

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, Начальник  
Филиала ПФРФ в г. Челябинске  
\_\_\_\_\_/С.В. Уварова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Управление организационной культурой в филиалах Пенсионного Фонда  
Российской Федерации  
ЮУрГУ – 38.04.03.2018. 407 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор  
студент группы ЭУз–324  
\_\_\_\_\_/О.Е. Головина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_/М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Основные аспекты системы корпоративной культуры: понятие, задачи, элементы, классификация.....	6
1.2 Анализ применения системы корпоративной культуры в практике отечественных компаний.....	32
1.3 Анализ применения системы корпоративной культуры в практике зарубежных компаний.....	35
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА ПФРФ	
2.1 Организационно-кадровый аудит филиала ПФРФ в городе Челябинске.....	43
2.2 Кадровый аудит филиала ПФРФ в г. Челябинске.....	70
2.3 Анализ актуальной системы управления организационной культурой ПФРФ.....	76
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФИЛИАЛЕ ПФРФ	
3.1 Разработка проекта по совершенствованию организационной культуры.....	84
3.2 Планирование реализации проекта и перечень мероприятий.....	95
3.3 Оценка эффективности проекта.....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	112
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	114
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Опросник по стилю руководства.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета Харрисона .....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Опросник организационной культуры Д. Дэнисона.....	123
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Диаграмма Ганта .....	127
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Анкета по ценностям персонала.....	129

## ВВЕДЕНИЕ

Изменения, происходящие в экономике России, и нарастание конкурентной борьбы предъявляют все более высокие требования к организациям в самых разных областях. В рыночных условиях потребители имеют большие возможности для выбора финансовой организации, которая в наибольшей степени отвечает предъявляемым требованиям. Фондовские структуры должны максимально гибко реагировать как на запросы потребителей, так и на изменения на мировых площадках.

Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений материальной и духовной жизни организации: преобладающие моральные нормы и материальные ценности, установленные стандарты качества производимого продукта и укоренившиеся ритуалы, кодекс поведения и требования к персоналу в плане одежды. Культура оказывает сильное влияние на деятельность организации в целом. Целенаправленное формирование организационной культуры может позволить:

- усилить сплоченность команды;
- эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;
- повысить уровень управляемости компанией;
- использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

Актуальность темы исследования. В настоящее время наблюдается возрастающий интерес к вопросам организационной культуры, причем не только со стороны ученых, но и практиков, руководителей организации.

Современные Фонды используют культуру как мощный управленческий инструмент, позволяющий мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие, сплотить все подразделения и отдельных лиц на общие цели. Корпоративная культура представляет собой действенный механизм согласования общей цели организации и индивидуальных целей, формируя общее

культурное пространство, включая поведенческие модели, ценности и нормы, принимаемые всеми сотрудниками. Это вызывает необходимость формирования, развития и поддержания организационной культуры. Кроме того, сложная природа некоммерческой организации задает необходимость заблаговременно планировать и реализовывать мероприятия, способствующих её социальному развитию. Использование популярных и «удобных» рычагов стимулирования бизнес-организаций в деятельности Фонда становится недостаточным.

На сегодняшний день, Фонд столкнулся с проблемой снижения эффективности работы филиала в части повышения количества ошибок в работе специалистов, влекущих за собой образование больших финансовых издержек организации. Данная тенденция складывается в связи с тем, что персонал неудовлетворен своим положением в организации, состоянием корпоративного духа, а также недостаточным мотивированием со стороны руководства.

Целью магистерской диссертации является разработка проекта по совершенствованию управления организационной культурой Фонда.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- провести теоретический анализ основных подходов организационной культуры, её характеристики и существующие типы, особенности её формирования и изменения
- проанализировать специфику управления организационной культурой в филиалах ПФРФ и диагностировать актуальные проблемы развития организационной культуры в филиалах ПФРФ.
- выявить необходимые организационные изменения для повышения эффективности деятельности филиалов ПФРФ
- разработать предложения по совершенствованию управления организационной культурой в филиалах ПФРФ.

Объектом работы является организационная культура филиала ПФРФ.

Предмет исследования – управление эффективностью организационной культуры филиала ПФРФ.

Гипотеза исследования состоит в том, что при совершенствовании организационной культуры и приведении ее в соответствие со стратегическими целями некоммерческое учреждение может качественно и экономично повышать эффективность труда персонала.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, осуществлено комплексное исследование организационной культуры, позволившее сформировать целостную ее концепцию, на основе чего выявить роль организационно-культурного фактора в деятельности некоммерческой организации, разработать и научно обосновать подходы к управлению организационной культурой.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что положения и выводы, приведенные в работе, могут быть использованы для совершенствования процесса управления деятельностью ПФРФ с целью повышения эффективности функционирования, проведен анализ существующей системы управления организационной культурой в филиале ПФРФ. Результаты исследования дают основание рассматривать организационную культуру для формирования прогрессивной организации.

Практическая значимость заключается в том, что разработанный проект по совершенствованию организационной культуры может применяться в практике работы других филиалов ПФРФ различной территориальной принадлежности.

Диссертация разработана на основе изучения деятельности одного из крупнейших финансовых институтов России — филиала Пенсионного фонда РФ в г. Челябинске.

Результаты проведенного исследования планируется использовать в управлении организационной культурой филиалов ПФРФ.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Основные аспекты системы корпоративной культуры: понятие, задачи, элементы, классификация

На этапе современного мирового развития бизнеса понятие организационной и корпоративной культуры прочно вошло в круг дисциплин менеджмента.

У различных авторов до сих пор нет единого понятийного аппарата в отношении корпоративной культуры. Существует множество типологий и подходов: некоторые авторы трактуют корпоративную и организационную культуры как синонимы, некоторые понимают корпоративную культуру как подсистему организационной [38].

Чтобы как можно более четко разобраться в понятиях и приступить к непосредственному написанию данной дипломной работы, необходимо проанализировать определения, данные специалистами в учебниках и учебно-методических пособиях.

Ниже, в таблице 1.1, приведем некоторые авторские определения.

Таблица 1.1 – Понятия организационной и корпоративной культуры

№	Определение	Автор
1	Организационная культура – совокупность основных убеждений, оформленных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам [39, с. 31-32].	Шейн Э.Х.
2	Организационная культура – признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации [9, с. 55].	Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.

## Окончание таблицы 1.1

№	Определение	Автор
3	Организационная культура – набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [37, с. 546].	Кибанов А.Я.
4	Организационная культура – признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации [9, с. 55].	Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.
5	Корпоративная культура – система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития [28, с. 201]	Смирнов Э.А.
6	Корпоративная культура – 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 [33, с. 27].	Спивак В.А.
7	Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации [14, с. 9].	Козлов В.В.

Таким образом, синтезируя данные, представленные выше, мы можем отметить, что понятия организационной и корпоративной культуры во многом совпадают.

Как уже отмечалось ранее, в научной литературе существует несколько мнений по поводу соотношения понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Первая группа авторов, таких как Т. Дил, А. Кеннеди, Э. Шейн, считают, что корпоративная культура является идентичной организационной. Они рассматривают корпоративную культуру как комплекс базовых предположений, разработанных для решения проблем адаптации и внутренней интеграции. Вторая же группа авторов, таких как Й. Масуда, А. Тоффлер, О.Н. Антипина, В. Л. Иноземцев [32], говорят о том, что понятие «корпоративная культура» появилось при переходе общества от индустриального к постиндустриальному. Они обозначают корпоративную культуру как комплекс духовно-практических действий и ценностей в рамках позитивного корпоративизма, то есть, по их мнению, корпоративная культура существует только в тех компаниях, в которых главной ценностью является социальное партнерство, в остальных же случаях в организациях имеется организационная культура.

Отечественный специалист в области управления персоналом Ю.Г. Одегов считает, что важнейшими различиями между организационной и корпоративной культурой являются:

– Характеристики корпоративной культуры задаются культурой макросреды корпорации, тогда как характеристики организационной культуры задаются особенностями данной компании [22].

– Корпоративная культура несет в себя ряд отличающихся друг с другом субкультур, в то время как организационная культура является относительно однородной [22].

Согласно мнению отечественного исследователя корпоративной культуры Т.О. Соломанидиной, понятие организационной культуры более разумно, когда



мы говорим о фирме, компании, организации. Это объясняется тем, что не всякая организация является корпорацией, т.е. понятие «организационная» культура шире понятия «корпоративная». Однако, если термин «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм данного вида бизнеса, предпринимательской деятельности, сферы производства, то тогда корпоративная культура трактует иные, более широкие нормы и ценности, определяющие помимо прочего и социальную ответственность данной сферы деятельности (улучшение условий труда, достойная оплата труда, защита жизни, здоровья, имущества работников, улучшение морального климата в коллективе, уважение прав личности, поддержка образования и творческих начинаний.) [11, с. 12]. Далее в работе мы будем употреблять термин «корпоративная культура».

Таким образом, подводя итог, можем отметить, что корпоративная культура – многогранная совокупность общепринятых в организации ценностей, правил поведения, традиций, обычаев, интересов, норм, определяющая поведение персонала компании, взаимодействие сотрудников друг с другом и представляемая новому члену предприятия, как модель верного образа мышления и поведения.

Далее следует рассмотреть функции корпоративной культуры в компании.

Согласно А.Я. Кибанову, основной функцией корпоративной культуры является преодоление сотрудниками организации трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции. Таким образом, корпоративная культура компании реализует функции по двум основным направлениям:

1) К трудностям внешней адаптации относится то, что имеет связь с выживанием компании в условиях внешней среды: обеспечение высокой конкурентоспособности, завоевание доли рынка, формирование взаимодействия с партнерами и клиентами и так далее. Результатом преодоления таких трудностей является общее представление о:

- Миссии и стратегии организации
- Целях, которые отражают собой миссию компании

- Средствах, используемых для достижения цели
- Критериях оценки и показателях результатов функционирования
- Стратегии корректировки направлений развития, если цели по различным причинам являются недостижимыми [37].

2) Задачи плана внутренней интеграции – распределение ролей власти и подчинения, делегирование полномочий, передача ответственности, преодоление конфликтов, формирование стилей поведения и взаимодействия внутри компании и так далее [37].

Таким образом, преодолевая проблемы, связанные с формированием отдельных индивидов в целый коллектив, предприятия приобретают знания о том, как функционировать вместе, в одной команде. Отсюда формируются единые для коллектива:

- Язык общения и концептуальные категории
- Критерии членства в компании и ее отдельных группах (кто «наш», кто не является «нашим») [37]
- Правила распределения статуса и власти [37]
- Нормы и правила, которые приняты для неформального общения внутри компании [37]
- Показатели распределения наказания и поощрения [37]
- Внутрифирменная идеология [37].

Таким образом, корпоративная культура реализует ряд следующих функций по данным направлениям [37].

Таблица 1.2 – Функции корпоративной культуры

№	Функция корпоративной культуры	Описание
1	Нормативно-регулирующая	Задаёт сотрудникам регулирующие нормы поведения, воздействуя на него и тем самым делая поведение прогнозируемым и управляемым. Позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее

Продолжение таблицы 1.2

№	Функция корпоративной культуры	Описание
		целесообразные с точки зрения данной компании. Определяет позитивные и негативные действия, гуманные и бесчеловечные, прогрессивные и консервативные [37].
2	Познавательная	Позволяет сотруднику реализовывать в рамках культуры личные мотивы, такие как инициативность, любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям. Познание и усвоение корпоративной культуры, которое происходит в процессе адаптации нового сотрудника, способствует его включению в коллективную деятельность, определяет его успешность [37].
3	Ценностнообразующая	Формирует у сотрудников взгляды и отношения к смыслу жизни, правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий мир. Выбор и освоение ценностей проходят через идентификацию и чувство принадлежности человека к группе. Корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, способствует превращению организационных ценностей в ценности личности и коллектива [37].
4	Коммуникационная	Через познание ценностей, общепринятых коллективом компании, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание между работниками, установление и использование эффективных внутренних коммуникаций [37].
5	Мотивирующая	Высокая миссия, великие цели, образцовые взаимоотношения, грамотно выстроенная система мотивации и стимулирования, стиль управления, являясь частями корпоративной культуры, оказывают сильное мотивирующее воздействие на деятельность персонала компании [37].

## Окончание таблицы 1.2

№	Функция корпоративной культуры	Описание
6	Инновационная	Ее основу составляет система целей, ориентированная на потребности потребителей, готовность рисковать и внедрение инноваций. Результатом является создание благоприятного имиджа компании [37].
7	Стабилизационная	Развитие системы социальной стабильности в компании, достижение общего согласия на основе объединяющего действия главнейших элементов корпоративной культуры [37].

Таким образом, мы можем отметить, что корпоративная культура выполняет семь крайне важных для деятельности организации функций, реализуемых через элементы культуры организации.

Прежде чем перейти к рассмотрению основных составляющих элементов корпоративной культуры, следует рассмотреть базовые модели культуры.

В данной работе мы рассмотрим 2 основные модели корпоративной культуры.

### 1) Модель Э.Х. Шейна.

Приведем данную модель ниже на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Модель корпоративной культуры Э.Х. Шейна

Далее приведем описание к каждому из уровней данной модели:

1. Первый уровень данной модели формируют базовые представления о людях и мире вокруг:

- Об окружающей среде организации [39]
- Об истине внутри организации [39]
- О природе людей: внутренне представление об общих человеческих характеристиках [39]
- О сущности человеческих действий и поступков, в частности, о работе и об активности [39]
- О природе межличностных отношений [39].

Данные предпосылки, в большинстве своем непланируемые и неосознаваемые, не являются изолированными друг от друга, они вместе составляют единый образ. И для того, чтобы понять культуру организации, нужно изначально понять ее мировоззрение.

2. Мировоззрение организации отражается в конкретных ценностях и стандартах поведения, то есть в непредписанных правилах поведения, запретах и прочее, которые сотрудники компании разделяют в большей или меньшей степени. Некоторые компании все же пытаются зафиксировать данные образцы и формируют философию бизнеса или организации [39].

3. В слиянии базовые предпосылки и вытекающие стандарты поведения дают толчок к развитию приоритетов компании («свое/чужое»). Такие более или менее неосознанные и невидимые стандарты и предпосылки проявляются на уровне символов и знаков. Посредством элементов данного уровня корпоративная культура передается новым сотрудникам. Символы и знаки составляют видимую и осязаемую часть корпоративной культуры не отдельно, сами по себе, а в слиянии с первым и вторым уровнями [15]. В данной модели по каждому из уровней распределяются основные элементы. Складываясь воедино, осязаемые и неосознанные элементы, представляют собой совокупность, называемую корпоративной культурой компании.

Перейдем к рассмотрению и описанию элементов корпоративной культуры чуть позже, рассмотрев еще одну модель, данную Ф. Харрисом и Р. Морганом.

## 2) Модель корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Моргана.

Представим данную модель ниже в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Модель корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Моргана

№	Составляющая	Описание
1	Осознание себя и своего рабочего места	Одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм [7., с. 330].
2	Коммуникационная система и язык общения	Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций [7., с. 330].
3	Внешний вид: одежда и представление себя на рабочем месте	Разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур [7., с. 330].
4	Питание	Организация питания работников, включая наличие и отсутствие на предприятии специально отведенных для этого мест; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность приемов пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п. [7., с. 330].
5	Время: его осознание, использование и отношение к нему	Степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени [7., с. 330].
6	Взаимоотношения между людьми	По возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов [7., с. 331].

### Окончание таблицы 1.3

№	Составляющая	Описание
7	Ценности и нормы	<p>Ценности как набор критериев оценки того, что является хорошим, а что плохим.</p> <p>Нормы как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются [7., с. 331].</p>
8	Вера во что-либо	Вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали [7., с. 331].
9	Процесс развития работника	Бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание примата логики в рассуждениях и действиях или отказ от него; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин [7., с. 331].
10	Трудовая этика и мотивирование	Отношение к работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки в работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе [7., с. 331].

Таким образом, мы можем отметить, что указанные выше модели были выстроены на основании совокупности элементов корпоративной культуры, которые авторы распределили в соответствии с уровнями и подразделами моделей.

Для того чтобы как можно более четко сложить представление о корпоративной культуре, необходимо рассмотреть совокупность ее элементов и их значение.

Согласно М. Армстронгу составляющими корпоративной культуры являются ценности, нормы и артефакты:

1) Ценности – убеждения о том, что является лучшим и наиболее хорошим для компании и чему в этой организации следует быть. Возможно и так, что «набор ценностей» какой-либо компании признан только на верхних уровнях управления

организацией или же ее разделяют сотрудники на всех организационных уровнях. Во втором случае мы можем говорить об «управляемых ценностях» [3, с. 196].

Чем прочнее ценности, тем сильнее их влияние на поведение сотрудников, независимо от того, сформулированы они или же нет. Подразумеваемые ценности, глубоко укоренившиеся в корпоративной культуре компании и закреплённые поведением руководителей, могут оказывать серьезное влияние на сотрудников, в то время как провозглашенные ценности, остающиеся идеальными и не находящие воплощения в манере поведения менеджеров, могут оказывать достаточно слабое влияние, либо не оказывать его вообще [3].

Наиболее типичными сферами, в которых прямо или косвенно отражаются ценности, это:

- Показатели работы [3]
- Компетентность [3]
- Конкурентоспособность [3]
- Инновации [3]
- Качество [3]
- Обслуживание заказчика [3]
- Работа в команде [3]
- Забота о людях [3].

В реальность воплощение ценностей происходит через нормы и артефакты. Также возможно их выражение языковыми средствами, в ритуалах, преданиях и мифах.

2) Нормы – неписанные правила поведения, так называемые, «правила игры», неофициально направляющие поведение. Они сообщают сотрудникам о том, что, предположительно, они обязаны делать, как поступать и что говорить, даже, какую одежду носить. Если бы нормы формулировались в письменном виде, они бы воплотились в политику или процедуру. Нормы передаются «из уста в уста» или через поведение, они закрепляются реакцией людей на их нарушение.



Вследствие таких реакций нормы могут сильно воздействовать на поведение сотрудников [3, с. 197].

Нормы распространяются на следующие аспекты поведения:

– Как менеджеры относятся к членам своей команды (стиль управления), и как последние относятся к своим менеджерам [3]

– Преобладающая рабочая этика: «честно себя вести», «работать как можно более усердно», «рано приходить и поздно уходить» и прочее [3]

– Статус и степень его важности, наличие или отсутствие очевидных символов статуса [3]

– Амбиции, их проявление, одобрение открытого проявления амбиций или же другой, более утонченный, подход [3]

– Показатели работы – высокие стандарты выполнения своих функций [3]

– Власть как способ жизни, она реализуется политическими средствами, в зависимости от способностей и опыта, независимо от должности, ее концентрация происходит на верхних эшелонах. Власть в разных частях, отделах, компании проявляется на различных уровнях [3]

– Политика – распространена по всей компании и воспринимается как обычное поведение, либо, наоборот, не признается открыто в качестве допустимого поведения [3]

– Лояльность – предполагается в качестве опоры для продвижения по служебной лестнице; не принимается во внимание, акцент делается на краткосрочных результатах и вкладе [3]

– Раздражение – способ его выражения: открыто, скрыто [3]

– Доступность – предполагается, что менеджеры находятся на виду и доступны, либо все происходит за закрытой дверью [3]

– Официальность – формальности в общении и взаимодействии; правила по поводу внешнего вида и одежды [3].

3) Артефакты – видимые и осязаемые аспекты корпоративной культуры, сотрудники их видят, слышат или ощущают.

Артефакты могут включать в себя такие вещи, как рабочая среда, тон и язык, используемые в служебных записках и письмах, манера общения на совещаниях, по телефону и прочее [3, с. 198].

Таким образом, мы можем отметить, что М. Армстронг выделяет элементы культуры в соответствии с моделью Э.Х. Шейна.

Т.О. Соломандина предлагает следующую взаимосвязь структурных элементов корпоративной культуры.

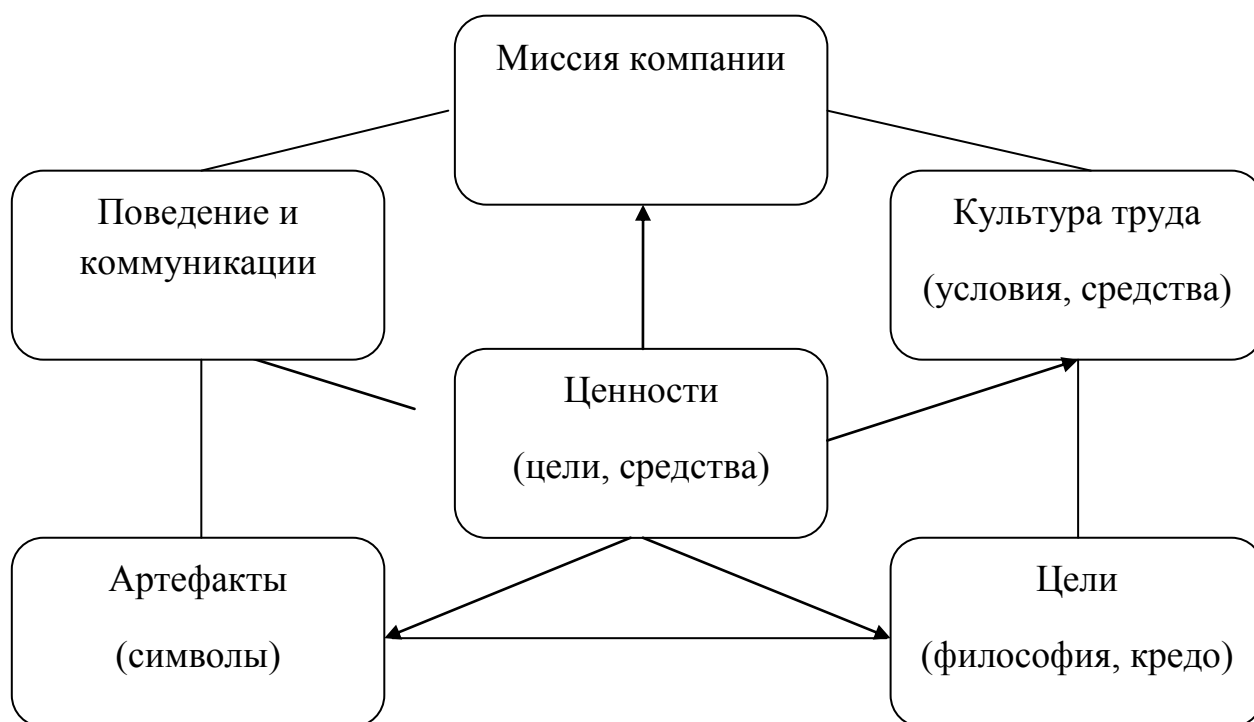


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь элементов корпоративной культуры по Т.О. Соломанидиной

Таким образом, исходя из выше указанной схемы, мы можем отметить, что, помимо трех основных элементов, которые мы рассмотрели выше, существует еще масса составляющих. Кроме того, как мы можем отметить, артефакты подразделяются на отдельные единицы.

Рассмотрим далее данные элементы подробнее, не затрагивая те, которые уже были описаны нами ранее.

4) Миссия компании – основная цель организации, высшее понятие в иерархии целей. В широком смысле – предназначение организации в обществе, в узком – смысл существования.

Короткий вариант миссии: одно или два коротких предложения – брендовый слоган, направленный, прежде всего, на формирование имиджа компании в обществе.

Расширенный вариант: формируется для внутреннего пользования и должен раскрывать все необходимые аспекты:

- Цели функционирования компании
- Область деятельности
- Философия организации
- Методы достижения поставленных целей
- Методы взаимодействия компании с обществом.

Классификация миссий:

- Миссия «общественное предназначение»
- Миссия «главная стратегическая цель»
- Миссия «национальная идея»
- Миссия «рекламная акция».

#### 5) Культура труда

Согласно А.А. Погоразде, культура условий труда – это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарно – гигиенических, психофизиологических и эстетических условий труда [11, с. 23]. Такой же точки зрения придерживаются В.А. Долятовская, Э.А. Капитонов, А.К. Маркова, В.И. Маслов, К. Замфир [36]. Такие исследователи экономики труда как В. Сердюк, И. Гризлов, О. Кочетов и другие к культуре средств труда и трудового процесса относят такие элементы как внедрение новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и

инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально- технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечение дисциплины [11].

б) Цели компании в большинстве своем отражают ценности компании

Основное правило при формировании целей организации: они должны быть понятными для работников и во многом совпадать с их личными целями, в противном же случае работа компании становится менее эффективной за счет возникновения диссонанса.

Далее разложим артефакты на составляющие и рассмотрим их подробнее, как составляющие элементы корпоративной культуры.

7) Символы – объекты действия или события, имеющие значения для других. Они включают в себя следующие элементы:

- Логотип – словесный товарный знак, начерченный оригинальным способом и состоящий, как правило, из 4 – 6 букв. В идеале должен знакомить потребителя с позицией фирмы и делать это молниеносно

- Слоган – рекламный лозунг, девиз, содержащий краткую и эффективную формулировку рекламной идеи

- Девиз – фраза, в которой сжато выражается ключевой критерий ценности компании

- Легенда – рассказ о компании, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками компании и служит для формирования имиджа компании

- Герой – человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре [11].

Фактически, все эти элементы – еще одно отражение ценностных ориентиров. Все они создают имидж компании, внутренний и внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов и прочее.

Результатом сформировавшегося имиджа является формирование у человека супербренда компании – чувства доверия, надежности и сопричастности ее делам.

8) Коммуникации – одна из важнейших составляющих корпоративной культуры, поэтому залогом успеха является наличие всеобщей многоканальной связи, т.е. сложной системы коммуникации (обмена информации) с прямыми и обратными связями, как горизонтальными, так и вертикальными [11]. Средства коммуникации могут быть как формальными (календарные графики, приказы, распоряжения, инструкции, конференции, планы, совещания, планёрки, и т.д.), так и неформальными (корпоративные праздники, конкурсы, вечеринки и т.д.). Поскольку количество структурных элементов корпоративной культуры очень велико, коммуникация выполняет, пожалуй, важнейшую функцию – функцию связующего звена, без которого система может рассыпаться как картонный домик.

На сегодняшний день для осуществления задач коммуникации используют следующие средства и каналы распространения информации. Выпуск внутренней газеты, главной задачей которой является создание в коллективе чувства единой семьи, укрепление доверия к руководству, разъяснение политики организации, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение у них интереса к делам организации, иными словами, информирование с целью ориентации общественного мнения внутренней среды, способствующей достижению целей компании.

Помимо рассмотренных нами элементов существует еще ряд составляющих. Некоторые авторы относят их к артефактам, некоторые выносят за их рамки, обозначая как отдельные структурные элементы корпоративной культуры. Мы рассмотрим их отдельно.

9) Традиции – элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определенном сообществе в течение длительного времени [11].

10) Обряды – символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации. Они отражают уникальность каждой компании и особенности внутрифирменного управления.

Типы обрядов:

– Обряд продвижения – завершение базового обучения, переподготовки и так далее. Обеспечивает вхождение в новую роль, минимизируют различия в выполняемых ролях

– Обряд ухода – увольнение или понижение в должности, сокращает власть и статус, подтверждает необходимость требуемого поведения

– Обряд усиления – выявление лучшего поведения (конкурс), усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения

– Обряд обновления – развитие социальных отношений и повышение их эффективности; изменяет стиль руководства и работы

– Обряд разрешения конфликта – достижение договоренности, компромисса, введение конфликта в законные рамки, открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе

– Обряд единения – признание существующего положения удовлетворительным; поддерживает чувство общности, соединяющее вместе сотрудников и руководство.

11) Ритуалы – продуманные, спланированные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие.

Представим типы ритуалов и их описание ниже в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Типы ритуалов и их описание

№	Тип	Описание
1	Ритуалы – поощрения	Выражают признание (юбилеи, публичное поощрение, участие в поощрительных праздниках), демонстрируют, в чем состоят интересы организации, что вознаграждается и торжественно празднуется

#### Окончание таблицы 1.4

№	Тип	Описание
2	Ритуалы-порицания	Связаны с обрядом ухода: увольнение или понижение в должности; показывают сотрудникам то, что в компании является нежелательным поведением
3	Ритуалы - интеграции	Направлены на формирование сплоченности коллектива как в формальной, так и в неформальной обстановке: конференции, деловые игры, совместные поездки на природу и занятия спортом
4	Иницирующие ритуалы	Совершаются при вступлении в коллектив нового сотрудника, демонстрируют новичку то, что в компании ценится

Таким образом, мы рассмотрели основные элементы, выделенные различными авторами. Можем отметить, что корпоративная культура состоит из множества взаимосвязанных составляющих частей и принижает организационные процессы.

Данные элементы корпоративной культуры компании должны быть формализованы и прописаны в локальном нормативном акте, называемом корпоративным кодексом компании.

Корпоративный кодекс – локальный нормативный акт, содержащий важнейшие информационно – нормативные положения, принятые в организации.

Как правило корпоративный кодекс состоит из двух частей:

1. Информационная часть – содержит в себе истории о компании, ее культуре, философии и основных направлениях кадровой политики
2. Нормативная часть – правила и регламенты, наиболее важные для фирмы и учитывающие ее специфику.

Следующим шагом нашей работы является рассмотрение типологий корпоративной культуры. Рассмотрим 3 основные типологии.

1) Типология Р. Рюттера, Т. Дейла, А.А. Кеннеди

Основывается на выделении четырех квадрантов по осям «обратная связь» и «риск». Приведем ниже схему данной типологии.



Рисунок 1.3– Типология корпоративной культуры по Р. Рюттеру, Т. Дейлу и А.А. Кеннеди

Рассмотрим каждый из указанных типов подробнее:

- Культура торговли – культура низкого риска и быстрой обратной связи: сотрудники такой организации мало чем рискуют, их поощряют на деятельность с минимальными рисками. Быстро получают обратную связь по своей деятельности от руководства. Суть такого типа культуры состоит в стремлении угодить клиенту. В данном типе важна целая команда, а не отдельный человек

- Спекулятивная культура – культура высокого риска и быстрой обратной связи: мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но быстро получают обратную связь, независимо от того, правильно ли они действовали или нет

- Инвестиционная культура – культура высокого риска и медленной обратной связи: для данного типа культуры характерен длительный процесс принятия решений, стойкость и долгосрочная перспектива. Девиз организаций такого типа культуры: «Делать правильно!»

- Административная культура – культура низкого риска и медленной обратной связи: внимание сотрудников компании с таким типом культуры концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. В организациях, которым присущ данный тип, четко видны символ статуса. Здесь внимание уделяется не на то, что сотрудники делают, а на то, как они это делают.



## 2) Типология корпоративной культуры по Чарльзу Хэнди

Представим данную типологию ниже в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Типы корпоративных культур по Ч. Хэнди [37, с. 566-567]

Параметры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип и размер организации	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия.	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. Сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Сила специалиста. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия

Окончание таблицы 1.5

Параметры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты – одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, верен в себе	Любит безопасность и предсказуемость, Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей, должен уметь оценивать по результатам, быть гибким	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Адаптация к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

Таким образом, Чарльз Хэнди рассмотрел и выделил основные типы культур в соответствии с параметрами, необходимыми и присущими каждой компании.

### 3) Типология корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

К. Камерон и Р. Куинн использовали при выделении типов культур в своей типологии рамочную конструкцию конкурирующих ценностей. Суть их состоит

во внутреннем и внешнем фокусе ориентации и гибкости, либо же стабильности при адаптации к изменяющимся условиям внешней среды и нестабильности рынка. Ниже, на рисунке 1.4, представим данную конструкцию.

Рассмотрим типы культур, представленные данными авторами подробнее:

– Клановая (семейная) культура характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги [12]

– Адхократическая культура в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда необходимо держать «руку на пульсе» [12].

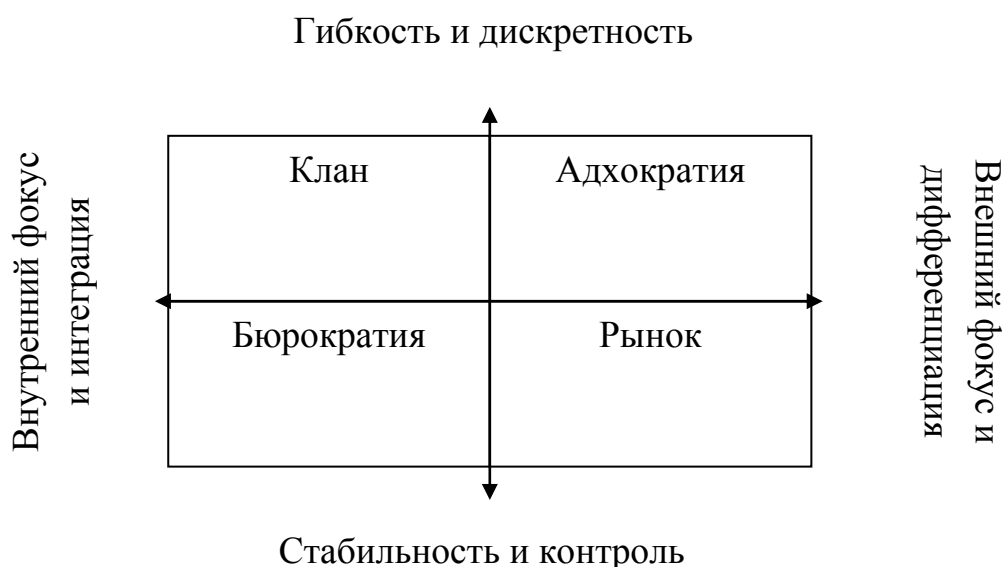


Рисунок 1.4 – Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

– Для организаций с рыночной культурой свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня

рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка [12].

– Иерархическая (бюрократическая) культура – это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей [12].

При разработке данной дипломной работы мы опирались именно на классификацию типов культур по К. Камерону и Р. Куинну.

Стоит отметить, что данные авторы разработали свой метод оценки и диагностики корпоративной культуры организации – OCAI.

Инструмент оценки корпоративной культуры OCAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OCAI.

Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности (предложенных Кэмбеллом и его коллегами). В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения. Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации [12].

Выделяют три этапа в диагностике корпоративной культуры при использовании инструмента OCAI:

1. Работа с анкетой. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения корпоративной культуры, то они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа «теперь»), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа «предпочтительно») [12].

После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке «теперь» суммируются, полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D [12].

Таким же образом следует обработать колонку «предпочтительно». На этом работа с анкетами заканчивается [12].

2. Вычерчивание профиля является вторым этапом в диагностике корпоративной культуры [12].

Для построения профиля следует:

- нанести средние оценки для каждой альтернатив в форму диаграммы, которой дали название «организационный профиль» [12]

- соединить отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырехугольный многоугольник [12]

- проделать тоже самое по каждому вопросу по отдельности [12].

В результате получаем 7 диаграмм - «организационных профилей». На них тем же методом наносим оценки из колонки «предпочтительно», только пунктиром (для выявления различий между желаемым и реальным состоянием организации) [12].

3. Интерпретация профилей культуры. Этот этап является третьим и заключительным этапом.

Имея вычерченную картину профиля общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов, можно интерпретировать их с разных точек зрения.

Камерон и Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов в организации:

- по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры [12]
- по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой [12]
- по силе доминирующего типа культуры [12]
- по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации [12]
- по результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных по опросам почти пятнадцати тысяч их менеджеров [12]
- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента OCAI [12].

Именно инструмент диагностики корпоративной культуры OCAI, разработанный К. Камероном и Р. Куинном, был применен нами в данной дипломной работе.

Опросник инструмента OCAI и ключ к интерпретации результатов будет приведен ниже в приложении А и приложении В соответственно.

Основным преимуществом данного метода диагностики корпоративной культуры компании является то, что мы можем просмотреть значения культуры для сотрудников организации в разрезах «настоящего» и «предпочтительного» и далее, в соответствии с элементами корпоративной культуры управлять ситуацией, соответствующей предприятию, его целям и предпочитаемым методам функционирования.

Рассмотренные нами типологии являются одними из самых распространенных и применяемых. Стоит отметить, что они соотносятся друг с другом в определенной зависимости, которую мы представим ниже на рисунке 1.5.

Суть состоит в том, что авторы вышеперечисленных типологий рассматривали и выделяли типы культур по одинаковым организационным элементам, разница соотношения типов практически минимальна. Рассмотрим ниже указанную зависимость.

Таким образом, можем отметить, что авторы типологий классифицируют типы корпоративных культур и дают им свое название в соответствии с основными организационно-административными моментами, присущими каждой компании.

Таким образом, рассмотрев основные теоретические аспекты корпоративной культуры, ее функции, составляющие элементы и классификации, разработанные специалистами, можем сделать вывод о том, что корпоративная культура – сложный и многогранный механизм, заключающий в себе массу атрибутик, начиная от ценностей компании (которые являются главным элементом культуры и оказывают влияние на остальные составляющие части), заканчивая такими единицами, как обряды и ритуалы. Кроме того, корпоративная культура пронизывает всю структуру компании, начиная с верхнего уровня, заканчивая самым низом. Именно с понимания руководителя, с его принятия на себя культуры компании, начинается действие данного механизма.

Типология Р. Рюттера, Т. Дейла, А.А. Кеннеди.	Культура торговли	Спекулятивная культура	Административная культура	Инвестиционная культура
	⇕	⇕	⇕	⇕
Типология корпоративной культуры по Чарльзу Хэнди.	Культура задачи	Культура личности	Культура власти	Культура роли
	⇕	⇕	⇕	⇕
Типология корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну.	Рыночная культура	Адхократическая культура	Иерархическая культура	Клановая культура

Рисунок 1.5 – Соотношение типологий корпоративных культур

Далее следует рассмотреть опыт отечественных и зарубежных компаний при построении и применении такой сложной системы как корпоративная культура.

## 1.2 Анализ применения системы корпоративной культуры в практике отечественных компаний

Основной концепцией, заложенной в формировании современной корпоративной культуры, как отечественных, так и зарубежных компаний, является социальная ответственность. Персонал, на сегодняшний день, - самый ценный ресурс компании. Именно поэтому важно правильно выстраивать корпоративную культуру организации, необходим верный подход и сочетание целей и ценностей фирмы с целями и ценностями сотрудников.

Российские компании на сегодняшний день отличаются большим многообразием в применении типов корпоративной культуры. Именно это мы укажем в данном пункте нашей работы.

В современной России существует четыре разновидности корпоративных отношений [20]:

1) Если организация функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность, то организационная культура является бюрократически-ролевой. Между сотрудниками таких российских компаний выстроена строгая административная иерархия, при этом каждый работник выполняет определенные трудовые обязанности. Основным источником власти являются не личные качества сотрудника, а положение, занимаемое им в иерархической структуре. Все решения принимаются только руководителем. Бюрократическо-ролевая организационная культура чаще всего встречается в крупных российских компаниях, работающих на достаточно стабильном рынке имеющих твердые позиции [20].



2) Другой тип организационной культуры в России - силовой, который формируется чаще всего в частных компаниях, где руководитель является менеджером и хозяином. Помимо административной власти, он также наделен явно выраженными лидерскими качествами. Вокруг того лидера сформирован особый круг приближенных сотрудников, с помощью которых он осуществляет руководство, но последнее слово всегда остается за ним. Сотрудники в компании с такой культурой могут быть менее ограничены в своих действиях, чем в бюрократическо-ролевой организации, более инициативны и даже принимают участие в решениях. Но за ними осуществляется более жесткий контроль. Помимо формального исполнения обязанностей, от людей требуется проявление личной лояльности к своему руководителю, и именно этот факт является решающим. Силовую организационную культуру предпочитают компании, находящиеся на этапе становления, поскольку она способствует мобильности и легкой адаптации к любым изменениям на рынке. Однако мобильность фирмы зависит от личностных и профессиональных качеств ее лидера [31].

3) Некоторые российские предприятия успехом своей деятельности обязаны лично-ориентированной организационной культуре. В таком коллективе, как правило, работают специалисты с высоким уровнем профессионализма и личной ответственности. Личностная организационная культура предоставляет огромные возможности, как для удовлетворения амбиций, так и для реализации личных интересов и инициативе сотрудников. В ее основе лежат способность специалистов договариваться между собой и их независимость друг от друга. Как правило, деятельность работников не контролируется "сверху", а только координируется. Подчиненные обладают большой самостоятельностью и могут работать по гибкому графику [20].

Основным показателем эффективности в такого рода организациях является профессиональное и четкое исполнение взятых на себя обязательств [30]. При этом в фирмах с личностной организационной культурой, как правило, культивируются общинные, товарищеские отношения между сотрудниками.

Для данного типа культуры характерна иерархичность отношений: руководитель занимает положение первого среди равных, а все решения принимаются коллегиально. Рядовые сотрудники в этом непосредственно участвуют и всегда в курсе деятельности и планов руководителей. Российские организации, деятельность которых строится по этому типу, чаще существуют в адвокатских конторах, консалтинговых фирмах, архитектурных бюро, дизайнерских студиях.

4) Четвертая разновидность организационных отношений в России - целевая культура. Она формируется в фирмах, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Организации с целевой организационной культуры имеют довольно размытую структуру. И, тем не менее, должностные обязанности каждого работника здесь четко ограничены и расписаны, каждый отвечает за свой участок. Работа сотрудников жестко контролируется, и иногда используется система отчетности. Руководитель в таких организациях обычно выполняет функции "координатора" и не подчеркивает своего лидера. Как и в фирмах с личностной культурой, решения принимаются коллегиально, и сотрудники имеют доступ ко всей внутренней информации. Целевая культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации [6].

Принято считать, что основным критерием наличия или отсутствия корпоративной культуры в компании является текучесть кадров. Атмосфера, царящая в компании, складывается из множества объективных и субъективных компонентов, но принципиально их принято разделять на четыре группы [1]:

- профессионализм каждого сотрудника и высокая степень профессионального взаимодействия внутри коллектива [1]
- преданность и лояльность по отношению к фирме (преданность может быть истинной, прагматической и вынужденной) [1]
- межличностные взаимоотношения внутри коллектива [1]
- материальные и моральные стимулы поощрения [1].

Таким образом, мы можем отметить, что тип корпоративной культуры отечественных компаний отличается разнообразием и максимально зависит от стратегических целей организации. Кроме того, можем отметить, что российские руководители выстраивают культуру своего предприятия по 4 типам, которые были рассмотрены нами выше.

### 1.3 Анализ применения системы корпоративной культуры в практике зарубежных компаний

Рассмотрим основные тенденции корпоративной культуры в национальной парадигме:

- Японская корпоративная культура
- Американская корпоративная культура
- Европейская корпоративная культура.

#### 1) Японская корпоративная культура

В Японии, несмотря на значительное влияние других культур, в особенности американской, традиционное представление о том, что компания — это одна семья, по-прежнему лидирует — и это прямое отражение традиций, складывающихся веками — компания предстает как большая семья, однако в ней есть четкая иерархия, которую не вправе нарушить ни один из служащих. Для японца компания, в которой он работает, это не просто место, где он зарабатывает деньги, а непреходящая ценность, часть жизненного уклада [41].

Одной из главных особенностей корпоративной культуры Японии является пожизненный наём. По мнению японцев благодаря этому развиваются компетенции и навыки, специфические для данной компании, в результате формируется высококлассный специалист. Увольнение — это редкость. При увольнении в другую компанию отсчет стажа начинается с нуля, соответственно, существенно понижается уровень и должность заработка. Чем дольше человек работает в компании, тем больше его заработная плата, привилегии и статус.

Сверх зарплаты выдается пособие на оплату транспорта, жилья, на содержание семьи по количеству иждивенцев (неработающих членов семьи) [41].

Руководство компании стремится к стабильности и надежности, никто не хочет, чтобы менялся ее состав: все работают до последнего и рассчитывают на полную отдачу каждого сотрудника, независимо от его семейных и прочих обстоятельств. Служащие хотят работать до пенсии и надеются, что их заслуги и лояльное отношение к фирме будут учтены [41].

При найме новых сотрудников предпочтение отдается молодым людям, выпускникам вузов. После аспирантуры или докторантуры трудоустроиться в компанию гораздо сложнее. Всем необходимым для работы знаниям, как правило, обучают уже в компании, по специальной программе – или приглашают лекторов, или отправляют сотрудников на стажировку [41].

В японской корпоративной культуре приемлемой является публичная критика подчинённых на корпоративных собраниях, то, что со стороны может показаться очень резким и неприятным, для японцев считается нормой [41].

Крайне важную роль в становлении молодого специалиста играют наставники. Старший не только даёт советы по работе, но и как «член семьи» – по личным вопросам [41].

В Японии практически во всех организациях действует закон старшинства. Информация обо всех нововведениях следует сверху вниз и снизу вверх по вертикали, в строгом соответствии с протоколом, и установленную иерархию отношений нарушать нельзя. Однако же жёсткий контроль со стороны руководства, как правило, отсутствует – перед группой ставится цель, которую нужно достичь, а члены команды уже сами решают, как распределить задачи [41].

Принятие решения в японских компаниях – длительный процесс. Он сопровождается выражением согласия или несогласия с предлагаемыми изменениями каждого сотрудника, которого могут коснуться нововведения. Каждое новшество тщательно и долго обсуждается [41].

Одной из главных особенностей корпоративной культуры в Японии является то, что работник считается самой большой ценностью для компании, взаимоотношения в коллективе строятся на взаимном доверии, сотрудничестве, поддержке в решении задач, в свою очередь для японских сотрудников основная ценность – успех и процветание их фирмы. Вся компания несет солидарную ответственность перед обществом [41].

Ещё одна особенность японской корпоративной культуры – символизм её материального воплощения. Символам в Японии уделяется большое внимание, их можно обнаружить всюду, начиная от отделки офиса, униформы, баннера сайта, заканчивая названием компании – эта атрибуция принимается всеми членами организации как нечто ценное к чему нужно относиться бережно и с должным уважением [41].

Таким образом, основными особенностями корпоративной культуры в Японии являются:

- Публичная критика
- Пожизненный наем сотрудников
- Длительный процесс принятия решений
- Преимущественно культуры кланового типа
- Наставничество
- Работник – самая важная ценность компании
- Закон «старшинства»
- Символизм.

Можем сделать вывод о том, что японские компании носят характер большой семьи со всеми полагающимися ценностями, устоями, нормами, традициями, стилями взаимодействия и поведения. Возможно, именно в этом заключается успех японских организациях на современном мировом рынке.

## 2) Американская корпоративная культура

Корни корпоративной культуры – в американских традициях ведения бизнеса. Большинство исследователей связывают её зарождение с Генри Фордом, который помнил имена тысяч человек, работавших на его заводах.

Он со всеми здоровался за руку – демонстрируя тем самым своё особое доверие. Форд интересовался не только работой своих подчинённых, но и их личными проблемами. Форд считал, что подобное отношение к людям являлось залогом их хорошей работы [16].

На сегодняшний день в США для поддержания корпоративного духа менеджеры используют следующие методы: например, организуют корпоративную адаптацию новых сотрудников, чтобы они быстрее включились в производственный процесс; письменно излагают корпоративные ценности, лозунги и правила в брошюрах, устных сообщениях, на стендах и посредством корпоративных СМИ. На предприятии организуются регулярные выступления руководства с разъяснениями корпоративных ценностей, целей и правил, доклады ведущих сотрудников с освещением поставленных перед коллективом задач. Наконец, существует и такая мера, как пение гимна [16].

Отличительной особенностью американской корпоративной культуры являются корпоративные университеты, правда сейчас эта практика активно перенимается и в Европе, однако впервые Корпоративный Университет как организация появился в Америке начала XX века, когда компания General Motors в 1927 г. впервые создала «Институт General Motors» для обучения своих сотрудников. Бюджет этого корпоративного университета составлял около 100 млн долл., штат насчитывал 400 сотрудников в 99 подразделениях в 21 стране мира [16].

Ключевой аспект здесь – развитие отдельных личностей и, как следствие, эффективные человеческие ресурсы [16].

Так, один из крупнейших Фондов США считает человеческие ресурсы, а именно – свой штат сотрудников, своими самыми ценными активами и основным конкурентным преимуществом.

Не удивительно, что в сфере управления персоналом он считается одним из лучших финансовых институтов американской Фондовой отрасли. Для развития кадров в Фонде созданы отличные условия: обучение и повышение квалификации; высокий имидж бывших его сотрудников на рынке труда. Ещё один пример – компания IBM, которая так определяет 3 принципа, на которых держится компания: достоинство личности, высочайшее качество и отличный сервис[16].

Говоря о развитии личности, следует отметить, что во многих компаниях существуют специально разработанные буклеты, которые раздают новичкам: в них подробно расписываются внутренние правила продвижения по карьерной лестнице. Так, в IBM проводят специальные исследования и выясняют, кто из работников нуждается в повышении квалификации и в какой сфере. «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий» – миссия компании IBM [16].

Однако вместе с тем американцы, как никто другой, поощряют соревнование, конкуренцию и культивируют тем самым индивидуализм. Призывая сотрудников работать эффективно, они обращаются, как правило, не к группе, а к отдельному работнику [16].

Одной из наиболее ярких особенностей корпоративной культуры Америки являются выраженные феминистические течения. Желание женщин в том, чтобы уравнивать свои права с мужчинами так же находит отражение в корпоративных законах. Так, в представительстве компании Boeing ни один мужчина, в соответствии с корпоративным уставом, не станет помогать женщине перенести кипу тяжелых папок, потому что тем самым он может ущемить её права [16].

Таким образом, основными отличительными чертами корпоративной культуры американских компаний являются:

- Корпоративная адаптация новичков
- Корпоративные университеты
- Индивидуализм

- Соревнования и конкуренция
- Феминистическое течение.

Следовательно, мы можем сделать вывод о том, что большинство американских компаний носят характер адхократической и рыночной корпоративной культуры, где возвращаются индивидуалистические ценности и борьба за долю рынка.

### 3) Европейская корпоративная культура

Европа характеризуется сосуществованием различных культур с их сходствами и различиями. Культурные различия, существующие в Европейском Союзе, не являются препятствием для европейской интеграции, они постепенно становятся источником многих конкурентных преимуществ для компаний Европейского Союза [11].

Изначальная основа европейской корпоративной культуры – христианская мораль, в основе которой лежит взаимное уважение, трудолюбие и скромность, вместе с тем каждая европейская страна привнесла в неё особенности, связанные с собственной национальной культурой. Так, например, в Британии, где очень важен социальный статус, иерархия внутри фирмы очень жёсткая, для Италии же, напротив, характерен «дух свободы» и, как результат – низкий уровень дисциплины, «слабый» менеджмент. Для французской корпоративной культуры характерны высокомерие и снобизм, управленческие приёмы во французских компаниях несколько старомодны из-за склонности управлять «по старинке» [11].

Для немцев характерна прекрасная дисциплина и усердие. Например, сотрудник немецкой компании Nutzwerk может быть уволен, если его поймают на том, что он жалуется на жизнь на своем рабочем месте. В контракте, который заполняют служащие Nutzwerk при поступлении на работу, есть такой пункт: «...жалобы в Nutzwerk запрещены... за исключением тех случаев, когда они сопровождаются конструктивными предложениями по улучшению сложившейся ситуации». Негативная энергия влияет не только на настроение работника, но и на производительность труда [11].



В процесс принятия решений в немецкой компании вовлекается очень большое количество работников, и хотя на привлечение различных специалистов к этому процессу затрачивается много времени, «качество принятия решений» очень высоко. На немецкой фирме соблюдается чёткое разделение прав, обязанностей и соответствующей ответственности [11].

В целом европейскую корпоративную культуру считают самой бюрократизированной, большинство исследователей полагают, что существующая в европейских компаниях вертикальная система принятия решений затрудняет высказывание личных инициатив, однако же обязательное выполнение этических бизнес – норм, корректное поведение и вежливость создают приятную дружескую атмосферу [11].

Таким образом, мы можем отметить, что корпоративная культура европейских компаний многообразна и неоднородна и складывается, предпочтительно соответствуя ценностям и менталитету нации страны.

Синтезируя представленные выше данные, можем отметить, что в основе корпоративных культур Японии, США и стран Западной Европы лежат ценности высшего уровня, которые приводят к следующему:

- Социальная ответственность бизнеса (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни населения)
- Модернизация и оптимизация технологий управления организацией
- Повышение степени доверия к бизнесу
- Ведущая роль этических норм
- Бережное отношение к окружающей среде
- Отказ от противозаконных действий.

Рассмотрев основные теоретические аспекты, опыт стран в построении и реализации в своих компаниях корпоративной культуры, можем отметить, что культура организации является крайне важным механизмом функционирования всей компании. В зависимости от типа культуры будут складываться как внутриорганизационные, так и внешние процессы деятельности.

Выводы по первой главе:

Корпоративная культура – основной инструмент достижения целей компании, сложный механизм, состоящий из многообразия элементов, которые должны соответствовать друг другу.

Корпоративная культура – совокупность ценностей, традиций, норм, правил поведения и взаимодействия сотрудников как друг с другом, так и с вышестоящим руководством.

Именно корпоративная культура формирует у сотрудников чувство лояльности и приверженности организации. При несовпадении целей и ценностей компании с целями и ценностями сотрудников у персонала организации не сложится культура работы на предприятии, человек будет чувствовать себя «чужим» в такого рода условиях.

Авторы классифицируют типы корпоративной культуры по четырем направлениям, рассматривая ориентацию компании на внутренний или внешний фокус, степень ее рисков, организацию коммуникаций на предприятии и возможности при адаптации к внешней среде.

Отечественные компании отличаются многообразием в построении своих корпоративных культур, применяя один из четырех типов, сопоставляя свои возможности и цели.

Зарубежный опыт при построении корпоративной культуры отличается следующим:

- Японские компании применяют преимущественно клановый тип культуры
- Американские компании отличаются адхократическим и рыночным настроем
- Корпоративная культура Европейских компаний складывается в зависимости от менталитета и ценностей целой нации.

Таким образом, рассмотрев основные теоретические аспекты в данной главе, сформулировав определение корпоративной культуры, разложив ее на ряд элементов и представив основные классификации и типы культуры, мы переходим к практической части данной дипломной работы.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА ПФРФ В Г. ЧЕЛЯБИНСКЕ

### 2.1 Организационно-кадровый аудит филиала ПФРФ

#### 2.1.1 Характеристика предприятия

Пенсионный фонд Российской Федерации создан 22 декабря 1990 года Постановлением Верховного Совета РСФСР №442-1 «Об организации Пенсионного фонда РСФСР» для государственного управления финансами пенсионного обеспечения России. Его образование позволило представить принципиально новый процесс финансирования и выплаты пособий и пенсий. Средства были выведены в самостоятельный бюджетный механизм и стали формироваться за счёт поступления обязательных страховых взносов. Положением о Пенсионном фонде России, утверждённом 27 декабря 1991 года, был утвержден целевой характер денежных средств Пенсионного фонда, и установлен запрет на их изъятие из бюджета ПФР на другие цели.

Первоначально главной функцией Пенсионного фонда России был сбор страховых взносов на финансирование выплаты пенсий по старости, инвалидности и по потере кормильца. Однако ещё в 1992 году в ряде регионов страны начался эксперимент по созданию единых пенсионных служб (ЕПС), осуществляющих одновременно назначение и выплату государственных пенсий. Дальнейшим развитием этого процесса стал Указ Президента РФ от 27 сентября 2000 года № 1709 «О мерах по совершенствованию управления государственным пенсионным обеспечением в Российской Федерации». Он рекомендовал органам региональной власти заключить с Пенсионным фондом РФ соглашения о передаче территориальным органам ПФР полномочий по назначению и выплате пенсий, находящихся на тот момент у органов социальной защиты регионов.

В 1997 году вступил в силу Федеральный закон «Об индивидуальном (персонифицированном) учёте в системе пенсионного государственного страхования» № 27-ФЗ. В соответствии с этим законом, основное значение для повышения размера пенсии приобретал не общий трудовой стаж, а учтённый страховой стаж и размеры платежей, которые вносил в интересах работника его работодатель. В системе Пенсионного фонда был создан Информационный центр персонифицированного учёта для обеспечения оперативного взаимодействия со всеми территориальными отделениями ПФР и для ведения базы данных персонифицированного учёта центрального уровня.

В дальнейшем система страховых взносов была закреплена Федеральным законом от 15.12.2001 № 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации», в соответствии с которым утверждён новый статус ПФР, государственного учреждения как и страховщика, а также урегулирован порядок уплаты страховых взносов на обязательное пенсионное страхование, обязанности и права субъектов правоотношений по обязательному пенсионному страхованию.

Федеральный закон от 17.12.2001 № 173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» ещё больше расширил функции ПФР и внес изменения в порядок реализации и возникновения прав граждан на трудовые пенсии. Так, в частности, размер трудовой пенсии теперь состоит из трех частей: базовой, страховой и накопительной. При этом базовая часть финансируется за счет средств федерального бюджета, страховая часть - за счет сумм страховых взносов, уплачиваемых страхователем за застрахованных лиц на финансирование страховой части трудовой пенсии, накопительная – за счет сумм страховых взносов, уплачиваемых страхователями за застрахованных лиц на накопительную часть трудовой пенсии и дохода от их инвестирования. Инвестирование средств пенсионных накоплений осуществляет Пенсионный фонд через управляющие компании, выбранные гражданами, или негосударственные пенсионные фонды.

Дополнительно к основной деятельности, с 2000 года Пенсионным фондом финансируются социальные программы в регионах РФ. В 2008 году на эти цели ПФР выделил 1 млрд. рублей, в 2009 – 1,2 млрд рублей.

С 2005 года на Пенсионный фонд также возложены функции по начислению ежемесячных денежных выплат гражданам и реализации их прав на получение государственной социальной помощи в виде набора социальных услуг. С этой целью ПФР создан и поддерживается в актуальном состоянии единый регистр федеральных льготников, производятся регулярные выплаты получателям социальных льгот.

С 2007 года на ПФР была возложена дополнительная задача – выдача сертификатов на материнский (семейный) капитал. Изначально предполагалось, что первые деньги на реализацию сертификата на МСК будут направлены не ранее 2010 года, поскольку соответствующий закон не устанавливает возможность распоряжения средствами МСК до достижения ребенком трехлетнего возраста. Однако в конце декабря 2008 года в связи с неблагоприятной экономической ситуацией в мире и в России, Правительство РФ разрешило гражданам с 1 января 2009 года направлять средства материнского (семейного) капитала на погашение жилищных кредитов, не дожидаясь, пока ребенок достигнет трехлетнего возраста. В кратчайшие сроки органами ПФР была сделана вся необходимая организационная работа и практически сразу после новогодних каникул были приняты первые заявления от граждан на распоряжение средствами материнского (семейного) капитала.

В связи с принятием летом 2009 года ряда законодательных актов, которые с 1 января 2010 года в значительной степени изменили российскую пенсионную систему, сфера деятельности Пенсионного фонда Российской Федерации существенно расширилась.

В первую очередь, Пенсионный фонд провел валоризацию пенсий. Валоризация – это переоценка пенсионного расчетного капитала, которая направлена в первую очередь на тех, у кого есть большой трудовой «советский»

стаж. Пенсионеры, имеющие трудовой стаж в период до 2002 года, получили 10% прибавки к объему пенсионных прав, которые сформировались у них до начала пенсионной реформы 2002 года. Также дополнительно за каждый год советского трудового стажа до 1991 года к расчетному пенсионному капиталу добавилось по 1%.

Если после валоризации размер пенсии в сумме с другими причитающимися пенсионеру выплатами оказался ниже прожиточного минимума пенсионера в его субъекте РФ, то такому пенсионеру установлена соответствующая социальная доплата. Если пенсионер живет в регионе, где прожиточный минимум пенсионера ниже федерального, то ему установлена федеральная соцдоплата к пенсии, которая выплачивается Пенсионным фондом Российской Федерации. Если пенсионер живет в субъекте Федерации, где прожиточный минимум выше федерального, то ему установлена региональная социальная доплата, которую платят органы социальной защиты населения региона.

Еще одно значительное нововведение 2010 года – единый социальный налог (ЕСН) с 1 января заменен страховыми взносами в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации и фонды медицинского обязательного страхования. При этом функция администрирования взносов в ПФР и ФОМС передана от налоговых органов ПФР.

В 2010 году Пенсионному фонду исполнилось 20 лет. К знаменательной дате ПФР подошел в качестве одной из масштабных организаций в стране, тысячи работников которой ежедневно работают над тем, чтобы пенсионная система при любых условиях функционировала надежно, стабильно, а гарантированные государством выплаты осуществлялись полностью и точно в срок.

Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации в Челябинской области было создано 4 марта 1991 года в соответствии с постановлением Правления Пенсионного фонда РСФСР «О создании отделения Пенсионного фонда РСФСР по Челябинской области» от 27 февраля 1991 года. С 2006 года

управляющим Отделения Пенсионного фонда РФ в Челябинской области является Чернобровин Виктор Павлович.

37 управлений ПФР по Челябинской области обслуживают свыше одного миллиона пенсионеров, ведут персональные пенсионные счета 3,9 миллионов человек, взаимодействуют с 80 тысячами страхователей, осуществляют социальные выплаты более 309,8 тысяч граждан.

Представим основные показатели деятельности Фонда.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности филиала ПФРФ в г.Челябинске

Показатели	2013	2014	2015	2016
Рост числа пенсионеров, %	1,1	1,3	2,1	2,3
Численность персонала, чел.	539	537	465	450
Количество нарушений, ошибок	201	273	362	391
Взыскано денежных средств с Фонда, млн. руб.	2,4	2,9	4,2	4,6

Ключевой проблемой в деятельности филиала можно признать значительное увеличение числа нарушений и ошибок персонала, что приводит к росту взысканий с Фонда. Одно из дальнейших направлений работы ПФР - повышение качества обслуживания клиентов. Фонд будет стремиться к тому, чтобы любое взаимодействие с гражданами было результативным и комфортным. С этой целью уже сейчас вводятся в строй новые клиентские службы, постоянно проводится обучение персонала и повышение его квалификации, активно используется сеть интернет для предоставления услуг или справочной информации.

Именно снижение рисков в деятельности ПФРФ, особенно кадровых рисков и снижение количества нарушений и потерь – является ключевым приоритетом руководства на ближайшие годы. В виду четко обозначенной проблемы исследования руководством Челябинского отделения ПФРФ, необходимо произвести анализ влияния внешней и внутренней среды на данный аспект деятельности организации.

## 2.1.2 Анализ внешнего окружения

Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде, которая влияет на ее культуру, формирует структуру, создает благоприятные возможности и угрожающие обстоятельства, влияние которых различно, вследствие чего выделяют факторы макро-(дальнее окружение) и микросреды (ближнее окружение).

Макросреда – комплекс глобальных факторов, которые воздействуют не только на саму компанию, но и на другие субъекты микросреды, сами при этом находясь за пределами контроля организации. Эти факторы целесообразно рассматривать с помощью STEP-анализа, позволяющего сгруппировать их следующие общие категории: социальные, технологические, экономические, политические.

1. Социальные факторы непосредственно оказывают влияние на реализацию стратегии развития Фондовского сектора региона и соответственно на рассматриваемый Фонд.

*Уровень и качество образования.* В Челябинской области обучение по экономическим специальностям осуществляет большое количество высших учебных заведений. На рынке труда по причине переизбытка эти специалисты без опыта работы долго находятся в поиске. Филиал ПФРФ в г. Челябинске принимает выпускников вузов по экономическим специальностям без трудового стажа и опыта работы, выбирая из большого количество претендентов, что позволяет заполнять вакантные места младших должностей талантливыми сотрудниками. Кандидаты идут за сравнительно низкую зарплату (широкий соц. пакет) на начальную должность в престижную организацию. Официальный сайт области 74ру дает информацию, что на 280 резюме претендентов на вакантные должности на 01.09.2017 года в Фондовской сфере приходится 160 рабочих вакансий.



*Изменение уровня жизни и доходов населения.* Увеличение реальных денежных доходов населения и социальных выплат определяет динамику развития рынка розничных кредитов и депозитов. По данным Челябинскстата общая сумма денежных доходов населения области за январь-июль 2017 года увеличилась по сравнению с январем-июлем 2016 года на 4,9% и составила 529,6 млрд. рублей.

*Отсутствие финансовой грамотности большей части населения.* Наибольшая часть потребителей мало осведомлена о действии экономических инструментов и способах получения дохода, так же как и о юридических сторонах вопросов начисления пенсий, что приводит к увеличению времени обслуживания каждого конкретного клиента, а также недопониманию важных моментов и как следствии появление ощущений «обманутости» у граждан.

2. Технологические факторы играют огромную роль при формировании эффективных пенсионных услуг.

*Повышение вычислительной способности устройств, появление более сложного и эффективного ПО.* Развитие технологий не стоит на месте, постоянно происходит совершенствование компьютерных составляющих и программ направленное на сокращение потерь, максимизацию быстродействия и высокопроизводительность. ПФРФ поддерживает внедрение и разработку новых наукоемких систем для проведения внутренних операций наиболее эффективно в целях удовлетворения клиентов, внедрена полная версия системы 5NT, для примера, некоторые Фонды еще используют не модернизированное ПО на MS-DOS, что увеличивает время обслуживания и отсутствие удобства работы.

*НТП в области технологии обслуживания (автоматизация процессов).* Появление технологий самообслуживания, электронной очереди, Фондоматов и терминалов с приемом наличных и расширенным набором функций позволяет ПФРФм снижать издержки на операционное обслуживание.

*Электронные технологии.* Новые сетевые технологии. Повышение пропускной способности каналов связи, повышение безопасности платежей, появление

возможности контроля процессинговым центром операций в реальном времени. IT и процессинговый центр ПФРФ и филиала максимально соответствуют всем новейшим параметрам осуществления безопасности деятельности и каналов связи.

### 3. Экономические факторы

*Общая характеристика ситуации в экономике страны и в регионе. Негативные тенденции на глобальном рынке.* В середине марта 2014 года, после признания Россией итогов общекрымского референдума (провозглашение независимости Республики Крым) и принятие предложения о вхождении в состав России, США и Евросоюз, Австралия, Новая Зеландия и Канада ввели в действие первый пакет санкций. Эти меры предусматривали замораживание активов и введение визовых ограничений для лиц, включённых в специальные списки, а также запрет компаниям стран, наложивших санкции, поддерживать деловые отношения с лицами и организациями, включёнными в списки. Помимо указанных ограничений, было также предпринято сворачивание контактов и сотрудничества с Россией и российскими организациями в различных сферах.

*Колебание курса валют.* Этот показатель отражает направление развития и финансово-экономическое положение стран, регионов, предприятий и, даже, каждого отдельного человека. Кроме общих последствий, целесообразно отметить, что свойственно для пенсионной сферы: спекулятивные операции клиентов – необходим постоянный контроль службы мониторинга. В целом фактор имеет положительную динамику.

*Закредитованность населения.* По данным интернет издания «закон времени» темп роста доходов в 10 раз ниже темпа увеличения объема кредитов. Настораживающим фактом, по мнению специалистов, является большой рост «закредитованности» населения на фоне незначительного повышения доходов. В условиях возможного неблагоприятного развития экономики чрезмерная «закредитованность» может вызвать массовый невозврат кредитов, особенно среди пенсионеров, что в свою очередь приведет к финансовым потрясениям и социальным катаклизмам.

*Рост уровня инфляции.* ПФРФ работает над пакетом мер, призванных поддержать социальные гарантии даже в случае снижения цен на нефть на треть или больше, что демонстрирует усиление беспокойства на фоне падения курса рубля и последствий западных санкций. Инфляционные процессы в экономике особенно на фоне кризиса ведут к повышению цен, что резко влияет на социальную напряженность и доходы пенсионеров.

#### 4. Политические факторы

*Политические санкции США, наложенные на значимые общественные фигуры и компании.* «Секторальные санкции наложены на компании «Новатэк», «Роснефть», ВнешэкономФонд и ГазпромФонд. Активы этих компаний не заморожены, но американским компаниям и гражданам отныне запрещено инвестировать в новые акции и облигации этих предприятий» – сообщает Лента.ру от 17 ноября 2014г. Важный фактор по причине приостановки использования платежных карт многих Фондов в сторонних Фондоматах и терминалах.

*Поддержка государства на фоне санкций.* Несмотря на непростое экономическое положение страны, ПФРФ сохраняет и выполняет свои обязательства перед пенсионерами и служит примером стабильности и надежности для других государственных институтов.

Таблица 2.1 – Количественный STEP-анализ

Фактор	Важн-ть для отрасли	Влияние на орг-ию	Направ-ть влияния	Итог	Возможные мероприятия
Социальные					
1. Повышение уровня и качества образования	2	6	+	12	Найм максимально квалифицированных кадров
2. Изменение уровня жизни и доходов населения	3	7	+	21	Активизация государственного регулирования Фондовского сектора
3. Отсутствие финансовой грамотности большей части населения	3	8	-	-24	Мероприятия, направленные на повышение уровня финансовой грамотности населения

## Окончание таблицы 2.1

Фактор	Важн-ть для отрасли	Влияние на орг-ию	Направ-ть влияния	Итог	Возможные мероприятия
Технологические					
4. Повышение вычислительной способности устройств, появление более сложного и эффективного ПО	2	6	+	12	Постоянный мониторинг и внедрение обновлений ПО
5. НТП в области технологии обслуживания (автоматизация процессов)	3	7	+	21	
6.Электронные технологии проведения платежей	3	6	+	18	Периодическое обновление оборудования
Экономические					
7. Общая характеристика ситуации в экономике страны и в регионе. Негативные тенденции на глобальном рынке.	3	7	-	-21	Мониторинг за финансовыми рынками
8. Колебание курса валют	3	5	+	15	Мониторинг валютнообменных операций наличных денег и внутриФондовских операций
9.Закредитованность населения	3	7	-	-21	Контроль за финансово-проблемными коммерческими ПФРФми
10. Рост уровня инфляции	3	5	-	-15	Разработка антиинфляционной денежно-кредитной политики
Политические					
11.Ужесточение законодательства в Фондовской сфере	3	8	+	24	Повышение внимания сотрудников и мониторинг осуществляющихся операций
12.Политические санкции США наложенные на значимые общественные фигуры и компании	3	5	-	-15	
13.Поддержка государства на фоне санкций	3	4	+	12	
<b>Суммарное влияние факторов</b>				<b>39</b>	

Оценка влияния производилась следующим образом. Проводилась количественная оценка важности фактора для отрасли (1 – слабое влияние, 2 – умеренное, 3 – сильное), оценивалось влияние фактора на организацию (по десятибалльной шкале, 1 – слабое влияние, 10 – сильное) и оценивался знак влияния каждого фактора. Затем находилась итоговая величина как произведение влияния фактора на его важность с учетом знака влияния. Значение профиля окружающей среды считалось суммированием итоговых величин.

По результатам STEP-анализа можно построить профиль окружающей среды (рисунок 2.1) и выделить факторы (переломные точки), влияние которых наиболее важно для организации, на которые необходимо обратить внимание для успешной оценки возможности развития и функционирования организации на рынке [41].

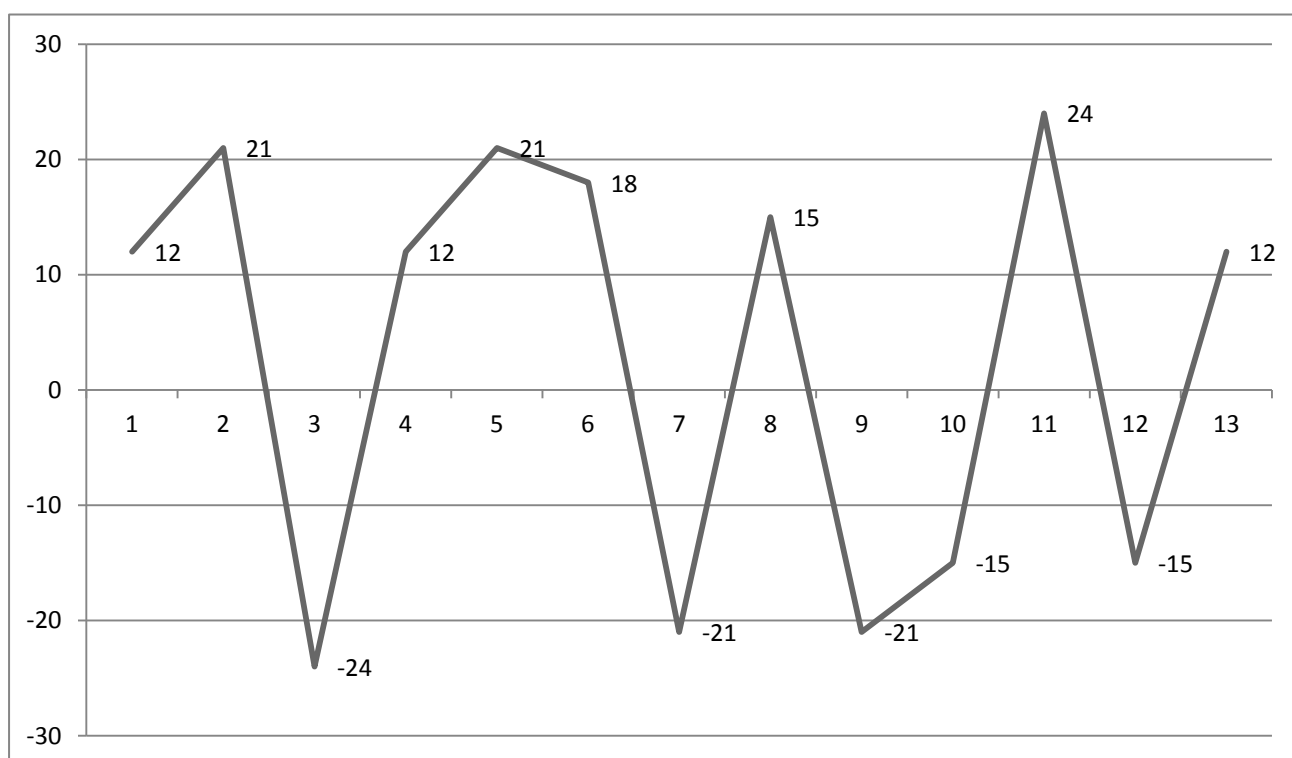


Рисунок 2.1 – Профиль внешней среды

По результатам проведенного STEP-анализа и графика внешней среды выделены факторы, оказывающие неблагоприятное воздействие, общие меры по снижению их влияния указаны в таблице 2.1.

Суммарное влияние факторов положительно, таким образом можно говорить о своевременной реакции организации на выделенные факторы, в то время как среда довольно агрессивна и при запоздалой реакции некоторые факторы влияния могли трактоваться как отрицательные. На организацию в большей степени оказывают влияние экономические и политические факторы в частности:

- отсутствие финансовой грамотности большей части населения (-24);
- общая характеристика ситуации в экономике страны и в регионе.

Негативные тенденции на глобальном рынке (-21);

- закредитованность населения (-12);
- рост уровня инфляции (-15);
- политические санкции США наложенные на значимые общественные фигуры и компании (-15) [40].

Для анализа ближнего внешнего окружения ПФРФ проведем анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера, цель которого состоит в выявлении, какая из данных пяти сил: угроза появления конкурентов в отрасли, угроза возникновения новых товаров или услуг-заменителей, рычаги воздействия потребителей, рычаги воздействия поставщиков – действует наиболее influentially, то есть является ключевой для внутриотраслевой деятельности.

Фактор 1. Угроза появления новых конкурентов в отрасли. Учитывая, что ПФРФ является единственным Фондом первого уровня, то данный фактор можно рассматривать как незначительный.

Фактор 2. Угроза появления новых товаров или услуг-заменителей. Вероятность появления товаров и услуг-заменителей довольно невелика, т.к. ПФРФ в единственном числе выполняет функции по выпуску наличных денег в обращение, регулированию курса рубля, вследствие чего угроза появления новых конкурентов отсутствует.

Фактор 3. Рычаги воздействия потребителей. Влияние потребителей обусловлено сплоченностью и заинтересованностью в экономической ситуации в стране, возможными выходами из кризиса. Фонд является кредитором последней

инстанции для кредитных организаций, организует систему их рефинансирования, следовательно основными потребителями являются кредитные организации.

Влияние данного фактора можно оценивать с процентной долей, равной 60.

Фактор 4. Рычаги воздействия поставщиков. Поставщики практически одни и те же, что создает определенную угрозу: довольно сильно зависит от их постоянства, регулярности поставок, качества и цены поставляемой продукции. Однако присутствие на рынке большого количества фирм данной отрасли позволяет сделать вывод от том, что поставщиков можно заменить в достаточно короткие сроки. Влияние данного фактора можно оценить с процентной долей 40%.

Фактор 5. Уровень конкуренции в отрасли. ПФРФ, выполняя роль главного координирующего и регулирующего органа всей пенсионной системы страны, выступает органом экономического управления, практически не имея в своей сфере конкурентов. Данный фактор выступает как незначительный.

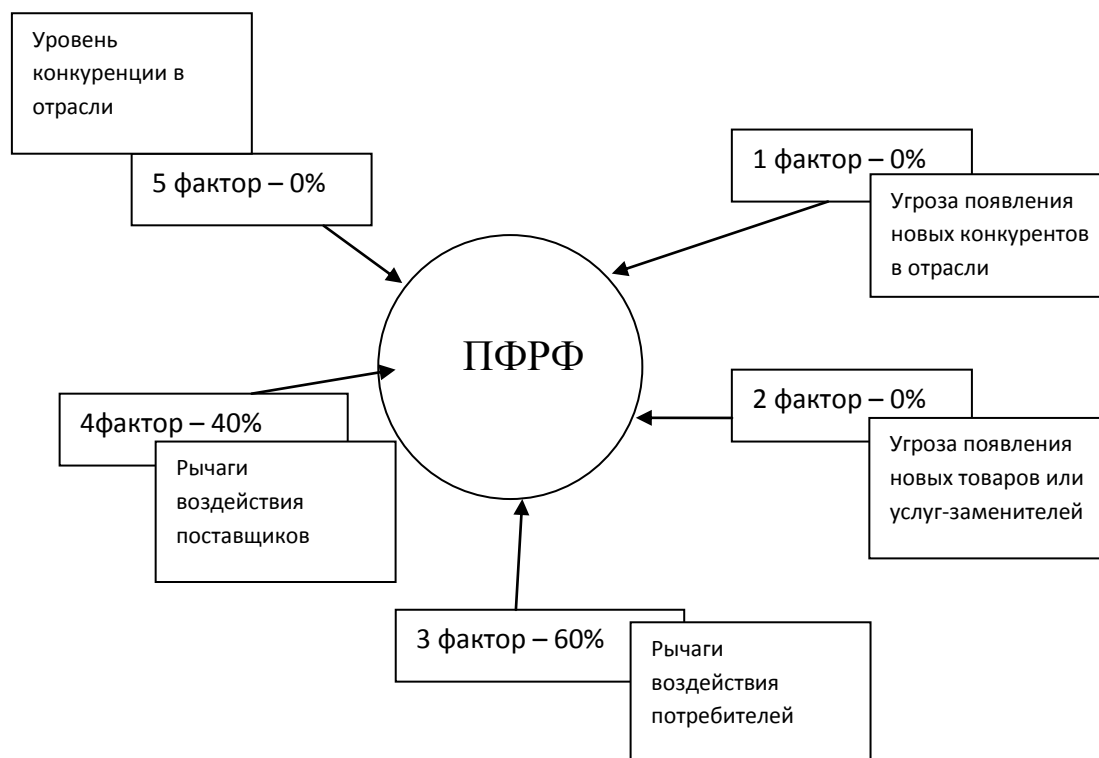


Рисунок 2.2 – 5 сил М. Портера

Итак, проанализировав пять конкурентных сил Портера (рис. 2.2), можно утверждать, что Фонд занимает довольно выгодную позицию на рынке, являясь монополистом однако, следует всегда учитывать воздействие потребителей и поставщиков, несмотря на незначительное влияние данных факторов.

С учетом этих данных для успешной деятельности на рынке филиал должен максимально соответствовать современным требованиям Фондового сектора как экономическим (надежность, стабильность), так и эстетико-технологическим (короткий период принятия решений, возможность бесконтактного выполнения действий – интернет-технологии).

### 2.1.3 Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [17].

Для оценки внутренней среды используется модель «7S» МакКинси. Модель направлена на рассмотрение проблем, связанных с развитием и изменением организации. Присвоим относительную значимость каждому из семи факторов.

1. Стратегия (относительная значимость 20%) характеризует стратегическое управление как систему интегрированного внутриорганизационного планирования, обеспечивающую равновесие между стратегической и текущей деятельностью организации. Такое равновесие достигается в результате координации стратегических, среднесрочных и тактических планов. Реакция организации на изменения внутренней и внешней среды является двойственной: долговременной и оперативной одновременно.

Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, в данном случае это – повышение качества предоставления разнообразного спектра услуг



(стратегия дифференциации – стремление предать услуге уникальные свойства, важные для потребителя) для бизнеса и для коммерческих Фондов в особенности и улучшение использование кадрового потенциала организации (в целях минимизации издержек и увеличении качества предоставляемых услуг).

Основными стратегиями в Фонде являются:

- развитие и укрепление Фондовской системы России;
- обеспечение стабильности и развитие национальной платёжной системы;
- защита и обеспечение устойчивости рубля .

Однако они имеют достаточно «размытую» формулировку, которые не дают сотрудникам четкого понятия о планируемых действиях.

2. Организационная структура управления (относительная значимость 15%) – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, которые обеспечивают их функционирование и развитие как единого целого. Элементы структуры – это отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются с помощью горизонтальных и вертикальных связей. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями (лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений). Функциональные связи отражают движение информации и управленческих решений по функциям управления.

Система менеджмента в организации представлена:

Менеджмент высшего звена: разрабатывают стратегию ведения деятельности, ставят цели и задачи, вносят в них корректировки с учетом времени и влияния

окружающих факторов, мотивируют сотрудников, решают вопросы о найме и увольнении, решают конфликты внутри организации.

Менеджмент среднего звена – начальники подразделений, филиалов: подотчетны менеджменту высшего звена конкретного направления, занимаются вопросами управления на более низком уровне в соответствии с направлением деятельности подотчетного подразделения. Доводят стратегические и оперативные цели до непосредственных исполнителей, распределяют работы и обязанности, контролируют их выполнение.

Менеджмент низшего уровня – неформальные лидеры групп – «старички», либо занимающие более высокие должности – главные специалисты. Этим людям непосредственные руководители частично делегируют полномочия отслеживать осуществление деятельности по их направлению работ и разрабатывать на основании этого планы по развитию отделов.

Работа с персоналом. Немаловажным конкурентным преимуществом организации на российском рынке становится умение учиться быстрее, чем остальные организации финансового сектора. Рассмотрим существующую систему работы с персоналом. Для успешного функционирования организации в подсистеме управления персоналом должны соблюдаться следующие правила:

- тщательный отбор специалистов на ключевые направления;
- регулярная аттестация и обучение персонала.

В филиале ПФРФ в г.Челябинске вопросами персонала занимается отдел персонала, по регламенту служба персонала может быть представлена: до 50 человек – совмещение, от 50 до 100 человек – отдельно выделенный сотрудник, свыше 100 человек – отдел персонала. В филиале ПФРФ г.Челябинске служба представлена отделом персонала – начальник отдела и главный специалист. В обязанности сотрудников отдела по должностной инструкции входит:

1. Планирование численности и использование персонала;
2. Осуществление набора персонала и его расстановка, формирование резерва;
3. Ведение штатного расписания и кадровое делопроизводство;

4. Организация обучения и повышения квалификации;

5. Организация и проведение социальной работы.

Работа по ведению документооборота выполняется тщательно, прочий функционал обозначен только в должностных инструкциях, фактическое положение дел обозначено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Функции отдела персонала

Функция	Исполнитель
1. Планирование численности и использование персонала	Ежегодно начальники отделов составляют служебную записку о штатном расписании и необходимости его изменения, либо в срочном порядке в любое время, служебная записка попадает на рассмотрение управляющему, который принимает окончательное решение.
2. Осуществление набора персонала и его расстановка, формирование резерва	В крупные структуры набор персонала редко осуществляется «со стороны», заполнение вакантных должностей проводится из числа родственных связей управляющего состава, без влияния службы персонала.
3. Ведение штатного расписания и кадровое делопроизводство	Функция исполняется отделом по средством электронно разработанной программы.
4. Организация обучения и повышения квалификации	Иницируется непосредственным руководителем, либо менеджером высшего звена, отделом подготавливаются необходимые документы.
5. Организация и проведение социальной работы.	Функция исполняется отделом персонала.

Можно говорить о том, что функции отдела перенесены частично на руководителей других отделов, что ставит под сомнение необходимость данного подразделения в филиале.

3. Стиль взаимоотношений и система управления (относительная значимость 15%)

Стиль руководства персоналом - привычное поведение руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Для анализа стиля руководства использовалась методика определения стиля руководства трудовым коллективом, представляющая собой опросник, содержащий 16 групп утверждений. Каждая группа состоит из 3 утверждений, соответствующих видам стилей руководства [20]. Опросник и ключ к нему приведен в таблицах приложений А.1 и А.2. На основании проведенного анализа было получено распределение ответов, представленное на рисунке 2.3.

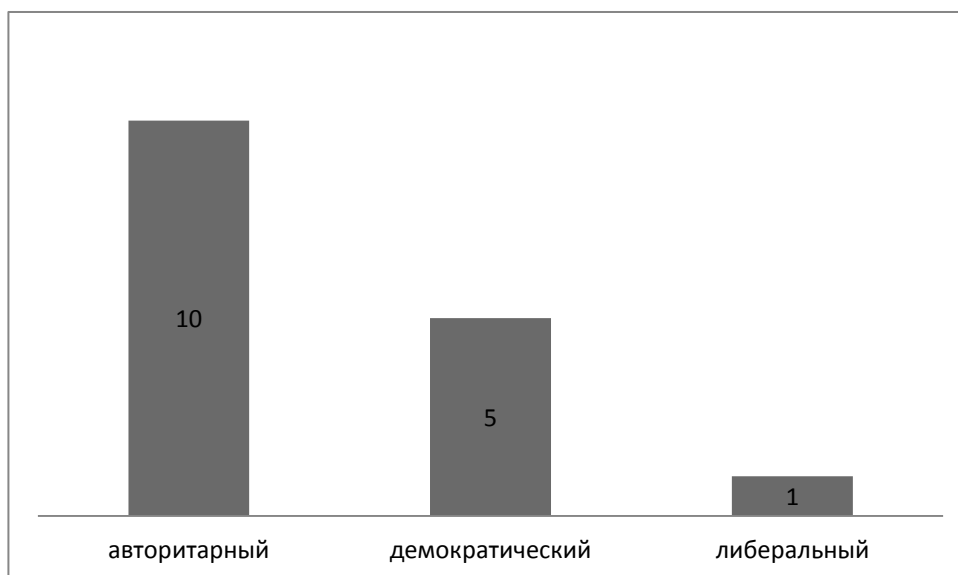


Рисунок 2.3 – Результаты опроса сотрудников филиала ПФРФ России в г.Челябинске с целью выявления стиля руководства

Как видно из рисунка 2.3, доминирующим стилем руководства является авторитарный, характеризующийся требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов.

Такое поведение лидера увеличивает маневренность системы, ее реакцию на изменения среды что является плюсом для широкомасштабной разветвленной организации.

4. Значимые специальные знания и навыки (относительная значимость 15%)  
Каждый сотрудник должен обладать необходимыми для выполнения его работы в рамках должностной инструкции навыками. Наиболее жестко оцениваются знания и умения персонала связанного с непосредственной реализацией конечной

услуги и персонала обеспечивающего данный процесс (руководящий состав, менеджеры всех звеньев и IT-отдел). Развитие и совершенствование навыков персонала осуществляется по средствам периодического обучения раз в два года специалистами подразделения по развитию.

Контроль компетенций и их оценка осуществляются несколькими способами:

1. Ежегодно руководитель подразделения/офиса в автоматизированной системе ведения учета прописывает личные задачи каждого сотрудника и проставляет комментарии и оценки по деятельности его за предыдущий год.

2. Сотрудник ежемесячно заполняет комментарии по достижении целей поставленных руководителем в автоматизированной системе, достигая поставленных задач за год.

С каждым сотрудником подписана должностная инструкция, в случае изменений в законодательстве, либо изменении в обязанностях непосредственный начальник офиса/подразделения, вносит корректировки в документ, подписывает с сотрудником и передает в отдел кадров. Обязательно соответствие сотрудника занимаемой должности.

#### 5. Персонал (относительная значимость 10%)

В соответствии со штатным расписанием должности внутри подразделений выделяют:

- 1) руководитель;
- 2) главный специалист;
- 3) ведущий специалист.

Укомплектованность штата составляет 100%. Стоит отметить, что для целей филиала существующего штата достаточно, но в некоторых подразделениях количество штатных единиц было бы оптимально увеличить (внутренние подразделения обслуживания корреспондентских счетов). В штатном расписании ежегодно утверждается количественный состав сотрудников и изменению не подлежит. Вакантные места образуются редко, и всегда есть кандидаты на вакантные должности.

Главной проблемой на данный момент является большое количество декретных ставок.

Трудовая деятельность работников происходит с соблюдением норм трудового кодекса. Существует единый документ ПФРФ – «Инструкция о стимулировании сотрудников», которая «направлена на улучшение положения сотрудника относительно Трудового кодекса РФ». Она включает в себя такие вопросы как основной и дополнительные отпуска, оплачиваемые дополнительные отпуска, материальная помощь в случае торжественных моментов и выхода на пенсию, социальные гарантии и другие.

В филиале принят электронный документооборот и разработана система ведения штатного расписания электронно, программа учета позволяет составлять и согласовывать графики работы (есть персонал на ненормированном рабочем дне), отпуска, отслеживать количество возможных дней отпуска. Для каждого из сотрудников создан личный кабинет, где можно посмотреть общую информацию о себе, своей должности и грейде оплаты труда. В организации введены зарплатные грейды для каждой категории сотрудников, введение грейдов частично связано с территориальным расположением филиалов (Челябинск, Москва – различный уровень зарплат). Таким образом, количественный состав отдела оптимален.

6. Системы (относительная значимость 12%) Существует внешний и внутренний мониторинг и контроль деятельности филиала ПФРФ в г.Челябинске.

7. Основные ценности (относительная значимость 23%) организации вытекают из миссии и корпоративной культуры. Данные ценности декларируются в Корпоративном Кодексе ПФРФ:

- Порядочность, соблюдение правил и регламентов.
- Стремление к совершенству.
- Уважение к традициям.
- Ответственность.
- Взвешенность и профессионализм.

- Результативность.

Корпоративная (организационная) культура – предполагает наличие в организации общих ценностей, убеждений, норм, ожиданий. Именно они связывают людей и организацию в единую систему. Американский социолог Ч. Хэнди предложил свою классификацию типов организационной культуры, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. Существуют несколько видов сил, действующих в организациях, – это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура[5].

На основе исследования этих параметров Ч. Хэнди выделил 4 типа организационной культуры:

- «Культура власти» («культура Зевса») – особую роль играет лидер, его личные качества и способности.
- «Ролевая культура» («культура Аполлона») – характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков.
- «Культура задачи» («культура Афины») – основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач.
- «Культура личности» («культура Диониса») – организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей.

На основе этой теории Ч. Хэнди создал анкету для диагностики организационной культуры (приложение таблица Б). Сотрудникам филиала ПФРФ было предложено заполнить эту анкету, проранжировав каждый вариант по 4-бальной шкале, в результате чего были получены следующие данные об организационной культуре исследуемой организации (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Типы организационной культуры филиала ПФРФ в г. Челябинске

Тип культуры	А-власть	Б-роль	В-задача	Г-личность
Балл	30	27	22	51

Таким образом, было выявлено, что доминирует культура «личности» (51), так же можно отметить и преобладание культуры «власти» (30) (рисунок 2.4).

Данные проведенного анализа организационной культуры по классификации Ч. Хэнди с применением опросника Харрисона показали, что наиболее сильные позиции в организации занимает культура личности. С учетом того, что организация действует в очень динамичных условиях, данная организационная культура не является оптимальной, но отчасти компенсируется ярко выраженной (но занимающей более слабые позиции) культурой власти. Это позволяет своевременно реагировать на изменения и принимать решения оперативно, а также говорит о наличии в организации достаточно сильного лидера.

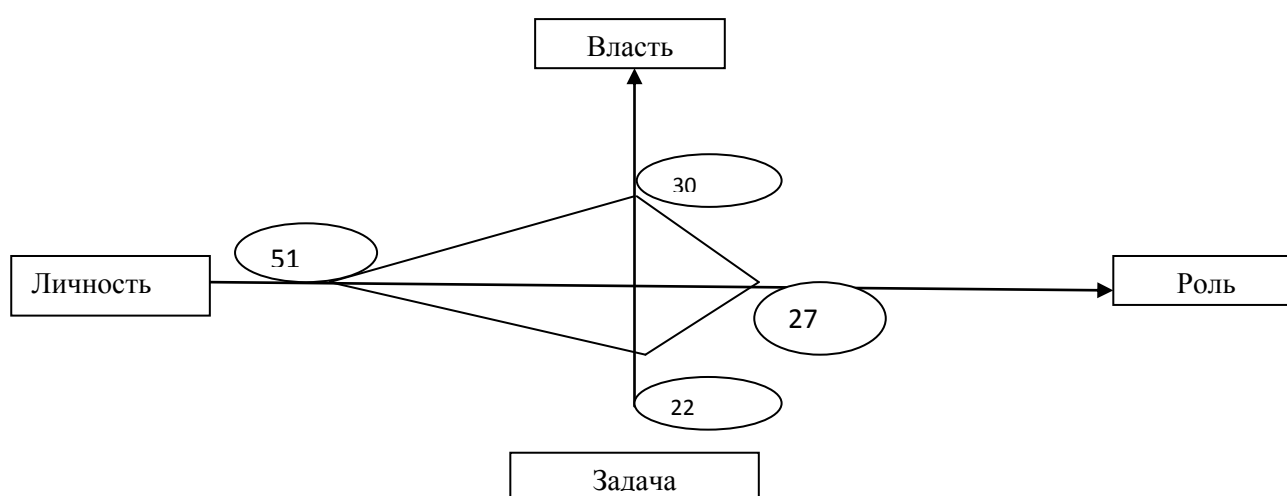


Рисунок 2.4 – Типы организационных культур по Хэнди

В таблице 2.4 более подробно рассмотрены задачи, методы и инструменты стимулирования персонала с целью поиска возможно имеющих отрицательное влияние на две основные задачи мотивирования персонала:

1. Обеспечить вовлеченность персонала в работу, повысить качество выполняемой работы, снизить риски персонала;
2. Выработка у персонала лояльности к организации.



Таблица 2.4 – Задачи, методы и инструменты стимулирования

Цель мотивирования: Обеспечить максимальную производительность труда сотрудников						
Задачи (детализируют цель)	Методы стимулирования			Инструменты управления мотивацией		
	Организационно- административные	Экономичес кие	Социально- психологические (деструктивный на момент рассмотрения)	Материальные		Нематери альные
				Монетарные	Немонетарные	
Обеспечить вовлеченность персонала в работу, повысить качество выполняемой работы	Приказы, должностные инструкции, нормативные документы, нормирование труда	Премии ежемесячны е, годовые, квартальны е	Непрозрачность системы премирования	Премия		
Выработка у персонала лояльности к организации	Положение о стимулировании сотрудников ("направлено на улучшение положения сотрудника относительно ТК РФ)	Единовремен ные выплаты, дополнител ьные отпуска, дополнител ьные льготы	Третирование и давление со стороны руководства	Единовременные выплаты при рождении ребенка, смерти близких родственников, торжественных случаях - свадьба, юбилей, оплачиваемые дополнительные отпуска, материальная помощь к отпуску, доплаты при нахождении в отпуске по уходу за ребенком и выходе на пенсию	Социальные гарантии - медицинское страхование	Дополнит ельный отпуск, обучение и повышен ие уровня знаний, престижн ое место работы

Результатом таблицы 2.4 является выявление деструктивно влияющих социально-психологических методов стимулирования, снижение влияния которых позволит повысить эффективность работы персонала и возможно снизить уровень кадровых рисков организации.



Рисунок 2.5 – «7S»МакКинси для филиала ПФРФ в г. Челябинске

На рисунке 2.5 графически представлены все элементы структуры анализа «7S» МакКинси, цветом показаны проблемные подсистемы, наиболее нуждающаяся в изменении – подсистема ценностей, обладающая для

организации большой значимостью, по средствам ее совершенствования будет оказываться положительное влияние на остальные подсистемы.

Данные проведенного анализа внутренней среды филиала ПФРФ в г. Челябинске позволяют сделать вывод о том, что внутренняя среда исследуемой организации в целом стабильна и достижение стратегических целей осуществляется, но при более глубоком рассмотрении найдены слабые места в использовании человеческих ресурсов, а именно проблемные зоны в области климата в коллективе и организационной культуры.

#### 2.1.4 SNW-анализ

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ сильных и слабых сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). SNW-анализ в отличие от SWOT-анализа предлагает также среднерыночное состояние (N). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному в состоянии S. Для проведения сравнения в SNW-анализе возьмем идеальное (целевое) состояние организации и проведем сравнительную характеристику. SNW-анализ представлен в таблице 2.5.

По результатам проведенного анализа видно, что большинство параметров филиала ПФРФ в г. Челябинске занимают сильную позицию и близки к целевым.

В слабой позиции находится параметр – климат в коллективе, удовлетворенность персонала, организационная культура, все эти параметры связаны с персоналом и влияют на конечный результат деятельности.

Таблица 2.5 – SNW-анализ для филиала ПФРФ в г. Челябинске



□ – целевые показатели

○ – показатели филиала ПФРФ в г. Челябинске

## 2.1.5 SWOT-анализ

SWOT-анализ помогает проанализировать внутреннюю среду организации, где выявляются сильные и слабые стороны организации с целью обнаружения внутренних возможностей и угроз. SWOT-анализ помогает упорядочить результаты проведенных внешнего и внутреннего анализа.

Таблица 2.6 – SWOT-анализ

<p style="text-align: center;"><b>Внешняя среда</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Внутренняя среда</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Возможности</u> Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- большое количество свободного высококвалифицированного персонала на рынке</li> <li>- ужесточение законодательства и контроля со стороны ЦБ РФ</li> <li>- изменение распределения игроков по доли рынка в розничном сегменте</li> <li>- увеличение численности пенсионеров</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Угрозы</u> Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие стабильности на глобальном рынке</li> <li>- закредитованность населения, в т.ч. пенсионеров</li> <li>- сильное влияние потребителей на деятельность компании</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Сильные стороны</u> Strength</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- четкая стратегия организации</li> <li>- репутация компании</li> <li>- отсутствие текучести кадров</li> <li>- высокий уровень технической оснащенности</li> <li>- широкий спектр оказываемых услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение эффективности деятельности за счет автоматизации процессов и повышения качества труда благодаря организационной культуре</li> </ul> <p style="text-align: center;">(OS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование внутренних процессов и улучшение организационной культуры</li> </ul> <p style="text-align: center;">(TS)</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Слабые стороны</u> Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая эффективность и отсутствие ясности системы мотивации и стимулирования персонала</li> <li>- снижение уровня организационной культуры</li> <li>- многоподчиненность</li> <li>- высокий уровень кадровых рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активное повышение эффективности внутренних бизнес-процессов, повышение надежности и стабильности функционирования, совершенствование орг. культуры</li> </ul> <p style="text-align: center;">(OW)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- минимизация затрат при повышении качества внутренних процессов и снижении рисков персонала</li> </ul> <p style="text-align: center;">(TW)</p>

С учетом полученных оценок значимости каждого из факторов стратегия развития в SWOT-анализе выбрана OW – на основании имеющихся слабых сторон организации и возможностей внешней среды, на практике филиал следует данному курсу, укрепляя свои позиции на финансовом рынке. В

целом по итогам анализов внешней и внутренней среды обнаружены слабые места, а именно высокое количество срывов сроков и нарушений и проблемы в качественном использовании персонала, на которые стоит обратить внимание.

Результаты проведения анализов показали, что ключевым ресурсом организации является персонал, от деятельности которого зависит работоспособность компании, ее результаты. За счет высокопрофессиональных кадров и сформулированных целей Фонд относительно успешно осуществляет свою деятельность, но есть сложности со стабильностью и высоким качеством процессов вследствие реализации кадровых рисков, следовательно, человеческий фактор очень значим для данной организации.

Таким образом, проанализировав внутреннюю среду филиала, выявлена важная проблема в рисках персонала, причины которых можно искать в организационной культуре, мотивации, лояльности персонала и следовательно эффективности работы персонала.

## 2.2 Кадровый аудит филиала ПФРФ в г. Челябинске

В результате анализов внешней и внутренней среды организации было выявлено, что персонал в рассматриваемом виде деятельности является ключевым ресурсом и при качественном использовании кадровой политики можно достичь высоких показателей деятельности. Основной задачей, стоящей перед компанией, является решение вопроса с рисками персонала, повышения мотивации и изменения организационной культуры.

Тем не менее, для того, чтобы выявить возможные скрытые причины и подтвердить отмеченные в анализах проблемы персонала необходимо произвести кадровый аудит.

Численность сотрудников ПФРФ в г. Челябинске составляет 450 человека, средний возраст – 45 лет. Среди сотрудников компании

преобладают женщины (88%), что позволяет говорить о важности социального аспекта в коллективе, построении межличностного общения и дружеских взаимоотношений с коллегами.

Рассмотрим распределение работников организации по должностям (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Распределение работников УПФР в Советском районе города Челябинска по должностям

Категория	Доля от общего количества сотрудников, %
Руководители	0,90
Главные специалисты	48,9
Ведущие специалисты	25,8
Специалисты	15,5
Вспомогательные работники	8,9
Итого	96

Наибольшее количество работников – главные и ведущие специалисты. Это означает, что данные должности могут занимать сотрудники с опытом работы не менее 5-10 лет. Следовательно, в данных категориях должностей отсутствуют молодые специалисты.

Также весьма характерна структура персонала по уровню образования (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Образование сотрудников

Образование	Доля от общего количества сотрудников, %
Среднее	12,8
Неоконченное высшее	2,8
Высшее	84,4

Большинство работников организации имеют высшее образование, меньшая часть – среднее образование. Объясняется это тем, что руководство предъявляет к большинству работников организации строгие требования по

образованию и квалификации. Данное распределение напрямую зависит от распределения работников по должностям. Представим данную структуру графически:

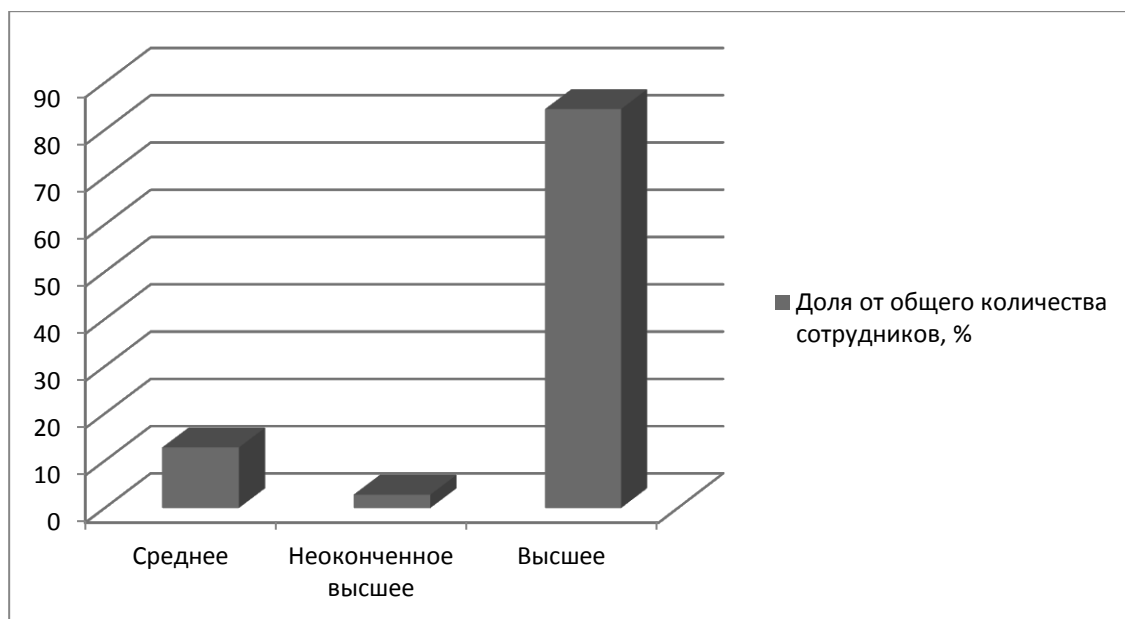


Рисунок 2.7 – Структура работников организации по образованию

Рассмотрим продолжительность времени работы сотрудников в Фонде (табл. 2.9). По данным таблицы наблюдается значительное количество сотрудников с опытом работы 15 и более лет.

Таблица 2.9 – Продолжительность работы в компании

Продолжительность	Доля от общего количества сотрудников, %
15 лет и более	65,9
от 3 до 15 лет	28,6
До 3 лет	5,5

По возрастному составу в Фонде преобладающее большинство сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет. Меньшинством являются сотрудники в возрасте до 30 лет.



Таблица 2.10 – Возраст сотрудников организации

Возраст	Доля от общего количества сотрудников, %
До 30 лет	8,2
От 30 до 50	60,95
От 50 и старше	30,85

Из вышеприведенных данных можно сделать вывод о старении персонала. Следовательно, можно говорить о возникновении проблемы передачи опыта молодым специалистам.

Рассмотрим текучесть кадров в динамике за последние 5 лет.

Таблица 2.11 – Количество сотрудников в период с 2012 по 2016

Период	Количество принятых	Количество уволенных	Среднесписочная численность
2012	9	16	555
2013	7	25	539
2014	11	18	532
2015	26	93	465
2016	14	29	450

По сравнению с нормальным процентом текучести кадров 3-5%, полученный коэффициент превышает допустимый только в 2013 году. В основном это связано с проведенной реорганизацией. По остальным годам данные соответствуют о нормальной текучести.

Проанализируем текучесть кадров по возрастным категориям (табл. 2.12).

Таблица 2.12 – Текучесть кадров по возрастным категориям

Возраст	Процент уволившихся сотрудников
До 30 лет	60%
От 30 до 50	25%
От 50 и старше	15%

Из таблицы видно, что максимальное количество уволившихся сотрудников приходится на персонал до 30 лет, соответственно у молодых сотрудников существуют определенные причины для увольнения.

Проанализировав уровень кадровой стабильности в Фонде, можно утверждать, что высокая текучесть кадров не является главной проблемной зоной в организации, однако учитывая высокий уровень увольнения молодых специалистов, необходимо предпринять меры по изменению сложившейся ситуации.

При увольнении, сотрудникам предлагалось заполнить анкету, которая включала в себя вопрос о причинах увольнения. Данные приведены в таблице 2.13.

Основными причинами увольнения стала низкая заработная плата и отсутствие возможности карьерного роста. Учитывая, что наибольшее число уволенных – молодые люди, эти факторы кардинально влияют на место работы.

Таблица 2.13 – Причины увольнений

Причины	Доля ответивших от общего количества сотрудников, %
Низкая заработная плата	30,8
Напряженные отношения в коллективе	4,2
Отношение непосредственного руководителя	12,6
Плохое оборудование рабочего места	4,6
Тяжёлые условия труда	4,1
Неудобный график работы	15,4
Отсутствие возможности карьерного роста	25,4
Неудобно добираться до работы	2,9

Рассмотрим более подробно параметры удовлетворенности персонала своим трудом и самой организацией (табл. 2.14).

Таблица 2.14 – Уровень удовлетворенности

№	Показатель	Оценка, %
	Общая	61%
1	Интерес к работе	57%
2	Удовлетворенность достижениями в работе	49%
3	Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	43%
4	Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	38%
5	Уровень притязаний в профессиональной деятельности	62%

## Окончание таблицы 2.14

№	Показатель	Оценка, %
6	Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	63%
7	Удовлетворенность условиями труда	75%
8	Профессиональная ответственность	73%

Также был оценен общий уровень удовлетворенности персонала, по результатам анализа очевидно, что наибольшими проблемами, негативно влияющими на удовлетворенность работников, являются взаимоотношения с коллегами и руководством и достижения в работе.

Для построения полной картины относительно карьерного роста и развития, рассмотрим данные о ротации кадров представленные в рис. 2.8. Из данных рисунка 2.8 видно, что движение по служебной лестнице отсутствует, показатель составляет 90%, в период с 01.10.2014 по 01.01.2016 в результате сокращений сотрудников и принудительной ротации последовали массовые увольнения сотрудников, кто счел перевод понижением. Вследствие этого можно рассмотреть причины увольнений сотрудников и текучесть кадров в организации.

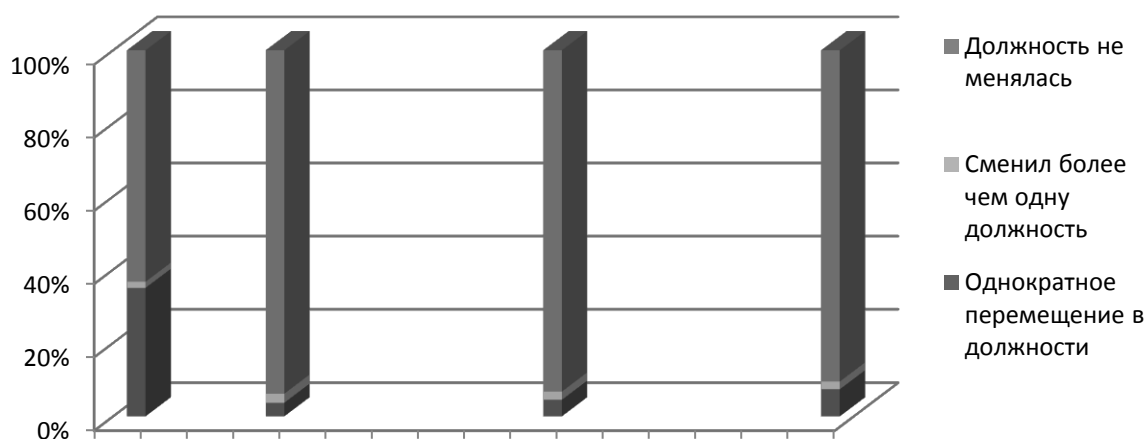


Рисунок 2.8 – Характеристика персонала по ротации

Согласно данным о движении кадров и стаже работы персонала подразделений находящихся в г.Челябинске можно говорить о профессиональном выгорании как одной из основных проблем персонала

усугубленном проблемой отсутствия социальной защищенности перед увольнением и появлением антимотивационных моментов.

### 2.3 Анализ актуальной системы управления организационной культурой ПФРФ

Достижение Пенсионным фондом России целей своей деятельности и выполнение возложенных на него функций может быть затруднено, если вследствие влияния неопределенности во внешней или внутренней среде наступят события, которые приведут к нарушениям бизнес-процессов ПФРФ, ущербу его деловой репутации, а также к финансовым потерям и другим негативным последствиям.

В этой связи руководство ПФРФ, руководители и работники структурных подразделений ПФРФ уделяют значительное внимание управлению кадровыми рисками, возникающими в деятельности ПФРФ, и следуют современным стандартам и лучшим практикам в данной области.

Корпоративная (организационная) культура – предполагает наличие в организации общих ценностей, убеждений, норм, ожиданий. Именно они связывают людей и организацию в единую систему. Американский социолог Ч. Хэнди предложил свою классификацию типов организационной культуры, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. Существуют несколько видов сил, действующих в организациях, – это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура[5].

На основе исследования этих параметров Ч. Хэнди выделил 4 типа организационной культуры:

- «Культура власти» («культура Зевса») – особую роль играет лидер, его личные качества и способности.
- «Ролевая культура» («культура Аполлона») – характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков.
- «Культура задачи» («культура Афины») – основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач.
- «Культура личности» («культура Диониса») – организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей.

На основе этой теории Ч. Хэнди создал анкету для диагностики организационной культуры (приложение таблица Б). Сотрудникам филиала Фонда было предложено заполнить эту анкету, в результате чего были получены следующие данные (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Типы организационной культуры

Тип культуры	А-власть	Б-роль	В-задача	Г-личность
Балл	30	27	42	51

Таким образом, было выявлено, что доминирует культура «личности» (51), так же можно отметить и преобладание культуры «власти» (30) (рисунок 2.9).

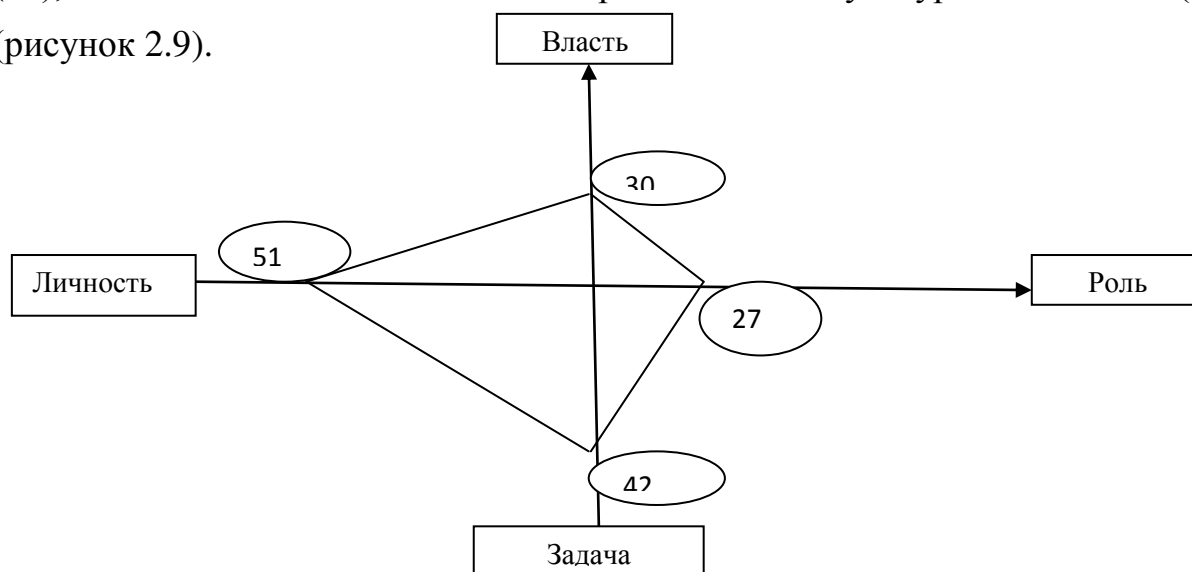


Рисунок 2.9 – Типы организационных культур по Хэнди

Данные проведенного анализа организационной культуры по классификации Ч. Хэнди с применением опросника Харрисона показали, что наиболее сильные позиции в организации занимает культура личности. Это обусловлено значительным сроком существования исследуемой организации на рынке, сложившейся за это время организационной структурой и устоявшимися формальными связями. В результате этого основой организационной культуры является личный авторитет. С учетом того, что ПФРФ действует в очень динамичных условиях, данная организационная культура не является оптимальной, но отчасти компенсируется ярко выраженной (но занимающей более слабые позиции) культурой задачи. Это позволяет исследуемой организации своевременно реагировать на изменения и принимать решения оперативно, а также говорит о наличии в организации достаточно сильного лидера. С учетом специфики деятельности в условиях быстро изменяющейся экономической ситуации такое распределение силы типов организационных культур в исследуемой организации не является оптимальным для осуществления ее деятельности. Доминирование, например, культуры роли позволило бы осуществлять четкую и налаженную повседневную деятельность строго в рамках служебных взаимоотношений, в случае экстренных либо нестандартных ситуаций лидер принимает своевременные решения.

Второй анализ был проведен с помощью методики «Опросника организационной культуры», разработанной Дэниэлем Дэнисоном. Автором были выделены 4 основные проекции корпоративной культуры, влияющие на эффективность бизнеса, по каждой из которых рассчитывается три индекса в соответствии с факторами, влияющими на нее[6].

Расчет индексов осуществляется на основе обработки анкет сотрудников. Анкета Д. Дэнисона состоит из 60 вопросов в форме утверждений по основным факторам – для каждого фактора сформулировано пять утверждений, которые в той или иной степени отражают его проявление в организации (Приложение В). Все утверждения оцениваются по шкале от 1

(«совершенно не согласен») до 5 («совершенно согласен»), за исключением восьми утверждений (отмечены \*), которые имеют негативный оттенок и требуют оценки по обратной шкале от -1 («совершенно согласен») до -5 («совершенно не согласен»).

Для обработки результатов по каждому вопросу (фактору) рассчитываются индексы. Индекс рассчитывается как среднее значение по средним всех утверждений внутри одного фактора. Данный показатель может быть выражен в процентах либо в баллах (максимальное значение – 5 баллов). В таблице 2.9 представлены результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона, представлены средние арифметические целые баллы ответов опрошенных сотрудников.

Таблица 2.9 – Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона сотрудников филиала Фонда

Параметр культуры	Фактор	Оценка, баллы	Оценка, %
Вовлеченность	Полномочия	1,8	36
	Ориентация на командную работу	1,8	36
	Развитие способностей	3,2	64
Согласованность	Ключевые ценности	3,6	72
	Согласие	3,2	64
	Координация и интеграция	3,8	76
Адаптивность	Ориентация на изменения	3,2	64
	Ориентация на потребителя	5	100
	Организационное обучение	4	80
Миссия	Стратегическое направление и планирование	5	100
	Цели и задачи	3,6	72
	Видение	4	80

На рисунке 2.10 отображены полученные индексы, который наглядно иллюстрирует, насколько выраженной является та или иная характеристика корпоративной культуры в исследуемой организации, по мнению сотрудников. По результатам диагностики корпоративной культуры организации можно сделать вывод, что большое внимание уделяется миссии организации, целям и задачам и особенно стратегическому планированию, что говорит о стремлении к стабильности и ориентации на внешний фокус работы. Для анализируемой организации характерна ориентация на внешнее окружение, стремлении к стабильной и эффективной деятельности, которые обеспечивают долгосрочное функционирование и перспективы, что подтверждают показатели адаптивности, в особенности важный для организации критерий ориентации на потребителя.

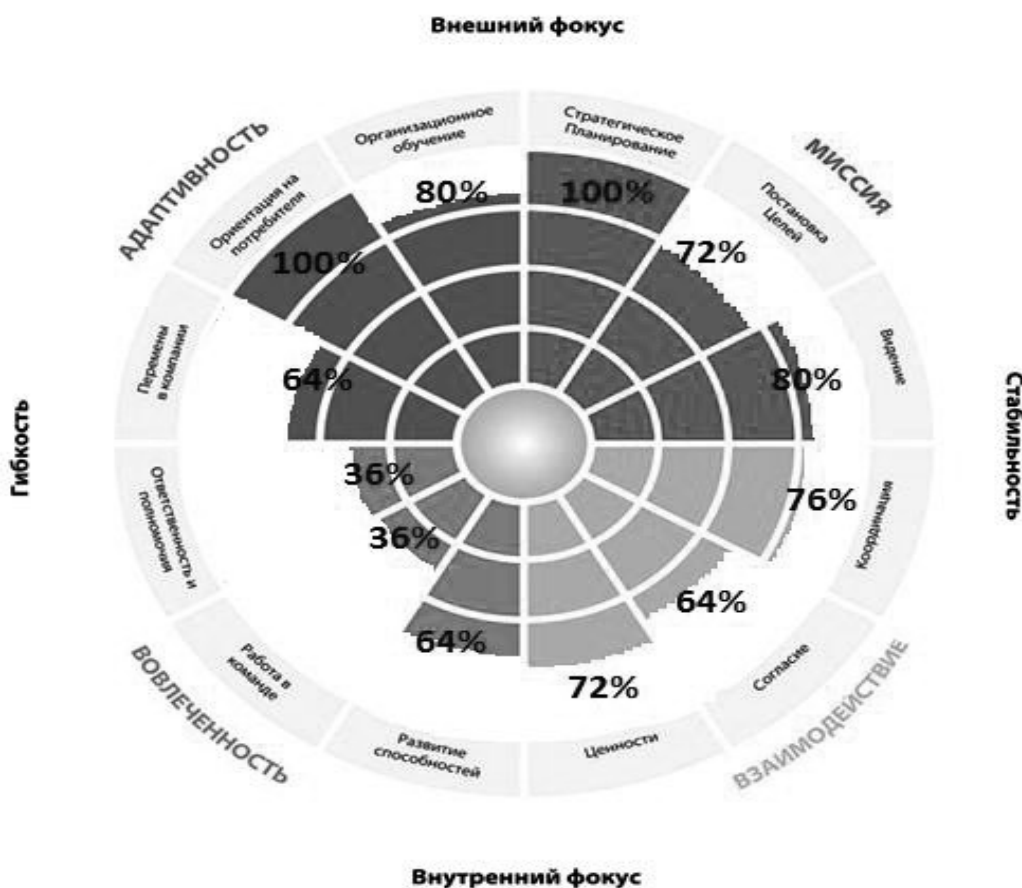


Рисунок 2.10 – График корпоративной культуры в методике Д. Дэнисона



В то же время низкий индекс имеют такие факторы, как командная работа и полномочия, которые символизируют малую степень вовлеченности персонала в рабочий процесс. Так же многие сотрудники отмечают, что в компании мало внимания уделяется развитию их способностей, что является существенным недостатком существующей корпоративной культуры.

Взаимодействие сотрудников из разных отделов основано, в первую очередь, на общих ценностях, которые соединяют предприятие воедино. О наличии ценностей в компании можно судить из высокого индекса 72%, но с учетом низких показателей внутреннего фокуса возможно говорить о наличии трудностей в организационной культуре и как следствие досконально изучить существующую систему ценностей как фактор влияющий на вовлеченность персонала в деятельность организации и на эффективность результатов деятельности организации.

По результатам анализов организационной культуры и определения причин слабых мест во внутренних процессах деятельность целесообразно сравнить системы ценностей в филиале Фонда и заявленными эталоном – Корпоративным кодексом. В таблице 2.10 представлена существующая система ценностей составленная на основе анкетирования с помощью открытых вопросов из Приложения Д.

Таблица 2.10 – Сравнение систем ценностей филиала

	Челябинск	Корпоративный кодекс
1	Ориентация на скорость обслуживания	Ориентация на клиента – мы изучаем реальные потребности клиентов и стремимся их удовлетворить
2	Самоотдача (Сделать для клиента больше, чем надо)	
3	Доверие (открыто делятся информацией, оказывают поддержку коллегам)	Общение коллег, атмосфера диалога и взаимопомощи – залог успеха команды. Если Вы не знаете ответа на вопрос, возможно, его знают Ваши коллеги. Умейте слушать других и учитывать все интересы при решении проблем.
4	Командный дух	
5	Тяжело адаптируются к изменениям на любом уровне	Оценка относительно требований внешней среды

## Окончание таблицы 2.10

6	Новаторство (нешаблонное мышление)	Залог успеха Фондаа – новые идеи и их профессиональное развитие.
7	Саморазвитие, самообучение	
8	Гордость за звание сотрудника организации	Лояльность как фактор эффективной работы
9	Я-как часть целого	Наши цели и ценности объединяют нас в единую команду – все сотрудники Фонда делают общее дело.
10	Наличие обратной связи от всех уровней руководства	Динамичность. Работа в ПФРФ - это обновление и самореализация. Основа развития - инициатива и умение быстро принимать верные решения в нестандартных ситуациях

По данным приведенным в таблице 2.12 можно говорить о наличии проблемных мест в части организационной культуры, а именно отсутствии единых корпоративных ценностей, воспринимаемых работниками для единства с организацией.

Выводы по разделу два:

В результате проведенной работы была проанализирована деятельность филиала ПФРФ в г.Челябинске, проведен анализ внешних и внутренних условий деятельности организации, а также проведен анализ существующей системы управления организационной культурой. Анализ показал, что внешняя среда благоприятна и компания может продолжать осуществление своей деятельности с учетом контроля влияющих факторов и корректировки стратегии в связи с их влиянием, что на данный момент позволяет изначально трактовать некоторые факторы как положительные. Наиболее значимой проблемой являются поставщики и потребители, в связи с чем качество и надежность труда персонала (безрисковость) выделены в качестве решающего фактора. Посредством анализов внутренней среды выделены «узкие» места в управлении организационной культурой организации, что подтверждено во второй части работы. Выделены следующие необходимые для работы направления в части работы с персоналом:

- Разработка четко регламентированного положения о премировании в отношении качества труда и выполнения обязанностей, ясного сотрудникам, извещение сотрудника под подпись в случае снижения премии, либо полное изменение системы оплаты труда;
- Работа с персоналом в части изменения организационной культуры, что позволит повысить лояльность к организации;
- Работа над структурой социального пакета, уточнение и доработка некоторых положений (таких как медицинская страховка);
- Построение эффективных коммуникаций (системы обратной связи начиная с уровня подчиненный – линейный менеджер);
- Разработка положения о функциональной структуре и разрешение вопросов с многоподчиненностью;
- Создание системы обратной связи;
- Обучение руководящего звена риск-менеджменту;
- Кадровая работа с персоналом относительно отсутствия ротации и профессионального выгорания.

Рассмотрение данных предложений позволит организации существенно улучшить организационную культуру, что скажется на возможности качественно использовать имеющийся кадровый потенциал, а, следовательно, на достижении стратегических целей ПФРФ. Кроме того, проработка вышеуказанных моментов будет способствовать решению главной проблемы - снижению количества нарушений, допущенных специалистами организации, а также снизить объем взысканий, наложенных на филиал ПФРФ.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФИЛИАЛЕ ПФРФ

#### 3.1 Разработка проекта по совершенствованию организационной культуры

Основным ресурсом развития экономики и повышения эффективности деятельности любой организации является человеческий ресурс – коллектив, каждый человек которого обладает знаниями, квалификацией, творческими способностями, нравственными качествами, потенциалом, возможности которого должны быть реализованы для достижения целей и решения задач организации. В то же время человеческие ресурсы – это риски и существенные затраты. Понимание причин и механизмов действия кадровых рисков и их учет в принятии решений – приоритетная задача для руководителей организации, нацеленной на эффективную деятельность.

В предыдущих главах диссертации был выявлен ряд проблем в организационной культуре, которые требуют решения для дальнейшего развития и функционирования предприятия:

- отсутствие ясности в распределении премиальной части оплаты труда;
- формальное отношение к обучению;
- формальное отношение к исполнению трудовых обязанностей сотрудников отдела по работе с персоналом;
- не проработанная кадровая политика по вопросу проф.выгорания сотрудников;
- проблемы, связанные собственно с кадровыми рисками:
  - отсутствие единой системы ценностей, несогласованность двух существующих систем с эталоном;
  - снижение лояльности персонала к организации;

- отсутствие адаптации к существующим ценностям, нормам, правилам, стилю руководства,
- возникновение нештатных ситуаций;
- отсутствие обратной связи.

Работа с данными проблемами в комплексе позволит максимально эффективно использовать кадровый потенциал сотрудников, минимизируя потраченное впустую оплачиваемое рабочее время, а, следовательно, скажется на уровне стабильности и безрисковости деятельности всей компании. Организация работы с персоналом ориентирована, прежде всего, на выполнение задач, поставленных ПФРФ. На сегодняшний день, наряду с оптимизацией структуры и численности, решается задача максимального сохранения человеческого ресурса и профессионального потенциала сотрудников.

Наиболее важной проблемой требующей быстрого реагирования выделено формирование и внедрение единой системы ценностей, разделяемой всеми сотрудниками организации, что позволит повысить мотивацию, лояльность персонала и уровень организационной культуры, положительно скажется на каждой из выявленных проблем.

Исходя из данных условий для филиала ПФРФ в г.Челябинске наиболее приемлемыми решениями существующих проблем является:

- работа с персоналом уровня среднего менеджмента и разработка мероприятий по внедрению и корректировке ценностных характеристик по средствам проведения тренингов, обучения;
- работа со спорными вопросами по оплате труда в части конкретизации в положении о премировании фразы «на усмотрение руководителя» и демотивирующими факторами стимулирования персонала,
  - повышение лояльности персонала организации;
  - внедрение показателей оценки ценностей;
  - уточнение связей и подотчетности в организационной структуре.

Разработанная система управления организационной культурой представлена на рисунке 3.1, реализация данных задач позволит уделить внимание каждой из проблемных зон организации и комплексно подойти к решению поставленной цели [37].



Рисунок 3.1 – Проектируемая система управления кадровыми рисками

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного

на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей. На рисунке 3.2 рассмотрим дерево целей для нашего проекта.

Классическим методом определения и оценки групп факторов, влияющих на изменение, является «анализ поля сил». Действия, направленные на изменения, могут приводить к сопротивлению и противодействию, и большинство применяющихся подходов к управлению изменениями сосредоточено на способах выявления, минимизации и преодоления этого сопротивления [3].

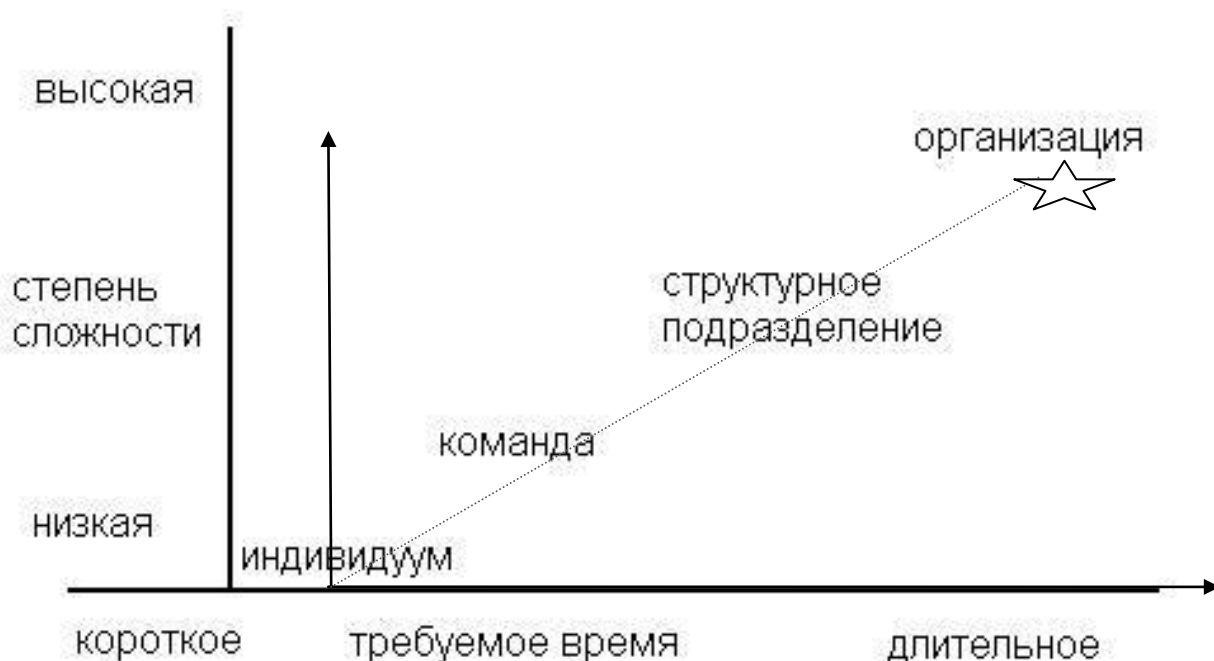


Рисунок 3.3 – Влияние масштаба изменения на трудоемкость проекта

Метод анализа поля сил, впервые описанный Куртом Левиным в 1951 г., основан на идее, что любая ситуация в любой момент времени не является статической, а находится в динамическом равновесии под влиянием двух групп противоположных и взаимосвязанных факторов, которые могут быть как внутренними, так и внешними.

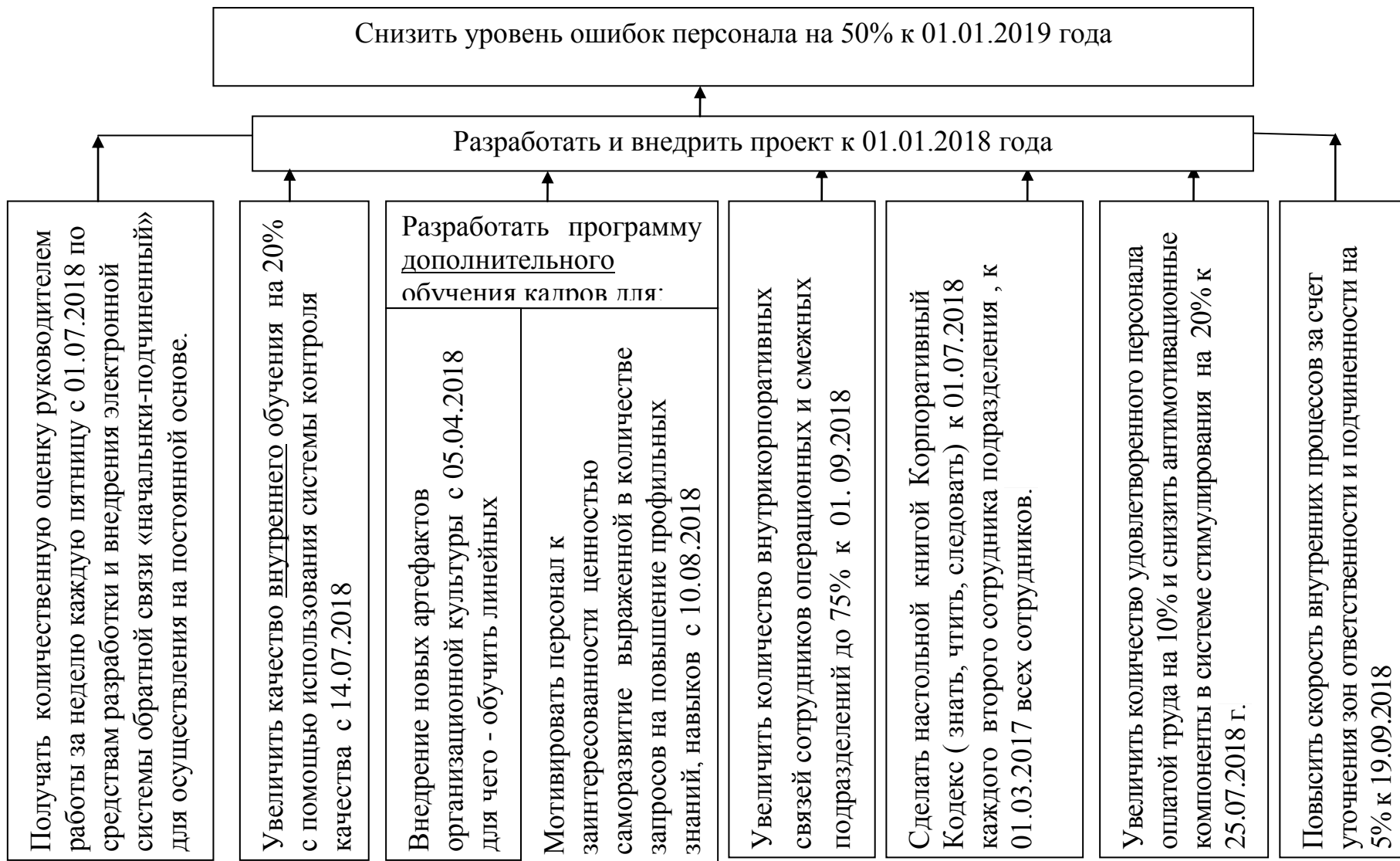


Рисунок 3.2 – Дерево целей проекта



Факторы, определяемые, как «движущие силы», действуют таким образом, чтобы вывести ситуацию из её текущего состояния, а факторы, определяемые, как «сдерживающие силы», направлены на поддержание существующего статус-кво. До тех пор, пока влияние этих двух групп сил равны, изменения текущего состояния маловероятны. Сдвиг произойдёт в случае, если мощность движущих сил возрастёт или к ним добавятся новые силы – резервы изменений.

Резервы изменений – это факторы, которые в настоящий момент не используются, но могут обеспечить поддержку движущим силам. Мощность сил определяется не по количеству стрелок, а по относительной толщине [3].

На рисунке 3.4 схематично изображены причины, по которым люди могут сопротивляться изменению, движущие силы и их потенциал, потенциал сил сопротивления. Из рисунка видно, что потенциал движущих сил выше, но все же существует некоторое количество оказывающих высокое влияние сдерживающих сил, поэтому задача управления заключается:

- 1) в устранении или уменьшении влияния сдерживающих сил;
- 2) в увеличении движущих сил их количества или значимости для людей, воздействующих на ситуацию.

Рассмотрим движущие силы подробнее. Инициатива руководства филиала заключается в использовании ресурса персонала с максимальной отдачей для минимизации рисков персонала, высокого уровня качества внутренних процессов и выполнения плановых показателей по кадровым рискам.

Выполнение требований Главного управления – минимизация кадровых рисков включена в рамках отдельной политики ПФРФ по управлению рисками, в виду чего эта задача является одной из приоритетных.

Требования Правительства РФ. Для поддержания эффективности функционирования ПФРФ, требуется сокращение численности персонала, повышение качества, стабильности функционирования, для чего Фонд должен также проводить гибкую политику в управлении оргкультурой планомерно развивать свои кадры.

Сдерживающие силы выражаются в следующем:

Непонимание и недостаток доверия со стороны линейных руководителей. Руководители выступают в качестве транслятора между управляющим и персоналом, трансляция под призмой недоверия не только не улучшит состояние коллектива, но и осложнит моральную атмосферу, приведет к напряженности и снижению мотивации.

Данную силу необходимо минимизировать в первую очередь, так как она самая динамично изменяющаяся и ее влияние как негативное так и положительное может осуществиться в любой момент. Следовательно, одним из первых направлений деятельности будет работа с линейным менеджментом по вопросу восприятия системы ценностей ПФРФ и принятия их для себя и коллектива.

Усталость персонала от изменений: масштабных увольнений, смены руководителей различных звеньев. Данная сила находится в стабильном состоянии, ухудшение фактора не прогнозируется, с внедрением мероприятий проекта ее слияние будет постепенно минимизироваться.

Профессиональное выгорание персонала, отсутствие «сил» - основной персонал работает напрямую с клиентами, работа монотонная и однообразная в большинстве случаев, поэтому выгорание происходит в течении короткого промежутка времени. Над данной силой необходимо работать, но по средствам реализации проекта ее влияние также будет минимизироваться.

Резервом изменений может являться давление со стороны руководства, среди которого большая часть молодых и энергичных, «знающих дело».

Вместе с тем, сдерживающие силы «усталость от изменений» и «непонимание и недостаток доверия со стороны линейных руководителей» постепенно угаснут с началом проведения изменений. Третья сдерживающая сила «профессиональное выгорание персонала и отсутствие «сил» снизит свое влияние к моменту проведения всех изменений и будет ликвидировано вследствие поддержания персоналом корпоративных ценностей и становлением высокого уровня

лояльности персонала к организации и ответных действий организации в адрес сотрудников.

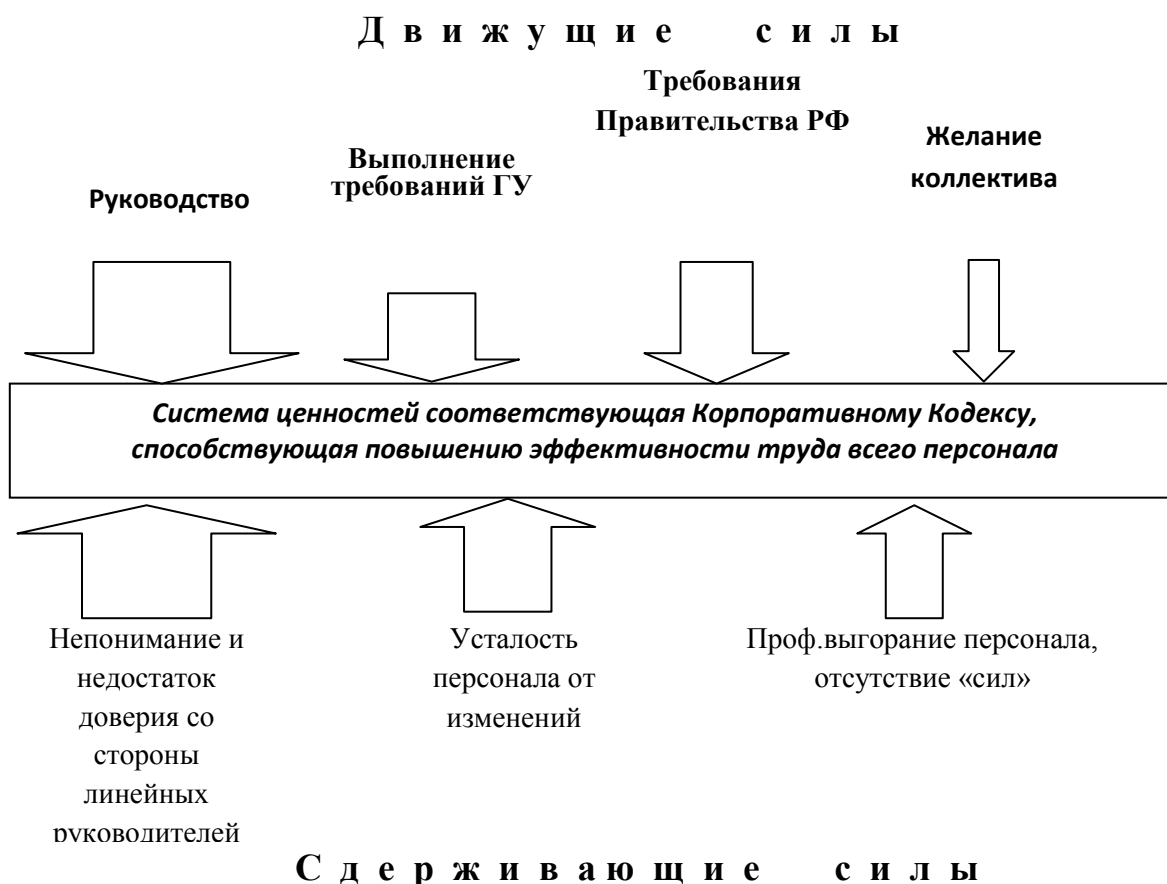


Рисунок 3.4 – Поле сил при проведении изменений в филиале ПФРФ в г.Челябинске

Из анализа поля сил видно, что основными движущими силами являются внешние факторы, а сдерживающими – внутренние, связанные с недоверием и недостаточной компетенцией персонала. Влияние движущих сил велико, что позволяет говорить о возможности внедрения проекта эффективно и улучшить состояние морального климата, а именно минимизировать показатели сдерживающих сил в процессе реализации проекта.

Перед тем как приступить к описанию плана мероприятий, необходимо учесть все возможные риски, которые могут препятствовать эффективному процессу внедрения изменений. Для начала в таблице проведен качественный анализ рисков.

Таблица 3.1 – Качественный анализ рисков

Серьезность последствий риска	Количественная оценка (балл)
Очень серьезная	0,8
Серьезная	0,4
Средняя	0,2
Малозначительная	0,1
Незначительная	0,05
Вероятность влияния риска на проект	Количественная оценка (балл)
Очень высокая	0,9
Высокая	0,7
Средняя	0,5
Низкая	0,3
Очень низкая	0,1

После качественного описания рисков перейдем к описанию основных рисков нашего проекта. Все существующие риски с описанием вероятности проявления и возможных последствий представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Основные риски проекта

№	Риск	Описание	Посл едст вия	Вероятно сть	Коэ ф. влия ния
R 1	Ухудшение экономической нестабильности быстрее, чем достижение положительных перемен проекта	Сужение возможности реализации проекта	0,4	0,7	0,32

## Окончание таблицы 3.2

№	Риск	Описание	Посл едст вия	Вероятно сть	Коэ ф. влия ния
R 2	Недостаточная компетенция разработчиков проекта / вероятность субъективности экспертов	Данные риски приводит к повышению расчетной стоимости проекта и проявляется, прежде всего, в сознательном или вынужденном невыполнении участниками своих обязательств в рамках проекта. Это риск представляет собой также угрозу отсутствия запланированных результатов.	0,2	0,7	0,14
R 3	Политико-технологический риск	Изменение законодательства и технологических факторов, регулирующих отрасль	0,8	0,9	0,72
R 4	Отсутствие координатора проекта	Успешная реализация проекта возможна только при постоянных поступательных движениях в отношении воздействия на персонал: отслеживание изменений, коррекция воздействия, поощрение эффективности.	0,8	0,9	0,72
R 5	Отсутствие глобальных перемен кадровой политики	Обратная и своевременная связь – консолидирующее звено в грядущих переменах по вовлечению персонала в деятельность организации. Обманутые ожидания даже единожды способны привести к необратимым последствиям.	0,4	0,9	0,36

Для большей наглядности построим матрицу рисков (рис. 3.5).

Таким образом, количественная оценка рисков и их ранжирование позволяют сделать вывод о том, что все предполагаемые риски находятся в зоне критического и значительного влияния. Что дает право делать пессимистический прогноз в силу большой вероятности наступления и серьезных последствий для проекта.

Ко всему прочему в критической зоне находятся неуправляемые риски, скорость и возможность наступления которых сложно непредсказуема (R3). Анализ всех остальных рисков позволяют сделать вывод:

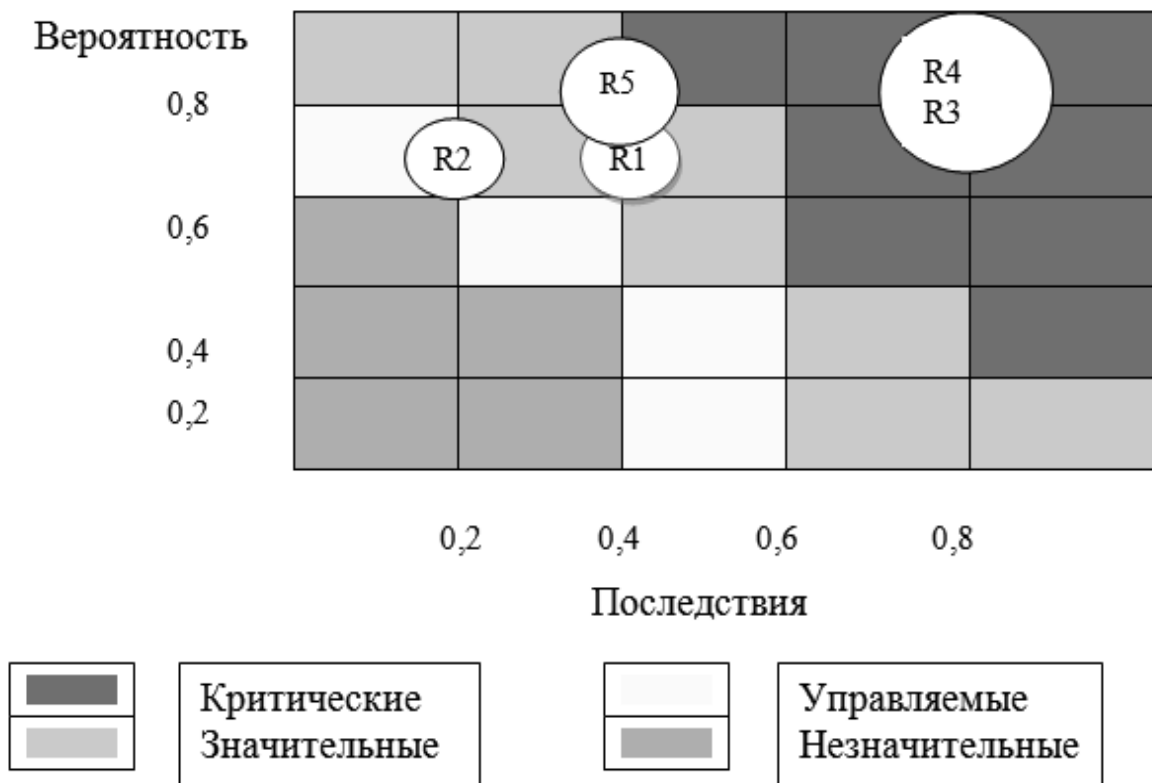


Рисунок 3.5 – Матрица рисков проекта

– управление рисками необходимо осуществлять «снизу-вверх» от среднего управляющего звена на этапе внедрения и «сверху-вниз» при реализации процесса;

– этапы оценки и управления рисками должны быть регламентированы и внедрены в систему принятия решений;

– формирование и контроль эффективности организационной культуры должен обеспечивать отдельный сотрудник / подразделение;

– необходимы осуществление и интеграция трех подсистем: сбалансированная система показателей (что измеряем?), система внутреннего контроля (кто, когда и как измеряет?) и система управление рисками (минимизация потенциальных угроз). Нами могут быть предложены следующие мероприятия по снижению рисков:

R1: Мониторинг экономической ситуации в стране и регионе, анализ влияния

тенденций на финансовый сектор.

R2: Планирование сроков выполнения каждого этапа проекта. Осуществление текущего контроля. Личное участие руководителя проекта. Непрерывной мониторинг ближнего окружения.

R3: Регулярный мониторинг изменений законодательства.

R4, R5: Закрепление полномочий по реализации проекта за определенными лицами. Информирование людей об изменении до того, как оно произойдет, предоставление им возможности задать вопросы и высказать свои опасения по поводу предполагаемого изменения, а также создания условий для открытого общения. После учета и возможной нейтрализации рисков необходимо составить подробный план мероприятий, с конкретными сроками исполнения и назначением ответственных за проект лиц.

Как отмечают эксперты, длительность работ по реформированию организационной культуры имеет крайне неопределенные и протяженные по времени границы. Поэтому назначение сроков и конкретных результатов выполнения работ в таком случае осуществляется не в формате четкого целеполагания, а в русле обозначения вектора движения.

### 3.2 Планирование реализации проекта и перечень мероприятий

Для достижения каждой из выделенных декомпозированных целей необходимо выделить задачи, достижение которых пошагово будет приближать к выполнению главной цели проекта.

Прежде чем приступать к непосредственному управлению проектом и составляющими его элементами, необходимо иметь возможность в любой момент оценить текущее состояние проекта.

Такую возможность дает Диаграмма Ганта, крайне удобный и простой инструмент представления структуры задач, наглядно отражающий ход работы над проектом [19].

Предварительно рассмотрим мероприятия необходимые для осуществления проекта, их продолжительность (с датами начала и окончания) и лиц, ответственных за их проведение (таблица 3.3).

Также в таблице представлен расход времени ответственных лиц на мероприятия, что необходимо для дальнейших расчетов бюджета.

Пояснение к таблице 3.1:

ОРП – отдел по работе с персоналом;

ОИТ – отдел информационных технологий;

ОУП – отдел учета и планирования;

У – управляющий;

Зам.упр. – заместитель управляющего;

Б-т. – Бизнес-тренер;

П.г. – проектная группа.

Выделены мероприятия, в которых задействованы группы персонала.

Диаграмма Ганта для проекта управления кадровыми рисками филиала ПФРФ в г.Челябинске представлена в Приложении Г. Горизонталь диаграммы соответствует временной шкале (период выполнения проекта), вертикаль – задачам, составляющим проект. Каждой задаче соответствует отрезок, начало которого – время начала работы над задачей, конец – время завершения работы. Таким образом, длина отрезка соответствует длительности выполнения задачи. На диаграмме отмечены лица, ответственные за проведения каждого из мероприятий.

В состав основных задач хода реализации проекта входят: контроль за выполнением работ, выявление и анализ финансовых показателей, их корректирование. Данные мероприятия позволят решить основные проблемы организации, повысив мотивацию и лояльность персонала, а, следовательно дадут в будущем положительный эффект для снижения кадровых рисков.

Для расчета стоимости проекта необходимо разделить затраты на персонал на два вида:



Таблица 3.3 – Мероприятия, связанные с осуществлением проекта

Мероприятие	Номер в системе	Номер предшествующего	Продолжительность, раб. дни	Дата начала	Дата окончания	Лицо, ответственное за проведение	Зтр ч/день	Зтр ч.
Расчет бюджета проекта	1	0	4	01.02.2018	04.02.2018	ОУП	4,0	16,0
Разработка формы отчета обратной связи и необходимости его периодичности	2	1	2	05.02.2018	08.02.2018	ОРП	3,0	6,0
Утверждение формы отчета зам.управляющим	3	2	2	09.02.2018	10.02.2018	ОРП, зам.упр.	0,7	1,4
Разработка программной возможности автоматического отправления бланка каждому сотруднику, его руководителю	4	3	8	10.02.2018	19.02.2018	ОИТ	1,5	12,0
Внедрение программы	5	4	3	19.02.2018	24.02.2018	ОИТ	2,0	6,0
Оповещение линейных руководителей о внесенных технических изменениях	6	5	1	24.02.2018	24.02.2018	ОИТ,ОРП	0,3	0,3
Беседа руководителей с непосредственными подчиненными с целью разъяснения необходимости обратной связи и технических настроек	7	6	1	24.02.2018	24.02.2018	Л.р.	1,5	1,5
Отправка тестовых отчетов между подчиненными и руководителями	8	7	2	25.02.2018	26.02.2018	Л.р.	0,2	0,4
Работоспособная система обратной связи внедрена (скорректированы обнаруженные трудности)	9	8	3	26.02.2018	01.03.2018	ОИТ	1,5	4,5
Круглый стол по определению возможных направлений обучения сотрудников	10	1	2	05.02.2018	08.02.2018	Зам.упр., п.г.	2,5	5,0
Извещение персонала о возможности обучения по профильной тематике	11	10	1	09.02.2018	09.02.2018	ОРП	0,3	0,3
Мониторинг подходящих учебных курсов	12	10	495	09.02.2018	01.01.2019	ОРП	0,3	123,7

Продолжение таблицы 3.3

Мероприятие	Номер в системе	Номер прежде ствующего	Продолжительность, раб. дни	Дата начала	Дата окончания	Лицо, ответственное за проведение	Зтр ч/день	Зтр ч.
Получение ответов от линейных руководителей очередности обучения сотрудников	13	11	4	10.02.2018	15.02.2018	ОРП, л.р.	1,0	4,0
Согласование участников на постоянной основе	14	13	6	15.02.2018	20.02.2018	ОРП	3,0	18,0
Обучение персонала по профильной тематике	15	14		01.04.2018	01.01.2019	Внешний тренер		
Разработка системы для контроля качества управления кадровыми рисками	16	1	18	05.02.2018	01.03.2018	П.г.	1,0	18,0
Выбор и назначение ответственного лица для контроля качества обучения	17	16	10	01.03.2018	14.03.2018	Зам.упр.	0,5	5,0
Обучение линейных руководителей управленческим технологиям	18	14	2	01.04.2018	04.04.2018	Внешний тренер		
Корректировка бюджета проекта	19	17	6	04.04.2018	11.04.2018	ОУП	8,0	48,0
Планирование проведения деловых игр	20	19	14	12.04.2018	29.04.2018	ОРП	1,5	21,0
Проведение командных деловых игр	21	20	10	16.05.2018	27.05.2018	Б-т	2,4	24,0
Обучение линейных руководителей целям корпоративной культуры и ценностям организации	22	19	10	30.05.2018	10.06.2018	Б-т	2,4	24,0
Проведение семинара с непосредственными подчиненными по развитию ценностей и поддержанию их	23	22	2	13.06.2018	14.06.2018	Л.р.	0,8	1,6
Разработка и декларирование каждым подразделения мини-графика тайминга	24	23	2	15.06.2018	16.06.2018	Л.р.	1,0	2,0

Продолжение таблицы 3.3

Мероприятие	Номер в системе	Номер предшествовавшего	Продолжительность, раб. дни	Дата начала	Дата окончания	Лицо, ответственное за проведение	Зтр ч/день	Зтр ч.
Еженедельные планерки на уровне отделов по вопросам принятия ценностей, формирование целостного представления организация-персонал, олицетворения себя и компании	25	23	402	17.06.2018	01.01.2020	Л.р.	0,5	201,0
Разработка четких критериев для выплаты премиальной части	26	19	14	12.04.2018	29.04.2018	П.г.	0,5	7,0
Утверждение данных критериев и процентов	27	26	12	29.04.2018	16.05.2018	Зам.упр.	1,0	12,0
Приказ о внесении изменений в положение о премировании	28	27	3	16.05.2018	18.05.2018	У	0,5	1,5
Внесение изменений	29	28	2	18.05.2018	19.05.2018	ОРП	2,0	4,0
Разработка зон ответственности сотрудников и подразделений перед линейным руководителем и начальником офиса	30	1	15	05.02.2018	25.02.2018	П.г.	1,0	15,0
Утверждение данных зон ответственности	31	30	3	25.02.2018	29.02.2018	Зам.упр.	2,0	6,0
Составление новой структуры взаимодействия подразделений	32	31	10	01.03.2018	14.03.2018	П.г.	1,0	10,0
Утверждение положения с изменениями	33	32	3	14.03.2018	16.03.2018	У	1,0	3,0
Ознакомление персонала с положением о премировании	34	29	3	20.05.2018	24.05.2018	ОРП	1,0	3,0
Ознакомление персонала с положением о взаимодействии и орг. структуре	35	33	3	16.03.2018	18.03.2018	ОРП	1,0	3,0
Корректировка бюджета проекта	36	29	7	01.07.2018	11.07.2018	ОУП	8,0	56,0

Продолжение таблицы 3.3

Мероприятие	Номер в системе	Номер предыдущего	Продолжительность, раб. дни	Дата начала	Дата окончания	Лицо, ответственное за проведение	Зтр ч/день	Зтр ч.
Расчет экономической эффективности проекта и корректировка бюджета	37	19	11	01.10.2018	14.10.2018	ОУП	8,0	88,0
Собрание линейных менеджеров по вопросу формирования корпоративных ценностей для сотрудников	38	37	1	17.10.2018	17.10.2018	Зам.упр.	4,0	4,0
Заполнение опросных листов персоналом организации	39	38	5	18.10.2018	23.10.2018	ОРП, л.р.	0,5	2,5
Анализ опросных листов и корректировка деятельности менеджеров, собрание линейных менеджеров	40	39	21	24.10.2018	20.11.2018	ОРП, Зам.упр.	5,0	105,0
Расчет экономической эффективности проекта и корректировка бюджета на обучение	41	40	23	20.11.2018	20.12.2018	ОУП	8,0	184,0
Собрание линейных менеджеров по вопросу формирования корпоративных ценностей для сотрудников	42	41	2	15.02.2019	16.02.2019	Зам.упр.	4,0	8,0
Заполнение опросных листов персоналом организации	43	42	3	17.02.2019	21.02.2019	ОРП, л.р.	0,5	1,5
Анализ опросных листов и корректировка деятельности менеджеров	44	43	20	22.02.2019	21.03.2019	ОРП, зам.упр.	5,0	100,0
Расчет экономической эффективности проекта и корректировка бюджета на обучение	45	44	22	01.04.2019	01.05.2019	ОУП	8,0	176,0

Окончание таблицы 3.3

Мероприятие	Номер в системе	Номер предыдущего	Продолжительность, раб. дни	Дата начала	Дата окончания	Лицо, ответственное за проведение	Зтр ч/день	Зтр ч.
Собрание линейных менеджеров по вопросу формирования корпоративных ценностей для сотрудников	46	45	2	15.06.2019	16.06.2019	Зам.упр.	4,0	8,0
Заполнение опросных листов персоналом организации	47	46	4	17.06.2019	21.06.2019	ОРП, л.р.	0,5	2,0
Анализ опросных листов и корректировка деятельности менеджеров, собрание линейных менеджеров	48	47	20	21.06.2019	18.07.2019	ОРП, зам.упр	5,0	100,0
Расчет экономической эффективности проекта и корректировка бюджета	49	48	23	19.07.2019	18.08.2019	ОУП	8,0	184,0
Собрание линейных менеджеров по вопросу формирования корпоративных ценностей для сотрудников	50	49	2	15.10.2019	16.10.2019	Зам.упр.	4,0	8,0
Заполнение опросных листов персоналом организации	51	50	4	17.10.2019	20.10.2019	ОРП, л.р.	0,5	2,0
Анализ опросных листов и корректировка деятельности менеджеров, собрание линейных менеджеров	52	51	21	21.10.2019	17.11.2019	ОРП, Зам.упр.	5,0	105,0
Расчет экономической эффективности проекта и корректировка бюджета	53	52	32	18.11.2019	01.01.2020	ОУП	8,0	256,0

- затраты рабочего времени персонала на процессы внедряемые на постоянной основе и процессы направленные на исполнения его непосредственных трудовых функций по формуле общее количество затраченных человекочасов в проекте/количество месяцев участия в проекте. Стимулирующим фактором оплаты труда данных сотрудников решено сделать ежеквартальные премии на весь срок занятости в проекте в размере 10% от оклада. По данной категории данные представлены в таблице 3.2 и доказано, что выбранный вид затрат более эффективен и экономичен для организации и составит 210 400 руб. Для подтверждения выбора суммы оплаты деятельности произведен расчет по общему способу, сумма которого составила 464 279 руб.

- затраты на оплату труда персонала участвующего в проекте отвлеченно от своих производственных функций. Такие затраты будут вычисляться по количеству затраченных на мероприятие проекта часов умноженных на почасовую оплату данного персонала. В статьях затрат будут учитываться в месяц их возникновения.

Прочие затраты:

- затраты на обучение Бизнес-тренером учитываются по норме выработки с учетом оклада данного сотрудника в даты их возникновения;

- затраты на внешнего консультанта – данное обучение планируется провести на рабочем месте сотрудников с приглашенным бизнес-консультантом по управлению персоналом: затраты на обучение и затраты на командировку консультанта из г. Москвы;

- затраты на внешнее обучение по профильным вопросам учитываются в размере 24 000 руб. на одного сотрудника, из них: 2 000 руб. командировочные расходы, 5000 руб. оплата проживания, 1 000 руб. транспорт, 16 000 руб. программа обучения;

- затраты на осуществление мероприятий проектной группой, в которую входят 2 линейных менеджера, 2 человека из отдела учета и отчетности и 1 из отдела работы с персоналом, учитываются по стоимости часа и длительности работы.

Таблица 3.4 – Затраты на персонал участвующий в проекте в рамках должностных инструкций

	Количество человек	Количество часов требуемое на проект	Количество времени участия в проекте, мес	Среднее месячное количество часов на проект	Средняя зарплата/ стоимость, руб.	Стоимость часа, руб.	Расчет оплаты по затраченному времени	Ежеквартальный бонус в 10%	Бонус за 8 кварталов проекта
Отдел по работе с персоналом	1	603	23	26	40000	227	136966	4000	32000
Отдел информационных технологий	1	23	1	23	28000	159	3619	2800	22400
Линейные руководители	15	235	23	10	40000	227	53386	4000	32000
Зам. управляющего	1	468	23	20	54000	307	143714	5400	43200
Управляющий	1	5	23	0	73000	415	1866	7300	58400
Отдел учета и планирования	2	784	23	34	28000	159	124727	2800	22400
Сумма							464279	26300	210400

Таблица 3.5 – Бюджет проекта

Наименование	Количество человек	Средняя зарплата/стоимость, руб.	Стоимость часа общая, руб	1 квартал 2018	2 квартал 2018	3 квартал 2018	4 квартал 2018	1 квартал 2019	2 квартал 2019	3 квартал 2019	4 квартал 2019
Проектная группа	1	216000	1227	58909	8591	0	0	0	0	0	0
Линейные руководители	15	40000	3409	0	109091	0	0	0	0	0	0
Операционные сотрудники	120	21000	14318	0	395182	0	0	0	0	0	0
Бизнес-тренер	1	32000	239	0	11455	0	0	0	0	0	0
Затраты на персонал участвующий в проекте в рамках должностных инструкций	0,00	0	0	26300	26300	26300	26300	26300	26300	26300	26300
Затраты на внешнего консультанта	0	0	0	0	12000	0	0	0	0	0	0
Затраты на обучение операционных сотрудников	1	0	0	0	56000	64000	48000	0	0	0	0
Затраты на транспорт				6000	21000	0	0	0	0	0	0
Сумма затрат				91209	639618	90300	74300	26300	26300	26300	26300
Стоимость проекта	1000627										



Дополнительно следует также учитывать затраты на транспорт –оплату автобуса для транспортировки персонала на коллективные мероприятия за городом. Бюджет проекта представлен в сокращенном виде в таблице 3.5 и состоит из затрат на оплату труда сотрудников по двум видам оценки их деятельности в процессе, оплате внешнего обучения и расходы на проезд сотрудников для проведения совместных мероприятий.

Обучение персонала по профильной тематике на время проекта планируется установить таким образом – за весь проект обучить 9 человек, из различных подразделений. Соответственно за 23 месяца проекта обучение начнется с апреля 2018 года ежемесячно будет проходить 1 сотрудников, затраты на их обучение будет учитываться в месяце прохождения.

Итоговая стоимость проекта по управлению оргкультурой составляет 1 000 627 руб. на два года реализации проекта.

### 3.3 Оценка эффективности проекта

При разработке мероприятий был разработан план затрат, благодаря которому организация сможет спланировать и взять под контроль расходы в целом, а отдел кадров будет заниматься непосредственно организацией процессах[14].

Эффективность проекта оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта. Привлекательность включает в себя:

- Коммерческую эффективность проекта.
- Показатели эффективности проекта:
  - ✓ чистый дисконтированный доход (ЧДД);
  - ✓ индекс доходности (ИД);
  - ✓ рентабельность проекта.

В результате затрат на разработку и внедрение проекта организация должна получить определенный экономический результат в виде повышения удовлетворенности персонала, повышение эффективности труда, то есть в

увеличении качества работы и выполнения целевых показателей ПФРФ. Перевыполнение плана по целевым показателям означает повышение уровня финансирования филиала.

Но основной доход рассчитаем от снижения затрат на выплаты по судебным решениям и ошибкам персонала. Рассчитаем динамику дополнительных поступлений в проектном периоде на основе данных параграфа 2.1, во втором квартале по причине самых высоких затрат на корпоративные деловые игры, что принесет достижение одной из декларируемых ценностей – командность, и на обучение линейных руководителей управленческим технологиям, что также является приоритетными знаниями для успешного осуществления проекта.

Положительная динамика по всем финансовым показателям еще не означает экономическую эффективность проекта, оценка которой проводится по следующим показателям:

- Чистый дисконтированный доход;
- Индекс доходности;
- Рентабельность инвестиций.

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в Фонд, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска[46].

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d)

$$d = a + b + c, \tag{1}$$

где  $a$  – уровень доходности при альтернативном размещении денег в Фонде;

$b$  – уровень риска для данного типа проектов;

$c$  – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень доходности – 11%;
- уровень риска проекта – 2%;
- размер инфляции – 9%.

В итоге ставка дисконтирования составит 22%.

Чистый дисконтированный доход рассчитывается как разность накопленного дисконтированного дохода от реализации проекта и дисконтированных единовременных затрат.

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярными методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Критерием экономической эффективности проекта является положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД).

$$\text{ЧДД}=931\,774.>0$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой накопленный дисконтированный доход, исчисленный нарастающим итогом.

Представим данные показатели реализации проекта в таблице 3.6.

Индекс доходности проекта (ИД) – это отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным затратам.

Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль.

$$\text{ИД}=\text{ЧДД}/\text{дисконтир затраты}=931\,774/922\,171$$

$$\text{ИД}=1,011>1$$

Таблица 3.6 – Экономические результаты внедрения проекта

Период	Доходы	Расходы	Коэф. дисконт.	Дисконт. доходы	Дисконт.з атраты	ЧДД	ЧТС
1 квартал 2016		91209	1	0	91209	-91209	-91209
2 квартал 2016	222481	639618	0,95	211357	607637	-396280	-487489
3 квартал 2016	246287	90300	0,9	221658	81270	140388	-347101
4 квартал 2016	271672	74300	0,85	230921	63155	167766	-179335
1 квартал 2017	308470	26300	0,81	249861	21303	228558	49223
2 квартал 2017	338237	26300	0,77	260442	20251	240191	289415
3 квартал 2017	360024	26300	0,73	262818	19199	243619	533033
4 квартал 2017	388594	26300	0,69	268130	18147	249983	783016
Сумма	2135765	1000627		1705187	922171	783016	

Таким образом, на каждый потраченный рубль, связанный с реализацией проекта, мы получаем 1,05 рублей дохода, что является достаточно хорошим показателем для организации и реализации проекта.

На рисунке 3.6 графически представлено изменение доходов и затрат проекта. Линия тренда доходов имеет положительную динамику, по линии затрат виден объем затрат во втором квартале проекта и далее расходы постепенно снижаются.

Рассчитаем рентабельность проекта по формуле. Средняя рентабельность по проекту – показатель эффективности проекта, характеризующий уровень отдачи от затрат и степень использования средств.

$$R_{пр} = ИД \cdot 100 \% - 100\%.$$

$$R_{пр} = 1,011 \cdot 100 \% - 100\% = 1,1\% > 0,$$

Таким образом, рентабельность мала, но следует учитывать, что организационные изменения культуры дают более медленный эффект, поэтому сумма за короткий срок внедрения 2 года удовлетворяет проекту[49].

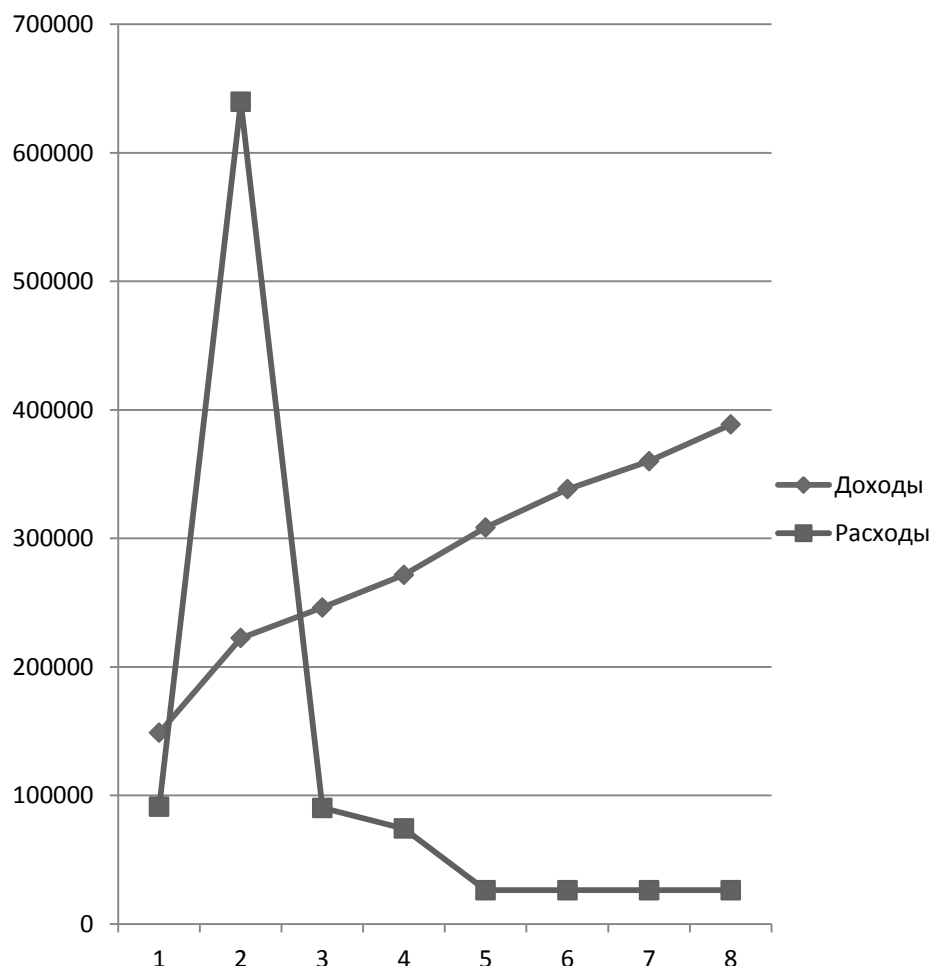


Рисунок 3.6 – График доходов и расходов проекта

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графиков ЧТС с осью времени.

Как следует из графиков ЧТС рисунке 3.7 окупаемость проекта при собственном финансировании составляет 14 месяцев.

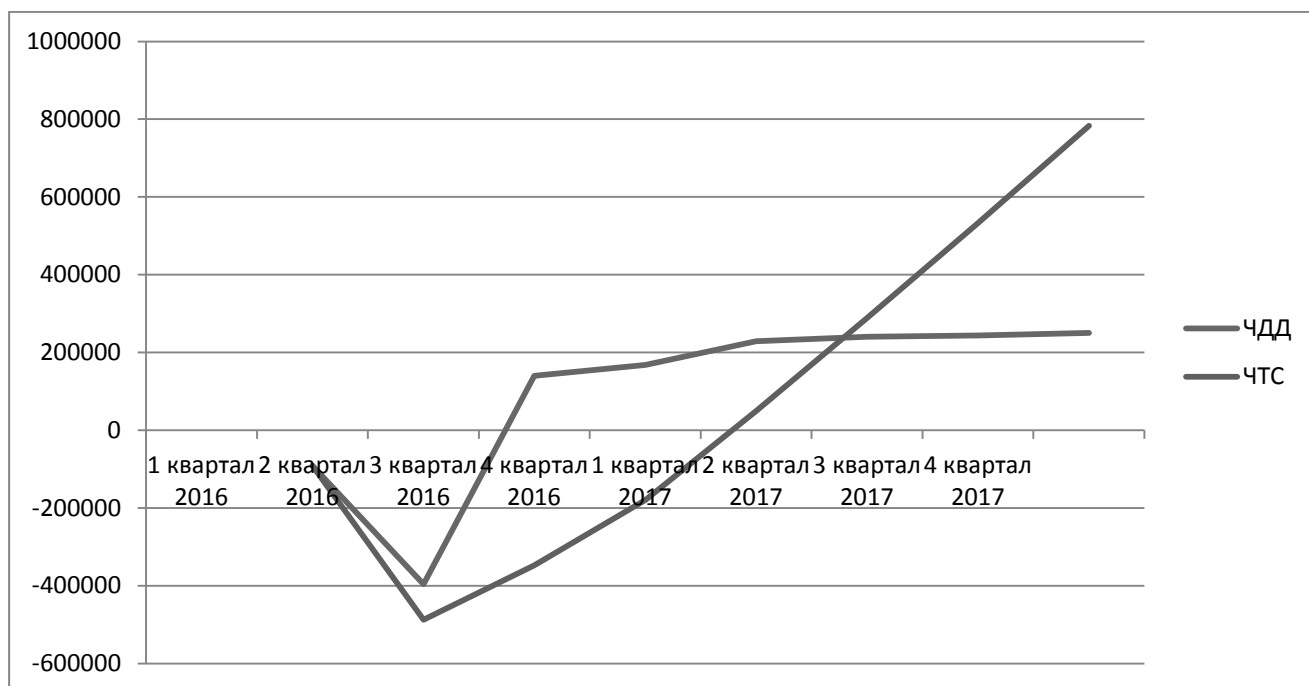


Рисунок 3.7 – График ЧДД и ЧТС проекта

Для того, чтобы сделать выводы об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

1. ЧДД > 0;
2. ИД > 1;
3. R > 1.

Проверим выполнение данных условий при расчете экономической эффективности предлагаемого проекта в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Соответствие полученных показателей эффективным

Условия экономической эффективности проекта	Показатели планируемого проекта, руб.
ЧДД > 0	931774
ИД > 1	1,01
R > 1	1,1

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены. Предполагаемый проект является инвестиционно

привлекательным и рентабельным для более длительного срока оценки финансовых показателей.

Проект рентабелен для данных экономических условий, где главным ресурсом является персонал и рекомендован для внедрения. Сравнительно не высокие показатели коэффициентов связаны с внедрением проекта в сжатые сроки, что быстрее позволит увеличить эффективность работы персонала по средствам большего удовлетворения трудом. Таким образом при непосредственном внедрении проекта необходимо досконально рассмотреть сроки его реализации и наличие свободных денежных средств.

Выводы по разделу три:

Проведенный анализ показал, что в результате проектных решений наблюдается положительная тенденция роста финансовых показателей деятельности организации, что может говорить об эффективности проектных решений и достижении даже при самом худшем варианте развития событий достаточно высоких экономических показателей, но при более длительных сроках. Численные значения коэффициентов указывают на устойчивую работу организации за счет собственных оборотных средств, при положительной рентабельности. Рост доходов дает возможность прогнозировать дальнейшее увеличение устойчивости, платежеспособности и финансовой независимости организации. Оценка с точки зрения влияющих на проект рисков дала результаты, которые также не мешают реализации проекта и могут быть минимизированы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы рассмотрены теоретические аспекты понятий риск-менеджмент, рисков и кадровых рисков. Выявлена связь влияния организационной культуры на эффективность и стабильность развития организации.

При изучении внутренних параметров филиал ПФРФ в г. Челябинске найдены подтверждения выделенным теоретическим аспектам и подтверждена актуальность темы работы. Стоит отметить, что в сложившихся условиях агрессивной внешней среды в отношении конкуренции и экономической ситуации в стране и мире важнейшим преимуществом и стратегическим оружием любой компании является ее персонал, именно в него нужны инвестиции для развития и планомерного достижения целей организации.

- Более подробно рассмотрев внутреннюю среду филиала ПФРФ было выявлено несколько факторов в организационной культуре имеющих отрицательное влияние на уровень кадровых рисков, нуждающихся в срочной корректировке. К ним относятся: отсутствие ясности в распределении премиальной части оплаты труда, формальное отношение к обучению, формальное отношение к исполнению трудовых обязанностей сотрудников отдела по работе с персоналом, не проработанная кадровая политика по вопросу проф.выгорания сотрудников, проблемы, связанные собственно с кадровыми рисками.

При детальном рассмотрении выявились вспомогательные факторы, отрицательно влияющие на мотивацию и лояльность персонала к организации, что также ослабляет главный ресурс компании.

В третьем разделе диссертации представлен проект изменений с финансовыми расчетами затрат и показателей эффективности проекта, рассмотрены возможные сдерживающие факторы. В существующих параметрах все негативно настроенные к изменению силы можно минимизировать и при внедрении проекта полностью устранить, что говорит о масштабности и планомерности проектных мероприятий.



Как таковая экономическая проблема в компании отсутствует, но выявлен показатель, который организация хочет улучшить для реализации своей стратегии – снижение количества ошибок персонала. Результаты кадрового анализа говорят о том, что персонал достаточно квалифицирован, следовательно, может работать качественно. С учетом повышения показателя текучести кадров можно говорить о том, что персонал не удовлетворен своей работой. Следовательно, необходимо уделить внимание организационной культуре и посредством работы над формированием единой системы ценностей увеличить удовлетворенность трудом персонала и снизить риски ошибок.

Финансовые показатели данного проекта достаточно низкие, так как проект хоть и масштабно, но проводится в сжатые сроки (что позволяет учитывать стиль управления как положительный фактор), соответственно финансовые результаты целесообразно рассчитывать на более длительный период.

Реализация этого проекта требует высокого профессионального уровня служб персонала, применение современных методов управления кадрами, сознательную ориентацию на развитие системы ценностей для поддержания стабильности и минимизации рисков в организации. Численные значения коэффициентов указывают на устойчивую работу организации за счет собственных оборотных средств, при положительной рентабельности. Рост доходов дает возможность прогнозировать дальнейшее увеличение устойчивости, платежеспособности и финансовой независимости организации. Оценка с точки зрения влияющих на проект рисков дала результаты, которые также не мешают реализации проекта и могут быть минимизированы.

Все это способствует повышению эффективности работы отдельных сотрудников и деятельности организации или предприятия в целом. И в конечном итоге влияет на выполнение плановых показателей стабильности организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Аверина, О. Р. Этика и культура управления: Учебное пособие. / О. Р. Аверина. – Хабаровск: ДВАГС, 1000. – 194 с.
- 2) Адамчук, В.В., Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2008. – 407 с.
- 3) Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: 8-е издание / М. Армстронг. – М.: Питер, 2008 – 832 с.
- 4) Баринов, В.А. Корпоративная культура организации в России / В.А. Баринов, Л.В. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 3-11.
- 5) Веселова, Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н.Г. Веселова. – М.: ИТК «Дашков и К», 2002. – 340 с.
- 6) Веснин, В. Р. Менеджмент: Учебник / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2004. – 504 с.
- 7) Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Фирма «Гардарика», 1996. – 416 с.
- 8) Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. – 4-е изд. / Б.М. Генкин. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 2002. – 384 с.
- 9) Гибсон, Дж.Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы.: Учеб. Для вузов / Дж. Л. Гбсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли – мл.; пер. с англ. С. Комаров. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 199 с.
- 10) Ерасов, Б.С. Социальная культура: Учебник для студентов высших учебных заведений / Б.С. Ерасов. – М.: Аспект-Пресс, 2000. – 587 с.
- 11) Иванова, Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
- 12) Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. – СПб: Питер, 2001 – 320 с.

- 13) Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
- 14) Козлов, В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография / В.В. Козлов. – М., 2001. – С. 299.
- 15) Корпоративная культура: учебно-методическое пособие / под ред. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
- 16) Корпоративная культура как основа успешного бизнеса. – [Электронный ресурс]. – <http://www.rfc-spb.ru/managment/article/?id=51>
- 17) Магура, М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24–29.
- 18) Менеджмент: Современный российский менеджмент: Учебник / под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. – М.: ИД ФБК-Пресс, 2000. – 504 с.
- 19) Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / под ред. А. Г. Поршнева. – М.: ИД ФБК – Пресс, 2003. – 528 с.
- 20) Мизелева, Г.С. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Г.С. Мизелева, И.В. Балакина, Я.Л. Эйдельман // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 14–37.
- 21) Одегов, Ю.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Изд-во «Альфа–Пресс», 2009. – 1056 с.
- 22) Организационная культура Японии. – [Электронный ресурс]. – <http://www.animesector.ru/forum/showthread.php?p=140149>
- 23) Романова, Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим!? / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25–27
- 24) Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.

- 25) Соломандина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
- 26) Смирнов, Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М. 1998. – 375 с.
- 27) Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломандина. – М: Инфра-М, 2009. – 606 с.
- 28) Социальный менеджмент: учеб. пособ. / под. ред. В. Н. Иванова. В. И. Патрушева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа. 2002. – 271 с.
- 29) Социология и психология управления: учеб. пособ. для вузов / О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 473 с.
- 30) Социальные факторы формирования и развития управленческой культуры в межнациональных компаниях. – [Электронный ресурс]. – [http://www.stankin.ru/sciense/Stepanyk\\_Dissertation\\_Autoreferat.pdf](http://www.stankin.ru/sciense/Stepanyk_Dissertation_Autoreferat.pdf)
- 31) Спивак В.А., Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
- 32) СТО ЮУрГУ 21–2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению / составители: Т.И. Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 55 с.
- 33) Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39–44.
- 34) Удовлетворённость трудовой деятельностью как показатель эффективной культуры организации. – [Электронный ресурс]. – <http://f-proj.livejournal.com/2707.html>
- 35) Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. И перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

- 36) Черкашина О.А. Корпоративная культура / О.А. Черкашина // Информационно-аналитический сервис. – 2001. – № 1 – 272 с.
- 37) Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
- 38) Шихирев, П.Н. Введение в российскую деловую культуру / П.Н. Шихирев - М.: ОАО “Типография “Новости”, 2000. - 430с.
- 39) Юри Като. «Корпоративная культура в японском бизнесе». – [Электронный ресурс]. – <http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/11848,0.html>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Опросник по стилю руководства

Таблица А.1 - Опросник инструмента ОСАІ

<b>Инструкция</b> Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» напротив соответствующей буквы.	
1. а.Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему. б.Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы. в.Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.	+
2. а.Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит. б.Приказывает так, что хочется выполнить. в.Приказывать не умеет.	+
3. а.Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами. б.Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником. в.Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.	+
4. а.Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу. б.В работе не заинтересован, подходит к делу формально. в.Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.	+
5. а. Наверно, он консервативен, так как боится нового. б.Инициатива подчиненных руководителем не принимается. в.Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.	+
6. а.На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней. б.Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это. в.Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.	+
7. а.Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность. б.Ответственность распределяет между собой и подчиненными. в.Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.	+
8. а.Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками. б.Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю. в.Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.	+
9. а.Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными. б.Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть. в.Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.	+

## Окончание таблицы А.1

10. а.Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно. б.В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие. в.По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.	+
11. а.В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями. б.В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства. в.Критические ситуации не изменяют способа его руководства.	+
12. а.Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком. б.Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим. в.Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.	+
13. а.Пожалуй, он не очень требовательный человек. б.Он требователен, но одновременно и справедлив. в.О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.	+
14.а.Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных. б.Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом. в.Контролирует работу от случая к случаю.	+
15. а.Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок. б.Часто делает подчиненным замечания, выговоры. в.Не может влиять на дисциплину.	+
16.а.В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении. б.С руководителем работать интересно. в.Подчиненные предоставлены самим себе.	+

Таблица А. 2 – Ключ и интерпретация опросника

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
А	а	а	д	а	л	д	л	д	а	д	л	а	л	д	д	а
Б	д	д	л	л	а	а	д	л	д	л	а	д	д	а	а	д
В	л	л	а	д	д	л	а	а	л	а	д	л	а	л	л	л

Подсчитываются количество баллов по каждому из трех компонентов. Максимальный балл определяет стиль руководства.

**АВТОРИТАРНЫЙ КОМПОНЕНТ — А**  
Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — Л**  
Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ — Д**  
Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета Р. Харрисона

Таблица Б.1 – Анкета

УТВЕРЖДЕНИЯ	РАНЖИРОВАНИЕ
<b>1. Хороший начальник – это...</b>	2
<b>А</b> Сильный, решительный, но справедливый. Он ведет себя покровительственно, великодушно и снисходительно по отношению к преданным членам организации.	
<b>Б</b> Объективный, корректный, избегает применять свою власть ради получения личной выгоды. Он требует от подчиненных только, что предписано формальной системой.	1
<b>В</b> Эгалитарный и восприимчивый ко всему, что связано с решением задачи. Он использует свою власть для привлечения ресурсов, необходимых для исполнения порученной работы.	3
<b>Г</b> Заинтересованный и ответственный в отношении личных потребностей и ценностей других. Он использует свое положение для обеспечения удовлетворенности и стимулирования профессионального роста подчиненных.	4
<b>2. Хороший подчиненный – это...</b>	1
<b>А</b> Готов идти на уступки, много работать и быть лояльным к интересам своего начальника.	
<b>Б</b> Надежен, исполняет должностные обязанности и несет ответственность за свою работу, избегая проявлять инициативу, которая может озадачить его начальника.	2
<b>В</b> Внутренне мотивирован внести личный вклад в оптимальное решение задачи и открыто делится своими идеями и предложениями. Однако он готов отдать лидерство другим, если те демонстрируют большие знания или способности.	3
<b>Г</b> Жизненно заинтересован в развитии собственного потенциала и открыт для обучения и получения помощи. В свою очередь, он уважает потребности и ценности других, готов оказать им помощь и содействовать их развитию.	4
<b>3. Хороший член организации считает главным приоритетом...</b>	3
<b>А</b> Личные требования босса.	
<b>Б</b> Должностные обязанности, мера ответственности и требования, предусмотренные его ролью, а также принятые стандарты поведения.	1
<b>В</b> Требования, диктуемые заданием в отношении профессиональных качеств, способностей, энергетических и материальных ресурсов.	2
<b>Г</b> Личные потребности входящих в организацию индивидов.	4
<b>4. Члены организации ведут себя правильно, если...</b>	2
<b>А</b> Проницательны, хитры, ориентированы на конкурентную борьбу, придерживаются жесткого стиля руководства.	
<b>Б</b> Ориентированы на достижение консенсуса, ответственны, глубоко привержены организации.	3
<b>В</b> Профессиональна (технически) компетентны, эффективны, соблюдают обязательства прикладывая все усилия для исполнения задания.	1
<b>Г</b> Эффективны и компетентны в установлении личных отношений, неукоснительно придерживаются обязательств содействовать росту и развитию членов организации.	4
<b>5. Организация обращается с индивидом...</b>	1
<b>А</b> Как будто его время и силы находятся в полном распоряжении тех, кто выше его в иерархии.	
<b>Б</b> Используя его время и силы так, как оговорено в контракте, содержащем права и обязанности обеих сторон.	2
<b>В</b> Как с сотрудником, который принял обязательства использовать свои способности и умения ради общих целей.	4



Продолжение таблицы Б.1

УТВЕРЖДЕНИЯ	РАНЖИРОВАНИЕ
Г Как с интересной и достойной личностью, наделенной собственными правами.	3
<b>6. Контроль и управление членами организации осуществляется посредством...</b>	1
А Использования личной экономической и политической власти (для вознаграждений и наказаний).	
Б Обезличенного воздействия экономической и политической власти через навязывание определенных процедур и используемых стандартов.	3
В Коммуникаций и дискуссий по поводу условий задания, которые имеют превалирующее значение для присвоения персоналом подходящей для достижения цели мотивации.	2
Г Внутреннего интереса и удовольствия, получаемых от деятельности; и/или участия и заботы о нуждах других членов организации.	4
<b>7. Справедливо, когда индивид контролирует деятельность других, если...</b>	3
А Если он имеет большой авторитет и власть в организации.	
Б Если его роль предписывает ему ответственность за управление другими.	1
В Если он имеет больше знаний, релевантных порученному заданию.	2
Г Если другие члены организации воспринимают его как важнейшего человека, чья помощью и инструкции могут содействовать обучению и развитию других.	4
<b>8. Основаниями для распределения рабочих заданий являются...</b>	3
А Личные потребности и решения власть предержавших.	
Б Формальные подразделения, наделенные соответствующими функциями и ответственностью в системе.	2
В Требования к ресурсам и навыкам, необходимым для выполнения задания.	1
Г Личные желания и потребности членов организации в собственном обучении и развитии.	4
<b>9. Сотрудники мотивируется к выполнению работы...</b>	1
А Надеждой на награду, страхом наказания или личной преданностью боссу.	
Б Уважением к контрактным обязательствам, подкрепленным санкциями, и личной верностью организации или системе.	2
В Удовлетворением от превосходно сделанной работы и полученных достижений, а также чувством личной ответственности за исполнение задачи или достижение цели.	3
Г Удовольствием от деятельности ради достижения собственных целей, а также заботой и уважением к потребностям и ценностям других личностей, входящих в организацию.	4
<b>10. Члены организации действуют вместе только тогда, когда..</b>	
А Когда это требуется вышестоящему лицу, или они верят, что могут использовать другого для извлечения личной выгоды.	1
Б Когда координация и взаимообмен являются спецификой данной формальной системы.	2
В Когда их совокупный вклад необходим для прогресса в выполнении задания.	4
Г Когда сотрудничество лично удовлетворяет, стимулирует или настоятельно требуется.	3
<b>11. Конкурентная борьба в организации ведется за...</b>	2
А За личную власть и преимущества.	
Б За высокую статусную позицию в формальной системе.	1
В За внесение решающего вклада в исполнение задания.	4
Г За внимание к собственным потребностям.	3

Окончание таблицы Б.1

УТВЕРЖДЕНИЯ	РАНЖИРОВАНИЕ
<b>12. Конфликт</b> А Регулируется вмешательством авторитетных лиц и зачастую поощряется ими для поддержания их собственной власти.	2
Б Сдерживается ссылкой на правила, процедуры и инструкции, определяющие меру ответственности.	1
В Решается в процессе полномасштабной дискуссии по рабочим вопросам теми, кто включен в решение задачи.	4
Г Решается путем открытого и глубокого обсуждения личных потребностей и ценностей вовлеченных индивидов.	3
<b>13. Принятие решений осуществляется...</b>	2
А Осуществляется личностью, обладающей личной властью и высоким авторитетом.	
Б Осуществляется лицом, чья должность предписывает нести эту ответственность.	1
В Осуществляется индивидом, имеющим экспертную власть - наибольшие знания и опыт по данной проблеме.	3
Г Осуществляется человеком, максимально лично вовлеченным и заинтересованным в последующем результате.	4
<b>14. Системы управления и коммуникативные структуры построены следующим образом - ...</b>	3
А Команды направляются сверху вниз в соответствии со структурой простой пирамиды, поэтому каждый, кто занимает более высокую ступень в этой пирамиде, обладает авторитетом для всех нижестоящих.	
Б Потоки распоряжений идут сверху вниз, а информации – снизу вверх по функциональным пирамидам, собираясь на вершине. Авторитет и ответственность роли ограничивается ролями, находящимися ниже в структуре ее собственной пирамиды.	1
В Информация о требованиях и проблемах, связанных с задачей, исходит из центра целевой активности вверх и в стороны вплоть до тех лиц в структуре организации, кто замкнут на ресурсах, необходимых для решения задачи, и способен оказать содействие. Координационная функция может задавать генеральные направления распределения ресурсов, основываясь на информации из всех центров целевой активности.	4
Г Информация и влияние циркулируют от индивида к индивиду, базируясь на личных отношениях, которые самовольно вторгаются в цели работы, обучения, через обоюдную поддержку, развлечения и разделенные ценности. Координационная функция может устанавливать основные направления сотрудничества, необходимого для сохранения организации. Эти задачи определяются взаимным соглашением.	2
<b>15. Окружающая среда выглядит как...</b>	3
А Конкурентные джунгли, где все против всех, а тот, кто не эксплуатирует других, будет сам подвергаться эксплуатации.	
Б Упорядоченная и рациональная система, в которой конкуренция ограничивается законом, а конфликты преодолеваются путем переговоров и нахождения компромиссов.	4
В Комплекс несовершенных форм и систем, которые могут быть перестроены и усовершенствованы посредством организационных достижений.	2
Г Сложная комбинация потенциальных угроз и выгод. Такая ситуация провоцируется организацией, подпитывающейся тем, что, ограничивая их влияние, она использует данную ситуацию как игровое и рабочее пространство для развлечения и развития членов организации.	1

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Опросник организационной культуры Д. Дэнисона

Таблица В.1 - Опросник

Параметр культуры	Фактор	Утверждение	Оценка
Вовлеченность	Полномочия	Большинство сотрудников сильно вовлечены в процесс работы.	2
		Решения обычно принимаются на уровне, где доступна самая достоверная и актуальная информация.	2
		Информация доступна всем: каждый сотрудник имеет возможность получить необходимую ему информацию.	2
		Каждый верит, что он/она вносят значимый вклад в развитие организации.	1
		Бизнес-планирование непрерывно, и в процесс вовлекаются все сотрудники.	2
	Ориентация на командную работу	Активно поощряется совместная деятельность различных частей организации.	2
		Люди работают, ощущая себя частью команды.	3
		Предпочтение отдается командному стилю работы, нежели управлению согласно иерархии.	1
		Команды – основные строительные блоки организации.	1
		Трудовой процесс организован таким образом, что каждый может увидеть связь между его/ее работой и целями организации.	2
	Развитие способностей	Руководство делегирует полномочия сотрудникам, предоставляя им возможность действовать по своему усмотрению.	2
		Ведется постоянная работа по развитию способностей у персонала.	4
		Имеют место постоянные инвестиции в повышение уровня знаний работников.	3
		Знания и навыки сотрудников рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.	3
		Проблемы зачастую возникают из-за того, что у людей не хватает знаний и умений для выполнения задания. *	-2

Продолжение таблицы В.1

Параметр культуры	Фактор	Утверждение	Оценка
Согласованность	Ключевые ценности	Лидеры организации своим поведением поддерживают принятые в компании ценности.	5
		Ключевые ценности определяют стиль и методы управления организацией.	3
		Набор базовых ценностей, принятых в организации, определяет то, как мы ведем бизнес.	4
		Игнорирование ключевых ценностей неизбежно приводит к проблемам. *	1
		Ключевые ценности - это этический код, который управляет нашим поведением и позволяет отличать правильное от неправильного.	5
	Согласие	Когда возникают разногласия, мы усердно работаем, чтобы достичь соглашения, не ущемляющего ничьих интересов.	3
		В организации сложилась сильная корпоративная культура, которая обеспечивает согласованность мнений и действий работников.	1
		В организации легко достичь консенсуса даже при решении сложных задач.	3
		У нас часто трудности в достижении общего согласия при решении ключевых задач. *	-4
		В организации достигнуто согласие по поводу того, что является правильным и неправильным при ведении бизнеса.	5
	Координация и интеграция	Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.	5
		Люди из различных частей организации разделяют общие цели и видение.	3
		В организации не возникает проблем при координации деятельности различных подразделений.	5
		Работать с кем-либо из другого подразделения все равно, что работать с кем-то из другой организации. *	-1
		В организации имеет место четкое выстраивание системы целей и задач, при котором специфические цели подразделений подчинены общей цели организации.	5

Продолжение таблицы В.1

Параметр культуры	Фактор	Утверждение	Оценка	
Адаптивность	Ориентация на изменения	Методы работы очень гибкие и могут с легкостью меняться.	1	
		Организация отслеживает изменения в бизнес-среде и действия конкурентов и вовремя реагирует на них.	4	
		Новые методы работы активно внедряются в деятельность организации.	4	
		Попытки провести изменения обычно встречают сопротивление со стороны сотрудников. *	-3	
		Различные части организации часто взаимодействуют при внедрении изменений.	4	
	Ориентация на потребителя	Мнения и рекомендации потребителей учитываются при определении характера и направления изменений.	5	
		Потребитель оказывает прямое влияние на принимаемые решения.	5	
		Все члены организации имеют глубокое понимание потребностей клиента.	5	
		Интересы потребителей часто игнорируются при принятии решений. *	-5	
		В компании поощряется налаживание контактов с клиентами.	5	
	Организационное обучение	Сотрудники организации учатся на ошибках.	5	
		Стремление к инновациям и склонность к риску поощряются и вознаграждаются руководством.	2	
		Большинству вещей не уделяется должного внимания. *	-3	
		Обучение – важная цель при ежедневной работе.	5	
		В организации уверены, что сотрудники полностью понимают суть выполняемой ими работы.	5	
	Миссия	Стратегическое направление и намерение	У организации есть долгосрочная цель и направление развития бизнеса.	5
			Наша стратегия заставляет другие организации изменять свои конкурентные стратегии.	5
У организации есть четко сформулированная миссия, которая придает смысл и направление нашей работе.			5	

Окончание таблицы В.1

Параметр культуры	Фактор	Утверждение	Оценка
Миссия		Наше стратегическое направление мне непонятно.*	-5
	Цели и задачи	В организации существует полное согласие по поводу целей организации.	5
		Лидеры ставят амбициозные, но реалистичные цели.	1
		Руководство открыто говорит о целях, которые мы пытаемся достичь.	3
		Мы ведем постоянный контроль над продвижением к поставленным целям.	5
		Люди понимают, что должно быть сделано, для выживания в долгосрочной перспективе.	4
	Видение	У организации есть разделяемое всеми ее участниками видение будущего.	4
		Лидеры ориентированы на будущее.	5
		Краткосрочные цели часто противоречат долгосрочным целям. *	-5
		Наше видение служит источником воодушевления и мотивации для сотрудников.	2
		Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.	4







## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета по ценностям персонала

Дорогие коллеги, просим принять участие в анкетировании по вопросам направленности работы команды!

1. Какой параметр для вас самый значимый в обслуживании клиента?
2. Как вы относитесь к появлению новых сотрудников в офисе?
3. Оказываете ли вы помощь новым сотрудникам?
4. Необходимо ли помогать новым сотрудникам?
5. Ваши знания работы в филиале накапливались самостоятельно или коллектив принимал участие в их формировании.
6. Как вы презентуете клиенту новые продукты?
7. Считаете ли вы ваш коллектив сплоченной командой?
8. Изменения в организации повлияют на ваше внутреннее состояние?
9. Приветствуется ли в организации возможность обучения и саморазвития?
10. Вам нравится работать в организации?
11. Вы считаете себя частью организации?
12. Вы получаете чувство удовлетворения от выполняемой работы?
12. Хотели бы вы что-то изменить и что именно?

Спасибо за Ваши ответы!