. М., 2003.
6. Волков П. Системы обеспечения информационной безопасности как часть корпоративной культуры современной организации // Финансовая газета, 2016 - № 34 - С. 2-3.
7. Горнев А.З. Проблемы управления персоналом - М.: Бином, 2016 - 311 с.
8. Гришин П.А. Особенности корпоративной культуры и управления персоналом банкостраховых объединений // Организация продаж страховых продуктов, 2017. - № 6 - С.33-39.
9. Демин Д. Корпоративная культура - средство промывки мозгов? //Управление персоналом, 2018.- № 6 - С. 16-24.
10. Десслер Г. Управление персоналом - М.: БИНОМ, 2021- 451 с.
11. Инкин Б.М. Основы управления персоналом - М.: Высшая школа, 2021. - 432 с.
12. Исаенко А.Н. Новое в теории и практике управления персоналом – М.: Пресса, 2017. - 198 с.

13. Кабакова Н. Внутренняя политика или совпадение характеров. Как вовлечь сотрудников в корпоративную культуру // Кадровый менеджмент, 2018. - № 5 - С. 36-42.
14. Кашкин В. Б. Введение в теорию коммуникации. Воронеж, 2014.
15. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса (Электронный ресурс) // <http://www.hrm.ru>
16. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. - М.: Инфра-М, 2014. - 400 с.
17. Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы // Капитал (Москва), 2018. - №6 - С. 77-78.
18. Кузнецов И.К. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации (Электронный ресурс) // www.elitarium.ru
19. Кучерова О. Nissan запретил сотрудникам быть вежливыми. У компании не хватает на это средств. // Русский телеграф. - № 074 от 25.4.2018.
20. Маслов Е. Б. Управление персоналом предприятия - М.: ИНФА-М, 2005 - 238 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. (Пер. Сангл.) - М.: Дело, 2015. - 654 с.
22. Моргунов Е.Б. Личность и организация. Конспекты лекций. - М.: Тривола, 2017. - 110с.
23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2020. - 260 с.
24. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте - С.-Петербург: Питер, 2003. - 448с.
25. Панченко А. Корпоративная культура: проблемы современной практики // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2016. - № 2. - С.4.
26. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура - М.: Инфра, 2002. - 284с.
27. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие – СПб.:

Питер, 2001 - 324с.

28. Попов Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом, 2017. - № 4 - С. 27-31.

29. Проблемы управления трудовыми ресурсами на современном этапе– М.: Инфра, 2016. - 289 с.

30. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления - Воронеж, 2015. – 327с.

31. Сивальнева Т., Жалнин М. Корпоративная культура в системе категорий экономической науки // Управление персоналом, 2017. - № 18 - С. 26-32.

32. Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями (Электронный ресурс) // <http://www.ug.m>

33. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика - М.: Питер, 2016. – 332 с.

34. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом, 2017. - №11, - С. 15-22.

35. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, - 2015. – 178с.

36. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента - М.: Дело, 2017. - 365 с.

37. Тюкавкин Н., Цаплина Н., Корпоративная культура и конфликты //Кадровик. Кадровый менеджмент, 2018. - № 7 - С.35-37.

38. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: Норма, 2015. - 638 с.

39. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 356.

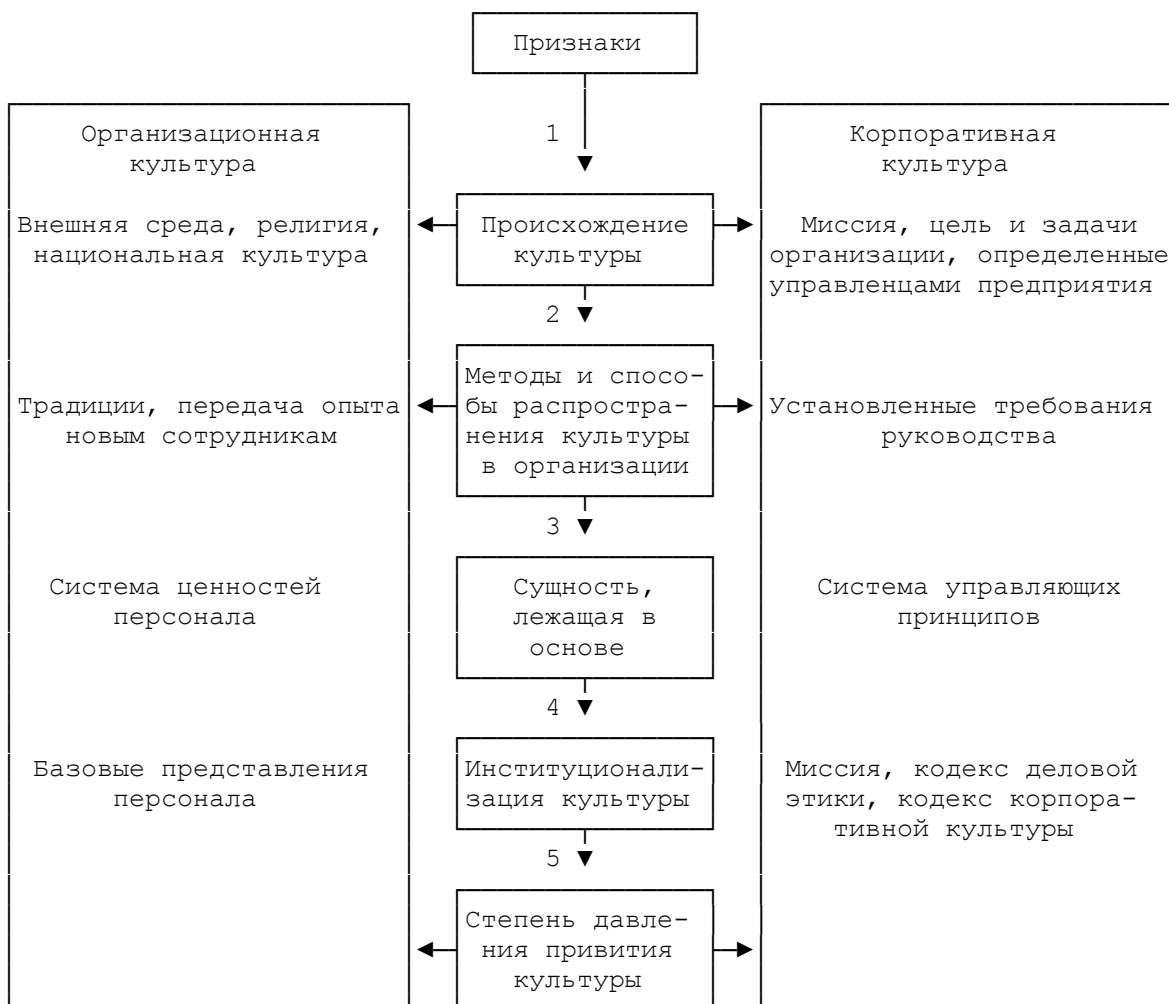
40. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 2016.

41. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия. (Электронный ресурс) // <http://www.emd.ru>
42. Шадрин А.Е. Сетевая модель организации - М.: Инфра-М, 2015. – 326с.
43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2021. - 315с.
44. Емельянов Ю., Хачатурян А. Корпоративная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 1. С. 23.
45. Смирнова В., Воскресенская Ю. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 2. С. 105.
46. Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. 2021. № 7. С. 56
47. Бузаева Е.Г. Сущность и основные типы корпоративной культуры // Экономическая политика: поиски и достижения. 2020. № 1. С. 128.
48. Ваганова М.О., Вечканова С.В., Говрякова Н.Н. Тенденции формирования корпоративной культуры в российской экономике // http://sisupr.mrsu.ru/2009-2/pdf/9.8_Govriakova.pdf.
49. Иванова С.В. Корпоративная культура: традиции и современность // Управление персоналом. 2020. № 4. С. 95.
50. Моргунова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2018. № 4. С. 130-136.
51. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М., 2018. С. 52.
52. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2018. № 2. С. 125-128.

53. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. М., 2022.
54. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2012. № 2.
55. Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент. М., 2014.
56. Сидорская И.В. Проблема информационной дисфункции во внутриорганизационной коммуникации // Феномен коммуникации в социально-гуманитарном знании и образовании. Минск, 2022. С. 147-149.
57. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М., 2021.
58. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2014.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отличительные признаки организационной и корпоративной культуры



Основные правила поведения сотрудников ООО «ОТ-МАРКОН»

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

- Если ты не согласен с порядком, установленным в ООО «ОТ-МАРКОН», построй свою организацию со своим порядком и правилами, которым будут следовать ее члены;
- При наличие конструктивных предложений, улучшающих работу ООО «ОТ-МАРКОН», изложи их руководству и будь готов, при положительном решении, к непосредственному участию и воплощению их в жизнь.