

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
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»
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Event-менеджмент как средство изменения корпоративной культуры
в ООО «Фрагмент»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2019.1921. ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
ст. преподаватель
_____/Т.А. Виноградова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУз–593
_____/А.И.Елкина
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С ПОМОЩЬЮ EVENT- МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры в организации	5
1.2 Использование event-менеджмента как средство изменения корпоративной культуры	13
1.3 Зарубежный и отечественный опыт управления корпоративной культурой с помощью event-менеджмента	18
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ФРАГМЕНТ»	
2.1 Краткая характеристика ООО «Фрагмент»	24
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Фрагмент»	31
2.3 Кадровый аудит ООО «Фрагмент».....	48
3 ПРОЕКТ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С ПОМОЩЬЮ EVENT-МЕНЕДЖМЕНТА В ООО «ФРАГМЕНТ»	
3.1 Анализ существующей корпоративной культуры ООО «Фрагмент»	59
3.2 Проект изменения корпоративной культуры в ООО «Фрагмент».....	63
3.3 Расчет бюджета проекта проекту изменения корпоративной культуры в ООО «Фрагмент».....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... 91

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А Опросник Куинна и Камерона..... 93

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Опросник Q12..... 96

ПРИЛОЖЕНИЕ В Диаграмма Ганта..... 97

ВВЕДЕНИЕ

Факторами, определяющими эффективность деятельности организации, являются: производственные мощности, технологии выполнения работ, персонал, его квалификация, потенциал развития. При этом значимым элементом внутренней среды выступает корпоративная культура компании. Она является условной системы, которая состоит из правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, структурных подразделений, управленческого звена и ключевых факторов развития предприятия. Работники, основываясь на личном опыте, формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к таким составляющим организационной культуры, как мотивационной политике, миссии организации, планированию, и др. В итоге, данные факторы определяют эффективность деятельности организации в целом.

Корпоративная культура есть в каждой организации, она определяет ее неповторимость, сплоченность и целостность. Организационная культура, являясь уникальной, определенной и ценной, может рассматриваться как важнейший стратегический ресурс, который создает компании долговременное конкурентное преимущество. Корпоративная культура развивается вместе с организацией. При этом устойчивость, эффективность и жизнеспособность организации на каждой стадии жизненного цикла связана с её состоянием и соответствием ее элементов требованиям стадии жизненного цикла.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что вопросы формирования корпоративной культуры в организации в настоящее время имеют большое значение, так как она состоит из взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение корпоративной культуры и ее изменение через event-менеджмент в ООО «Фрагмент».

В соответствии с этой целью в проекте решаются задачи:

- рассмотреть сущность корпоративной культуры и event-менеджмента;
- рассмотреть виды event-менеджмента;
- проанализировать зарубежный и отечественный опыт использования event-менеджмента как средство изменения корпоративной культуры;
- дать характеристику предприятия ООО «Фрагмент»;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Фрагмент»;
- осуществить кадровый аудит ООО «Фрагмент»;
- проанализировать систему организационной культуры ООО «Фрагмент»;
- разработать проект изменения корпоративной культуры с помощью event-менеджмента в ООО «Фрагмент»;
- рассчитать стоимость предложений по разработанному проекту.

Объектом исследования является персонал ООО «Фрагмент».

Предмет исследования - корпоративная культура ООО «Фрагмент».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список.

В работе использованы теоретические и методологические исследования отечественных авторов в области управления процессами формирования корпоративной культуры и в event-менеджменте.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С ПОМОЩЬЮ EVENT- МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры в организации

В настоящее время организации все больше уделяют времени на изучение корпоративной культуры. Различные ученые выдвигают свои определения по данной теме. Многие ученые сходятся на том, что организационная культура – это сочетание важных предположений, которые принимаю члены коллектива.

Другие ученые воспринимают организационную культуру как идеологию и философию управления как внутри организации, так и за ее пределами.

Руководитель департамента консалтинга ЭКОПСИ Консалтинг Сергея Львова характеризует корпоративную культуру, как «набор правил и ценностей, которые явно или неявно культивируются в компании» [7].

Так же корпоративная культура – это система норм и ценностей, присущих данной фирме, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и других. Корпоративная культура проявляется в поведении сотрудников предприятия.

По теории Дила и Кеннеди: «Организационная культура – это устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах» [9].

По теории Питтерса Отермена: «Организационная культура - это система разделяемых ценностей, которые проявляются через различные культурные артефакты: истории, мифы и т.д.» [23]

По мнению В.А. Ачкасовой и Л.В. Володиной «Корпоративная культура - эта те основные параметры привлекательности для человеческих ресурсов компании - то, ради чего люди пришли в корпорацию (организацию), какие жизненные принципы и нормы организации они разделяют, почему видят свое дальнейшее

личностное и профессиональное развитие в этой корпорации» [14].

Наиболее полным и емким является определение, данное Козловым В.В.: «корпоративная культура – это 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 организацией, перспектив развития» [16].

Управление корпоративной культурой является достаточно длительным, а самое главное, субъективным для каждой организации процессом. Руководству организации необходимо четко осознавать, что именно корпоративная культура является той основой, которая позволяет объединить усилия руководства и персонала для достижения стратегических целей и задач организации. Ценностные ориентации должны стать неотъемлемой частью внутренней жизни организации ее топ менеджмента и персонала, а не быть просто заявлены, т.к. корпоративная культура – это атмосфера, в которой мы пребываем, которая нас окружает, это все, с кем или с чем мы имеем дело на работе. Если в компании количество персонала 50 человек, то носителем корпоративной культуры является руководитель. В компании, в которой 5000 человек, культура отделяется от своего главного носителя, то есть руководителя, и развивается самостоятельно. При этом часто руководитель не имеет ясного представления, как она развивается.

Задача высшего руководства или топ-менеджеров организации состоит в понимании роли и места их личной корпоративной культуры в достижении целей организации, понимании специфики культуры организации, формировании ее, корректировании и поддержании на оптимальном уровне [19].

Работа над поддержанием или изменением организационной культуры позволяет достичь следующих целей:

- внедрить культуру, адекватную стоящим перед компанией стратегическим

бизнес-задачам;

- поднять уровень лояльности сотрудников по отношению к организации;
- снизить сопротивление в коллективе к внедрению изменений, возникающее из-за особенностей уже существующей корпоративной культуры;
- способствовать процессу интеграции организации.

Компании стремятся сформировать сильную культуру, чтобы поддерживать работу в командах, сотрудничество и взаимное доверие. Люди более склонны обмениваться идеями и знаниями, проявлять творческое начало и открытость в обстановке доверия.

Организационная культура определяет контроль исполнения, взаимоотношения руководитель-подчиненный, стиль управления в компании в целом, постановку целей, систему мотивации персонала. Все, что связано с людьми (принципы, социальная политика, по которым персонал нанимается и увольняется, возможности для роста и развития и пр.) – основные рычаги влияния на корпоративную культуру, это комплекс вырабатываемых и признаваемых коллективом организации социальных норм, установок, ориентаций, стереотипов поведения, верований, обычаев, которые заставляют человека, группу вести себя в тех или иных ситуациях определенным образом.

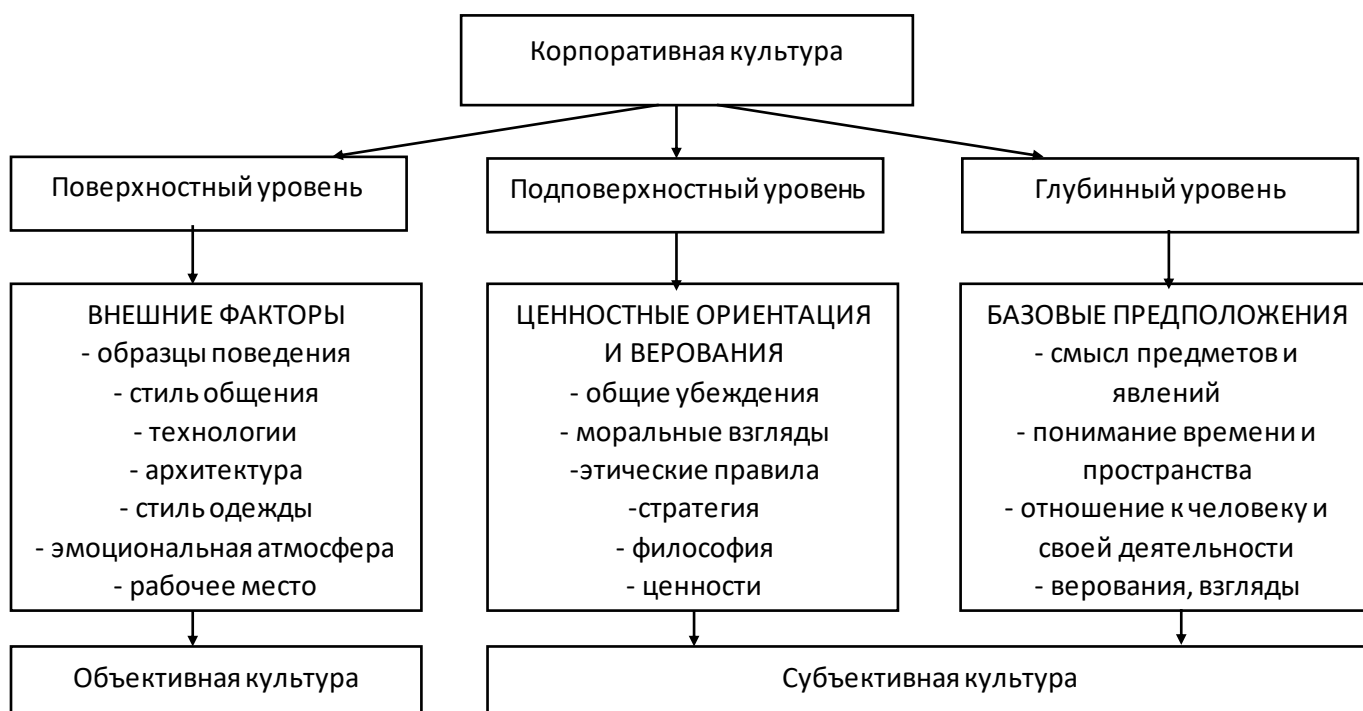


Рисунок 1 – Уровни корпоративной культуры

Эдгар Шейн является одним из первых ученых в изучении корпоративной культуры. Он разработал систему трех уровней корпоративной культуры.

Когда необходимо было выяснить структуру корпоративной культуры, Эдгар Шейн в 1981г., выделил три уровня корпоративной культуры: поверхностный, внутренний и глубинный (рисунок 1 [24]). Эта модель, используется с 1983года, до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой.

Познание корпоративной культуры, как утверждал Эдгар Шейн, начинается с "поверхностного" уровня. На данном уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней [27].

Затрагивают её второй, "подповерхностный", уровень те, кто пытаются познать корпоративную культуру глубже. На этом уровне изучению подвергаются ценности, убеждения и верования, которые разделяют члены организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований зависит от желания людей и носит сознательный характер.

Третий "глубинный" уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать без специального сосредоточения на этом вопросе даже самим членам корпорации. Среди этих скрытых и принимаемых на веру скрытых предположений, которые направляют поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты корпоративной культуры, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.



Преимущество данной модели состоит в том, что Эдгару Шейну удалось не только разделить по группам разные проявления корпоративной культуры, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические.

Чарльз Хэнди выделял четыре фундаментально различных типа управленческой культуры:


- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- экзистенциальная культура [4].

Отообразим в таблице 1 и расскажем про каждый из этих типов

Таблица 1 – Корпоративная культура по Э. Шейну

№	Наименование	Изображение	Описание
1	Культура власти		<p>В центре этой “паутины” находится лидер (“Зевс”). Он строит свою сеть, с помощью личного контакта, привлекая людей, которые близки ему по духу. За счет того, что похожие люди мыслят более-менее одинаково, опираются на одни и те же ценности, их интуитивные решения в схожих ситуациях будут схожи, поэтому нет необходимости в многочисленных согласованиях и документации, также это дает большую скорость принятия решений, хотя и не всегда качественных. В областях, где скорость является критичной, а цена ошибки меньше, чем цена промедления, это очень большое преимущество.</p> <p>При такой модели ценятся: инициативность, самостоятельность, предприимчивость, достижение результата. При этом, к сотруднику, не оправдавшему доверия, такая культура относится жестко.</p> <p>Сильной стороной является скорость принятия решений</p> <p>Недостатками являются много общения, большая зависимость от лидера, плохо масштабируется</p>
2	Культура роли		<p>В этой культуре основным предположением является что весь предыдущий опыт тщательно анализируется и на его основе разрабатывается исчерпывающий набор правил и ролей, который четко описывает, что и как делать.</p> <p>Этот тип культуры наиболее эффективен в неизменной среде – операции отлажены, ошибки сведены к минимуму, нет необходимости набирать сильных профессионалов, эффективность постепенно повышается за счет анализа опыта и разработки улучшенных процедур, предсказуемость и стабильность являются одними из главных ценностей этой культуры.</p>

Окончание таблицы 1

№	Наименование	Изображение	Описание
			<p>Символ греческого храма хорошо описывает структуру такой компании, а именно: есть функциональные отделы (колонны), которые объединяются только на уровне верхнего менеджмента (фронтон), и все это в целом скреплено набором процедур и ролей. Что касается карьеры сотрудников, то она, как правило, делается в рамках одного функционального направления, переходы между “колоннами” редки.</p> <p>Среди сильных сторон можно выделить: предсказуемость, стабильность и эффективность</p> <p>Недостатками являются то, что плохо работает в изменчивой среде, независимые талантливые люди часто не приживаются</p>
3	Культура задачи		<p>Данная культура ориентирована на решение задач. При этом, основной смысл менеджмента – выявить проблему, подобрать нужных людей и дать им ресурсы для решения задачи.</p> <p>Культура задачи характеризуется разнообразием решений. Люди этой культуры не выносят рутину, каждый раз придумывая новый вариант, даже если использование уже готового решения будет более экономичнее.</p> <p>Среди сильных сторон можно выделить: качественные творческие решения, легко привлекать талантливых сотрудников, самомотивированные сотрудники</p> <p>Недостатками являются: дорого, решения иногда избыточно хороши, много избыточного общения, не приспособлены к кризисным ситуациям, не способны работать экономно и однообразно</p>
4	Экзистенциальная культура		<p>Компания является средством достижения личных целей сотрудников. В мире бизнеса такое сложно представить, но эта культура иногда встречается в ассоциациях независимых профессионалов, а также, в некоторых университетах.</p> <p>Символом служит круг слабо связанных точек – если один или два сотрудника уйдут, то от этого ничего не изменится, сотрудники.</p> <p>Сильные стороны: мотивированность, легко привлекать талантливых людей.</p> <p>Недостатки: интересы сотрудника важнее, чем</p>

			интересы компании, у менеджеров нет полномочий приказывать.
--	--	--	---

Хотелось бы отметить, что не обязательно во всей компании иметь одинаковый подход. Например, в производстве могут быть роли и правила (Аполлон), топ-менеджмент работать в стиле Афины (группа сотрудничающих профессионалов решает возникающие проблемы), а для вывода нового продукта на рынок можно найти «Зевса» и дать ему достаточно полномочий.

Ни одна из представленных культур не лучше другой, у них разные контексты применения. Поэтому важно понимать, какая у вас управленческая культура, какой контекст, эффективна ли текущая культура в данном контексте. И приведенная классификация поможет в этом.

Наряду с уровнями и элементами выделены типы организационной культуры. Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. [12]



Рисунок 2 – Корпоративная культура по К. Камерону и Р. Куинну

В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- гибкость и дискретность;
- стабильность и контроль;
- внутренний фокус и интеграция;
- внешний фокус и дифференциация.

Клановая организационная культура очень дружественное место работы, где у

людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* – «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота – выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой.

Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Корпоративная культура важна в организации так как она играет значительную роль в ней: помогает в развитии компании, помогает достичь определенных задач, создать лояльное отношение сотрудников по отношению к организации. И в наше время ей уделяется достаточно много времени в развитие. Существует много методов для определения корпоративной культуры и работы с ней. Каждой организации нужно выбрать, как определять и как работать по ней.

1.2 Использование event-менеджмента как средство изменения корпоративной культуры

Ивент-менеджмент (от англ. event management — организация событий) как отдельное направление бизнеса начал развиваться на Западе в середине 80-х годов XX века, когда возможности прямой рекламы, а также различных рекламных и BTL-акций были исчерпаны. С тех пор организация праздников прочно вошла в практику как крупнейших корпораций, так и небольших компаний [25].

Корпоративные мероприятия, в настоящее время, это популярный и весьма действенный инструмент событийного маркетинга, используемый для воздействия на внутреннюю маркетинговую среду компании, а также продвижения ценностей бренда или компании среди собственных сотрудников.

Корпоративный праздник – обязательная часть культуры компании, эффективный инструмент формирования позитивной мотивации работников. Сплоченность и творческий настрой команды невозможно купить за деньги[4]. Для того чтобы праздник не только удался, но и принес пользу коллективу, следует четко определить цели, которых необходимо достичь.

Как известно, в своей основе любой праздник (event) – это оппозиция

повседневности. Он непременно содержит в себе идею и некую игровую составляющую, которая оказывает сильное воздействие на его участников [6, с. 22]. Широкое распространение event-менеджмента обусловлено потребностью контролировать эффект мероприятия, который закладывается в его концепции и ее реализации.

Причина этого – специфика event-мероприятий:

- сам event есть результат всей деятельности, его нельзя исправить или отсрочить, в отличие от цели, которая должна быть проектируемой;

- результат мероприятия является уникальным и зависит от восприятия участников;

- отсутствует возможность сохранения результата event неизменным [4, с. 10-11, 16].

Пожалуй, в event-менеджменте эта специфика особенно важна для корпоративного праздника, под которым мы понимаем досуговое мероприятие, которое инициировано компанией, и связано с ее стейкхолдерами (сотрудниками, клиентами) или общенациональными праздниками, празднование которых является частью корпоративной политики данной компании [1, с. 44].

Таким образом, эффективное руководство использует корпоративные праздники для развития корпоративной культуры и трансляции корпоративных ценностей; для нейтрализации конфликтных ситуаций в коллективе, поощрения сотрудников и формирования сплоченности персонала [6, с. 23-24].

Современный event-менеджмент допускает множество форматов корпоративных мероприятий. На каком варианте остановиться, зависит от целей и задач, которые должен решить корпоратив:

1. Банкетный формат корпоративного мероприятия.

Данный формат корпоративного праздника, пожалуй, самый популярный. Обычно при этом торжество проходит в каком-либо помещении за накрытым или фуршетным столом.

2. Загородные корпоративные мероприятия.

Здесь можно выделить активные корпоративные мероприятия и выезды на природу. К первым относятся корпоративы, которые чаще всего проходят на свежем воздухе. Это могут быть всевозможные походы, квесты, тимбилдинговые программы, игра в пейнтбол, спартакиады и олимпиады и т.д.

При планировании корпоративного праздника важно продумать место и время мероприятия, ориентируясь на вкусы и предпочтения сотрудников, партнеров, клиентов. Главное правило event –менеджмента - опираться на корпоративные ценности.

Управление даже самым скромным по масштабу мероприятием требует значительных усилий и затрат, как интеллектуальных, так и материальных. А для эффективной подготовки нужно четко представлять себе конечные цели, задачи и желаемый общественный резонанс [10]. После ответов на эти вопросы можно начинать собственно event-менеджмента. При планировании необходимо продумать следующие ключевые позиции:

1. Бюджет.

Прежде всего выясните, сколько это стоит. К примеру, на качественное корпоративное мероприятие на 100 персон расходы планируются в пределах 15-20 тысяч у.е. Масштабное же общественное событие – это совсем иной уровень event-менеджментf. Тут появляются дополнительные организационные мероприятия: pre-party, after-party, интервью для прессы, пресс-конференции, телеэфиры, пресс-ланчи, vip-фуршеты и т.п. Соответственно и стоимость таких грандиозных мероприятий может достигать астрономических, по сравнению с обычными, размеров.

2. План-график.

Не менее четко, чем вопрос денег, нужно решить вопрос со сроками как самого события, так и всех этапов его подготовки.

3. Кадровое обеспечение.

Сколько человек понадобится, чтобы организовать праздник? Сколько будет работать на мероприятии профессиональных артистов, режиссеров, специалистов

по звуку и свету, промо-персонала? Кто будет отвечать за доставку оборудования, подготовку площадки, вести переговоры с подрядчиками? Ответить на эти вопросы тоже необходимо, прежде чем механизм подготовки придет в действие.

4. Спонсорская поддержка.

На этом же этапе желательно определиться, нужна ли для организации праздника помощь спонсоров и насколько она может быть взаимовыгодной. Найти, убедить, привлечь достойных спонсоров - дело непростое и очень ответственное.

5. Коммуникации и привлечение внимания общественности.

Всегда следует помнить, что одна из сверхзадач event-менеджмента - получить необходимый общественный резонанс. Поэтому, планируя акцию, нужно точно представлять, от кого, в каких объемах и какой именно отклик на событие вы хотели бы получить.

Корпоративные праздники устраиваются по случаю знаменательной даты в жизни компании. Можно выделить несколько задач, решению которых способствует корпоративный праздник (причем организовав соответствующее мероприятие, компания может достичь сразу нескольких из них).

1. Подтверждение успеха. В данном случае основным акцентом праздника является подчеркивание достижений, успехов компании, коллектива (отдела) и/или отдельных сотрудников. Подведение итогов работы в форме праздника отличается позитивной направленностью, подчеркиванием особых достижений и их персонификацией, то есть упоминанием вклада максимально возможного числа сотрудников в эти достижения.

2. Воспитание сотрудников, закрепление образцов "правильного поведения". Такая задача корпоративного мероприятия непосредственно связана с формированием корпоративной культуры, с передачей и приобщением сотрудников к значимым для компании ценностям, к стилю взаимодействия людей в компании, к пониманию сложившегося и поддерживаемого в коллективе поведения.

3. Адаптация в организации. Корпоративный праздник с элементами неформального общения, нестандартными и неофициальными формами донесения информации о компании и требованиях к персоналу может существенно ускорить процесс адаптации новых сотрудников, способствовать установлению и налаживанию коммуникаций, уменьшению коммуникационных барьеров.

4. Усиление мотивации. Одним из ведущих мотивирующих факторов для сотрудника являются отношения в коллективе. Неформальное комфортное запоминающееся корпоративное событие способно повысить уровень трудовой мотивации персонала, эффективность оперативной работы.

5. Исследование корпоративной культуры, отношений, персонала. В обстановке, отличающейся от рабочей, как правило, проявляются новые качества и особенности поведения сотрудников. Это может обеспечить руководителю понимание настроения, мыслей и чувств сотрудников относительно компании, коллектива и себя самого в этом коллективе.

6. Сплочение коллектива. Функция сплочения, эмоционального сближения сотрудников компании является одной из самых важных. Правильно составленная программа корпоративного праздника может включать развлечения и интерактивные игры, направленные на сплочение коллектива.

7. Выражения признательности, благодарности, удовлетворение потребности персонала в обратной связи. Корпоративный праздник демонстрирует признание трудовых достижений работников, показывает персоналу, что их усилия на рабочем месте не просто оплачиваются, но и признаются успешными и достойными всяческих похвал.

8. Возможность отдыха. Отвлечение от трудового процесса необходимо, равно как и снятие рабочего напряжения, переключение тематики общения с коллегами с деловых на внерабочие темы. Все это позволяет снизить усталость и повысить работоспособность.

9. Развлечение. Праздники позволяют ощутить радость жизни. Руководство,

дарящее своим сотрудникам возможность пережить несколько радостных часов и минут, получит в ответ благодарность и признательность [13].

Таким образом отметим:

- event-менеджмент – неотъемлемая часть системы организационной культуры компании, одна из составляющих компонентов ценностно-нормативной подгруппы;

- она является инструментом внутреннего PR, проводником базовых корпоративных ценностей и установок;

- является специальным мероприятием, требующим повода, отдельной подготовки, финансирования и анализа результатов;

- также может способствовать достижению поставленных целей, при условии его грамотного использования;

- корпоративный праздник может быть направлен на разные целевые аудитории, в зависимости от поставленных целей и задач.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт управления корпоративной культурой с помощью event-менеджмента

В российских и зарубежных компании уже на протяжении нескольких десятилетий используют инструменты event-менеджмента. Для нашей работы не менее значимым будет изучение положительных элементов корпоративных праздников.

Одним из самых ярких – это спортивное мероприятие от Сбербанка

Регулярно проходят спартакиады Сбербанка России. В региональных ОСБ каждый год проводятся местные спартакиады, победители отправляются на общероссийскую. Проходят дружеские спортивные соревнования между командами ОСБ и акционерных обществ. Волейбол, мини-футбол, стрельба, спортивная рыбалка и пр. Зимой команды территориальных отделений Сбербанка меряются силами, играя в футбол, хоккей с мячом, состязаясь в конькобежном

спорте, горных лыжах, лыжных гонках и перетягивании каната. Летом спортсмены соревнуются в семи номинациях: мини-футбол, стритбол, баскетбол, волейбол, настольный теннис, бег, плавание.

Неотделимой составляющей внутренней организационной культуры Сбербанка России является проведение между сотрудниками всероссийских спортивных соревнований – «Сбербанкиада». Не малое количество работников банка с радостью совмещают трудовые и спортивные достижения. «Сбербанкиада» – массовые соревнования по различным видам спорта среди сотрудников разных отделений и филиалов Сбербанка России. Она направлена на процветание массовой спортивно-оздоровительной деятельности в среде банковских работников. Это комплексное корпоративное мероприятие, состоящее из производственных собраний, семинаров, тренингов, презентаций, конкурсов на уровень профессионализма, а также других культурных мероприятий на темы деятельности банка.

Цели Сбербанкиады СБ РФ:

- увеличение коммуникативной между различными структурами банка;
- возможность обмена знаниями не только в сфере профессионализма, но и в сфере спортивной культуры;
- создание здоровой корпоративной культуры, формирование здорового образа жизни персонала;
- решение задач, возникающих в настоящем времени.

Принято считать, что Сбербанкиада начала свой отсчет в 2001 году, когда прошла в Сочи. Но на самом деле ей уже предшествовали спортивные соревнования между центральными отделениями, проведенные в 1995 году в Москве. Тогда на стадионе «Октябрь» состязания проходили среди 10 региональных команд. Они принимали участие в следующих видах спорта: стрельба, плавание, футбол, армреслинг, легкая атлетика и гиревый спорт. Кульминацией был финал – поединок среди руководителей – бег и велосипедные гонки. Наряду с серьезными видами спорта стояли – эстафета с инкассаторским

мешком «денежных купюр» и пересчет денег на скорость.

Так как данная спартакиада организуется на всех структурных уровнях (от небольших отделений до территориальных банков), это значит, что у каждого сотрудника банка есть свой шанс проявить себя и показать на что он способен. Выявленные победители региональных соревнований выступают на общероссийской Сбербанкиаде. В летних соревнованиях в Сочи принимают участие около 1500 человек из 18 сборных команд территориальных банков и ЦА СБ. Этих людей объединяет дух спортивной конкуренции и корпоративного единства вне спортивных арен. Можно сказать, что Сбербанкиада – это не просто корпоративный спорт для банка. Это суть внутренней политики Сбербанка, которая нацелена на рост и раскрытие творческого потенциала у сотрудников, на покорение новых вершин как в спорте, так и в работе.

Очевидно, что организация подобных спортивных событий является значимым вкладом в развитие внутреннего и внешнего пиара, способствует укреплению корпоративного духа, позитивно влияет на имидж организации [22].

Для сотрудников компании Nestlé уже стало доброй традицией отмечать День Семьи вместе со своими вторыми половинками и детьми. В субботний день, 12 июля 2014 года компания Nestlé организовала настоящий праздник для своих коллег и их семей, который превратился в яркий, трогательный, незабываемый день отдыха, наполненный радостью, бодростью, задорным смехом, солнечным настроением и позитивными эмоциями.

В этом году сотрудники центрального офиса встречали праздник со своими семьями на территории самой экологической зоны Москвы – живописного лесопарка и пляжа «Серебряный Бор». Программа праздничного мероприятия была насыщена множеством сюрпризов и развлечений.

Праздничное мероприятие прошло одновременно во всех городах, где расположены филиалы Nestlé. Между всеми городами был организован приветственный телемост, благодаря которому сотрудники компании смогли увидеть праздник в других городах и почувствовать себя частью большой семьи

Nestlé.

Сотрудники службы охраны Компании «Безопасность 2000» поддерживали порядок и обеспечивали безопасность центрального офиса компании Nestlé, филиала (г. Жуковский), фабрики в Ворсино (Калужская область), фабрики Нестле Кубань (г. Тимашевск).

В ОАО «Северсталь» также уделяется особое внимание массовым занятиям физкультурой и спортом. Сотрудники компании участвуют в спартакиадах, эстафетах, всевозможных первенствах, турнирах. Целью спортклуба является оздоровление трудящихся и членов их семей средствами физической культуры и спорта, организация досуга молодежи, воспитание здорового подрастающего поколения в спортивных корпоративно-юношеских школах, развитие спорта высших достижений. Спортивный клуб ОАО «Северсталь» ежегодно организует и проводит 10 - 15 праздников, посвященных юбилейным датам цехов, 4 раза в месяц проводятся дни отдыха на льду СКЗ «Алмаз», в которых участвуют до 700 - 900 человек.

Как яркий пример зарубежного event-менеджмента это корпорация Google. Ежегодно проводится незабываемая вечеринка в Силиконовой Долине, и расходы на такую вечеринку вовсе не маленькие. То же самое можно сказать и о количестве сотрудников, а судя по тому, как работает данная компания, сетовать на расходы им не приходится. Организация и проведение корпоративных мероприятий целиком и полностью лежит на группе людей, которые этим и занимаются. Программы таких вечеринок самые обширные. Как минимум званый обед в отличной обстановке и приятной атмосфере.

Одна из таких вечеринок прошла едва ли не в музеях Сан-Франциско. В предыдущие годы можно было увидеть огромное разнообразие идей для новогодней вечеринки, причем все – на одном празднике. Например, ледяные фигуры на территории компании в виде ее эмблемы. А также множество других очень интересных вещей, на которых может остановиться взгляд, и которые оставят самые интересные впечатления о празднике. Кабины караоке, пародийные

танцоры и актеры, которые развлекали посетителей вечера, предлагая потанцевать или спеть с ними. Наряду с обычным обедом или фуршетом, организовываются и специальные буфеты суши для тех, кто не против попробовать что-то новое – или перестать пробовать уже наскучившее старое – на новогоднем вечере. Новогодний корпоративный праздник, организованный по всем правилам, оставляет только приятные воспоминания, и дает множество впечатлений на будущее. Что уж говорить о такой компании, как Google. Каждый год они отмечают новым логотипом – дудлом – в котором с каждым же годом появляются новые фишки.

Также отметим компанию «SouthWestAirlines». Эта американская авиакомпания на сегодняшний день в топе лидеров пассажирских авиаперевозчиков США. У нее самые низкие цены и самое качественное обслуживание, о котором слагают легенды.

Секрет – в частых корпоративах, на которые не скупится её владелец. На корпоративные праздники он тратит в два раза больше, чем на внешнюю рекламу компании. Шеф не считает зазорным прикатить на коллективный праздник на Харлее и не считает утомительным перецеловать 10 тысяч своих сотрудников, приветствуя их и благодаря за личный вклад в общее дело.

И сотрудники отвечают ему взаимностью. В компании самая низкая текучесть кадров по отрасли, самый высокий коэффициент надежности и оперативности в работе с багажом. Сотрудники «SouthWestAirlines» готовы согласиться с понижением зарплаты ради выживания компании в условиях кризиса. А качество сервиса при работе с пассажирами здесь такое, что его сравнивают с заботой о близком и дорогом человеке.

Событийный менеджмент с каждым годом набирает оборот и все больше компаний готовы вкладываться в коллектив, организуя различного рода мероприятия. Если раньше корпоратив это по обязательной части оказывалось застолье, то сейчас руководство готова тратить деньги для различного рода мероприятий: квесты, спортивные соревнования [1].

Вывод по главе один: таким образом, анализ теоретических аспектов значения event-менеджмента в корпоративной культуре позволяет нам говорить о значимости данной подсистемы в HR-менеджменте.

Event-менеджмент имеет несколько направлений, каждое из которых помогает нам улучшить организацию исходя из целей компании:

- развить корпоративную культуру в организации;
- увеличить вовлеченность сотрудников;
- создать позитивную мотивацию для сотрудников;
- продвинуть ценности компании;
- снизить текучесть кадров и др.

Зарубежный и отечественный опыт показывает нам примеры использования событийного менеджмента и важность его влияния на различные компании.

Рассмотренные в теоретической главе аспекты корпоративной культуры помогут нам качественно проанализировать текущую ситуацию в ООО «Фрагмент» и найти способ достижения стратегических целей компании. А для наилучшего исполнения основным инструментом в корректировке текущей ситуации станет event-менеджмент.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ФРАГМЕНТ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Фрагмент»

ООО «Фрагмент» является официальным дилером KIA на отечественном рынке.

На всех информационных источниках он назван «KIA центр на Копейском»

Автосалон «KIA центр на Копейском» был открыт с 2016 года в городе Челябинске, и с самого начала он имел официальное разрешение на полномочия дилера по корейской марке KIA.

Автоцентр существует на отечественном рынке уже да года. Основные направления деятельности: продажа автомобилей марки KIA, гарантийное и постгарантийное обслуживание, кузовной ремонт этих автомобилей. Так же у клиентов есть возможность воспользоваться дополнительными услугами по приобретению автомобилей в кредит, лизинг для юридических лиц, программой TRADE-IN, возможность застраховать и зарегистрировать транспортное средство в ГИБДД. В компании еще имеются предложения для корпоративных клиентов.

В 2016 году он был награжден как «Открытие года 2016» от 2ГИС в рубрике «Продажа автомобилей». В организации с момента открытия постоянно проводятся мероприятия такие как:

- презентации новых моделей автомобилей;
- показы мод;
- проведение новогодних елок для детей наших клиентов;
- проведение клубов любителей определенных моделей автомобилей;
- различные квесты для клиентов;

- мероприятия в парке им. Ю.А. Гагарина.

За два года организация только улучшает свои показатели по всем направлениям: количество проданных автомобилей, объем выполненных работ на сервисе и кузовном ремонте, увеличение клиентов.

За 2018 год компанией было продано свыше 1000 автомобилей.

Миссия Компании:

-увеличение числа приверженцев бренда среди клиентов, соответствие ожиданиям клиентов;

-быть лидирующей компанией бренда KIA на автомобильном рынке Региона по качеству обслуживания клиентов, объёмам продаж и предлагаемых услуг;

-быть лучшей Компанией для своих сотрудников с точки зрения их максимальной самореализации и совершенствования в сочетании с достойной оплатой труда и социальными гарантиями.

Ценности компании:

-открытость;

-уверенность;

-комфорт.

Своим сотрудникам организация предлагает:

-стабильность, конкурентоспособную заработную плату;

- работа в команде профессионалов и единомышленников;

-карьерный рост и развитие.

Организационная структура компании.

Дилерский центр ООО «Фрагмент» имеет выстроенную линейно-функциональную моделью управления. Структура представляет собой множество отделов, которыми управляют функциональные руководители, во главе которых стоит директор автоцентра. На рисунке 3 приведена организационная структура дилерского центра ООО «Фрагмент».

Рассмотрим отделы подробнее с описанием основных задач и функций:

1) Администрация.

К администрации относятся бухгалтерия, отдел маркетинга, секретарь-референт, инженер по эксплуатации здания и системный администратор.

Бухгалтерия. Основное направление работ – финансовый учет и ведение бюджетов предприятия, работа с финансовой документацией, выдача заработных плат персоналу.

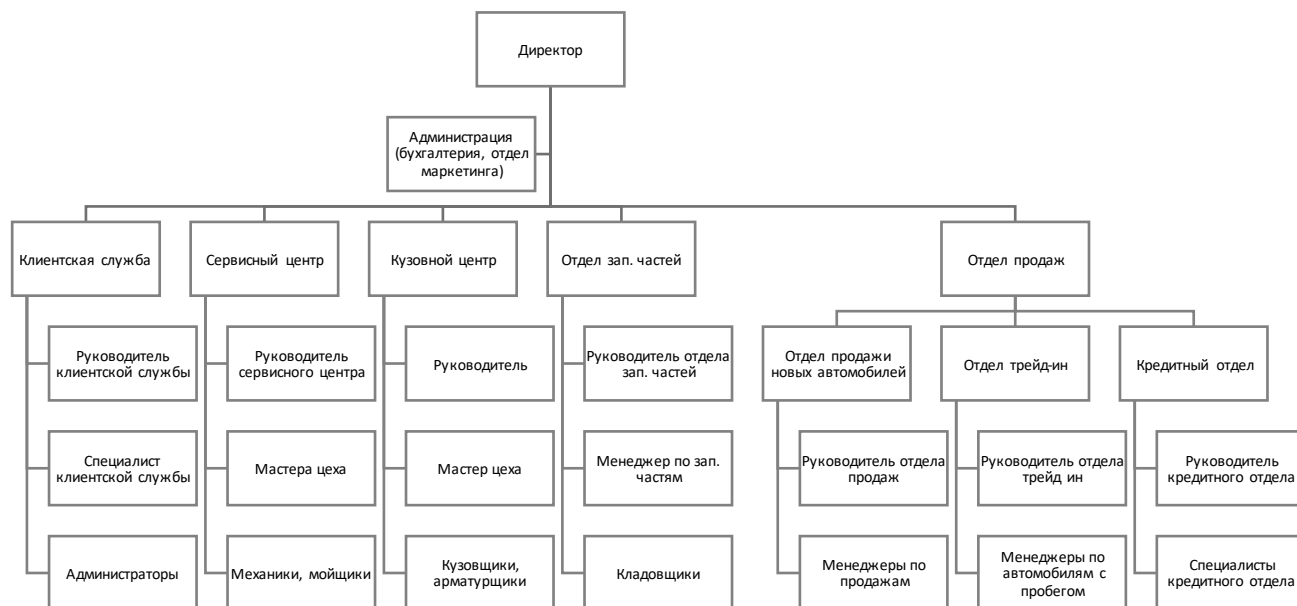


Рисунок 3 –Организационная структура дилерского центра ООО «Фрагмент»

Маркетинговый отдел. Основное направление работ - проведение рекламных кампаний, ведение сайтов предприятия, внешняя реклама.

2) Клиентская служба.

К клиентской службе относятся специалисты, которые взаимодействуют с клиентами организации.

Руководитель клиентской службы контролирует качество выполняемых работ сотрудниками дилерского центра.

Специалист клиентской службы собирает обратную связь от клиентов.

Администраторы выполняют роль встречи и первичного консультирования клиентов.

3) Сервисный центр.

Служба сервиса. Состоит из сервисных консультантов и технических специалистов. Основное направление - работа с клиентами, а именно: прием автомобилей для осмотра; контроль выполнения необходимых работ, проводимых в цехе технического обслуживания и ремонта и отделе гарантийного обслуживания; выдача автомобилей по окончании обслуживания; перегон автомобилей по территории предприятия; оформление необходимой документации; осуществление продаж дополнительных услуг сервисной службы; консультирование клиентов о сроках выполнения услуг автосервиса. Так же состоит из автомехаников, диагностов, мойщиков автомобилей, мастеров цеха. Основные направления работы данного подразделения - техническое обслуживание и ремонт автомобилей; выявление дефектов и диагностика; разборка и сборка автомобилей; мойка; работа с электротехникой

4) Кузовной центр.

Основное направление работы кузовной ремонт автомобилей. Состоит из руководителя кузовного цеха, мастера цеха, арматурщиков, колеров. Занимаются ремонтом кузова автомобиля: покраской, выправлению частей и пр. Помимо профильных автомобилей, организация занимается ремонтами автомобиля после ДТП по направлению из страховой службы.

5) Отдел запасных частей.

Состоит из менеджера по запасным частям и кладовщиков. Основное направление работы - обеспечение необходимыми запчастями, их продажа и ведение документации; продажа аксессуаров, контроль и ведение склада.

6) Отдел продаж.

Разделяется на отдел по продаже новых автомобилей, отдел трейд-ин и кредитный отдел.

Отдел по продаже новых автомобилей состоит из руководителя и менеджеров, специализирующихся на автомобилях марки KIA. Сотрудники постоянно обучаются в общей системе от головного офиса Киа Моторс РУС, так же ездят в командировку, чтобы знать все о марке.

Отдел трейд-ин занимается приемом автомобилей с пробегом и дальнейшей реализации. На продаже находятся автомобили разных марок и разного года производства, разного уровня состояния.

Кредитный отдел занимается оформлением документов для клиентов. Сотрудники работают с различными банками и подбирают условия для них. Так же они могут оформить страховку на автомобиль.

Таким образом, мы можем отметить, что дилерский центр состоит из хорошо организованных, функционирующих и взаимодействующих подразделений, имеющих четко поставленные задачи и функции, образующих в связи друг с другом грамотно организованное предприятие, нацеленное на успешное развитие и обеспечение высокой конкурентоспособности на рынке.

На данный момент основными конкурентами ООО «Фрагмент» являются:

ООО «ТехноМоторс» и ООО «Ар Джи Моторс», которые также являются официальными дилерами KIA в Челябинске.

Спектр оказываемых услуг, организационная структура дилерского центра ООО «Фрагмент» и его конкурентов находятся на одном уровне. Разница состоит во внутренних бизнес-процессах компаний.

Далее рассмотрим цели организации. Для этого используем дерево целей (рисунок 4).

Для того, чтобы наиболее ясно увидеть проблему организации, необходимо рассмотреть ее экономическое положение на рынке. Стоит отметить, что в целом ООО «Фрагмент» является стабильно развивающимся предприятием. Экономические показатели в динамике по полугодиям за три года данного автоцентра мы и приведем ниже в таблице.

Экономические показатели.

Перед анализом экономических показателей, хочется отметить что компания была открыта в 2016 году.

Далее в таблице 2 обозначены основные экономические показатели и приведен сравнительный анализ между ними.



Рисунок 4 – Дерево целей компании

В 2017 году выручка выросла по сравнению с 2016 годом на 352 505 тыс. руб., а в 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка увеличивается на 552 251 тыс. руб. Себестоимость в составе выручки от реализации в 2017 году выше, чем в предыдущем периоде на 311 761 тыс. руб., а в 2018 году по сравнению с 2017 годом себестоимость увеличилась на 546 590 тыс. руб.

Таблица 2– Экономические показатели ООО «Фрагмент» за три года

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	2017 год к 2016 году	2018 год к 2017 году
				Абсолют. измен.	Абсолют. измен.
Выручка от реализации тыс.руб.	256 748	609 253	1 161 504	352 505	552 251
Себестоимость проданной	225 452	537 213	1 083 803	311 761	546 590

продукции тыс. руб.					
Валовая прибыль, тыс. руб.	70 234	72 040	77 701	1 806	5 661
Прочие доходы, тыс. руб.	7 845	8 913	70 171	1 068	61 258

Окончание таблицы 2

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	2017 год к 2016 году	2018 год к 2017 году
				Абсолют. измен.	Абсолют. измен.
Прочие расходы, тыс. руб.	6 748	7 610	86 976	862	79 366
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	13 487	15 531	17 468	2 044	1 937
Налог на прибыль, тыс. руб.	2 697,4	3 106,2	3 493,6	408,8	387,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	10 789,6	12 424,8	13 974,4	1 635,2	1 549,6
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	13 475	19 131	11 200	5 656	-7 931
Капитал компании, тыс. руб.	2 524	16 751	21 255	14 227	4 504
Сумма активов, тыс. руб.	43 886	59 392	125 627	15 506	66 235

На рисунке5 представлено в виде диаграммы текущие показатели по выручке и себестоимости реализованной продукции.

Мы видим, что компания находится в прибыли по данным показателям.

Так же видно увеличение оборотных активов компании. В 2017 году по отношению к 2016году они увеличились на 15 506 тысяч рублей, в 2018году по отношению к 2017году на 66 235 тысяч рублей. Так как компания является молодой, то можно предположить, что это связано с наращиванием производства.

О положительной динамике прогресса можно еще судить по кредиторской задолженности. В 2017году по сравнению с 2016году она увеличилась на 5 656 тысяч рублей. Но в 2018году по отношению с 2017году произошло снижение на 7 931 тысяч рублей. Произошло и значительное повышение капитала компании. В

2017 году по отношению к 2016 году он увеличился на 14 227 тысяч рублей. А в 2018 году по отношению к 2017 году на 4 504 тысячи рублей.

Так как компания сейчас находится на этапе «роста» (по Д. Миллеру и П. Фризену), мы можем заметить резкие скачки некоторых показателей. В основном они обозначают позитивную динамику развития компании.



Рисунок 5 – Выручка и себестоимость продаж

Таким образом, мы можем увидеть изменения основных экономических показателей ООО «Фрагмент» с момента его открытия.

Анализ динамики изменений экономических показателей позволяет сделать вывод об их явном росте на период 2018г. и можно сделать вывод, что экономических проблем не имеется.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Фрагмент»

Для того, чтоб получить наиболее ясную оценку сил, конкурентоспособности, угроз и возможностей развития на рынке компании ООО «Фрагмент» проведем ряд анализов внешней и внутренней среды.

Для начала оценим внешнюю среду.

PEST – анализ для компании ООО «Фрагмент».

Дальнейшим анализом является изучение макросреды предприятия. Для этого используем PEST–анализ.

Сперва оценим значительные факторы, которые в большей степени оказывают влияние на ООО «Фрагмент».

Результаты исследования представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Внешние факторы, влияющие на ООО «Фрагмент»

Тип	Наименование	Описание
Политические	Сохранение политической стабильности в обществе	На данный момент государство не предвидит перемен
	Совершенствование законодательной базы в части регулирования транспортных услуг и тарифов	Разрабатываются государственные программы для приобретения и обслуживания автомобилей на комфортных условиях для определенных категорий граждан
	Политика области, направленная на развитие автотранспорта	В администрации г. Челябинска принято решение об увеличении дорог для комфортного передвижения на автомобилях
Экономические	Повышение налогов	С 2019г. произошло повышение налогов с 18% на 20%
	Снижение денежных доходов населения и юридических лиц	По статистическим показателям Росстата, в России происходит снижение доходов среди населения и уменьшение покупательной способности среди граждан
	Девальвация рубля	В 2019г. стоимость рубля понижается среди других валют. По прогнозам аналитиков, ситуация в течении года меняться не будет

	Рост инфляции	Уровень инфляции будет повышаться. Это может быть связано с повышением налогов и девальвацией рубля
Социальные и культурные	Высокий уровень доверия к зарубежным маркам автомобилей	За годы изготовления автомобилей, марка зарекомендовала себя хорошим производителем

Окончание таблицы 3

Тип	Наименование	Описание
Социальные и культурные	Снижение необходимости иметь личный транспорт	Помимо стремления автомобильных компаний к выпуску более технологичных автомобилей, идет тенденция к повышению экологичности в городах, тем самым к переходу на общественный транспорт
	Требования к качеству продукции	Повышается уровень сервиса во всех направлениях бизнеса и это не обходит стороной и автомобильную отрасль
Технологические	Выпуск производителями более технологически комфортных автомобилей	Постоянно обновляется модельный ряд автомобилей с использованием современных технологий
	Отсутствие эко-автомобилей на российском рынке	Современная тенденция направлена на развитие экологических автомобилей. К сожалению, пока марка KIA не представляет их в России, следовательно ООО «Фрагмент» не имеет их в наличии
	Оснащенность современным оборудованием	ООО «Фрагмент» следит за последними технологиями и готова представить современные технологии не только в новых автомобилях, но и в сервисном центре при ремонте и обслуживании

По результатам анализа мы оценили факторы, которые влияют на организацию по всем направлениям: политические, экономические, социально-культурные и технологические. Далее оценим каждый фактор на вес и важность, тем самым показав значимость влияния на компанию.

Таблица 4 – PEST-анализ ООО «Фрагмент»

№	События / факторы	Опасность/ возможность	Вес фактора	Важность фактора	Влияние на компанию
Политические					
1	Сохранение политической стабильности в обществе	+	0,2	8	+1,6
2	Совершенствование законодательной базы в части регулирования транспортных услуг и тарифов	+	0,2	3	+0,6
3	Политика области, направленная на развитие автотранспорта	+	0,6	7	+4,2
Экономические					
4	Повышение налогов	-	0,2	7	-1,4
5	Снижение денежных доходов населения и юридических лиц	-	0,3	8	-2,4
6	Девальвация рубля	-	0,1	8	-0,8
7	Рост инфляции	-	0,4	3	-1,2
Социальные и культурные					
8	Высокий уровень доверия к зарубежным маркам автомобилей	+	0,4	8	+2,4
9	Снижение необходимости иметь личный транспорт	-	0,1	6	-0,6

10	Требования к качеству продукции	+	0,5	9	+4,5
Технологические					
11	Выпуск производителями более технологически комфортных автомобилей	+	0,5	7	+3,5

Окончание таблицы 4

№	События / факторы	Опасность/возможность	Вес фактора	Важность фактора	Влияние на компанию
12	Отсутствие эко-автомобилей на российском рынке	-	0,2	5	-1
13	Оснащенность современным оборудованием	+	0,3	7	+2,1

Для комфортного анализа ситуации, представим данные в виде диаграммы профиля внешней среды на рисунке 6, тем самым выявив самые значимые и проведем анализ на действие на компанию.

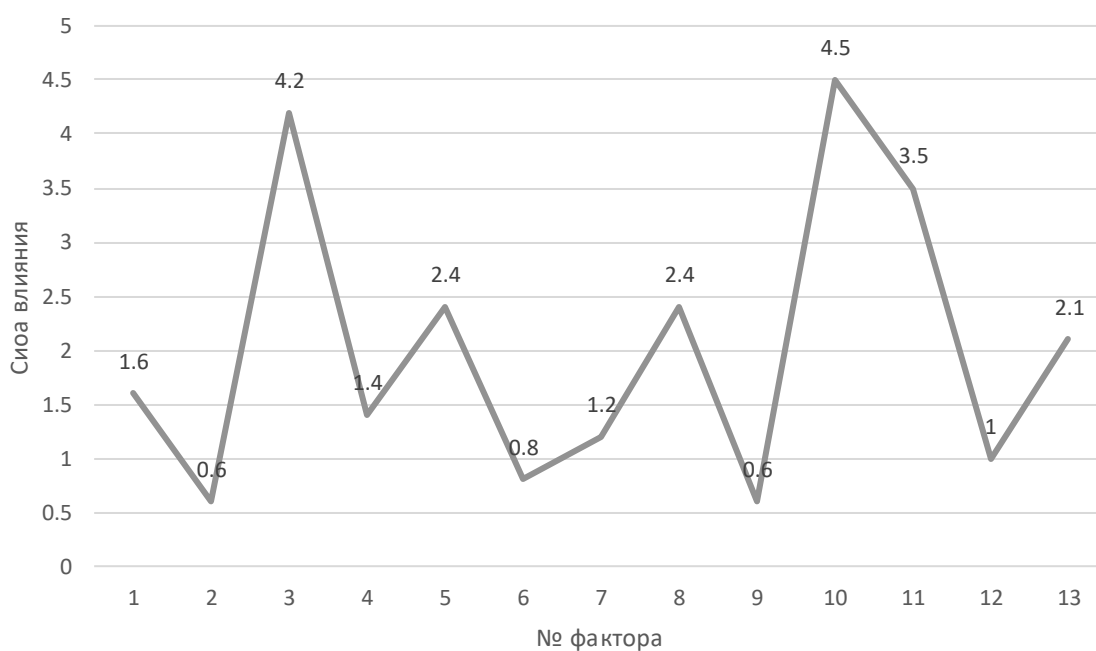


Рисунок 6 – Профиль внешней среды ООО «Фрагмент»

По результатам PEST–анализа можно сделать следующие выводы.

Мы видим три показателя, оказывающие наибольшее влияние на организацию

1) Политика области, направленная на развитие автотранспорта. Это помогает нам выбрать стратегию для привлечения большего количества клиентов.

2) Требования к качеству продукции. Это можно связать с тем, что из-за высокой конкуренции организации стремятся предоставить наилучшие условия для обслуживания клиентов.

3) Выпуск производителем более технологически комфортных автомобилей. Технологии развиваются, и производители стремятся удовлетворить желание клиентов и представляют новые функции для увеличения комфорта.

5 сил Портера.

Чтобы определить текущий уровень конкуренции, проанализируем организацию с помощью пяти сил Портера. Она поможет нам определить текущее положение среди конкурентов.

Для оценки состояния распишем показатели по данному анализу.

1) Товары-заменители.

Говоря о товарах-заменителях или субститутах, следует различать заменители прямые и косвенные. Прямые - те же товары, с теми же характеристиками других марок. В данном случае прямыми заменителями являются автомобили других марок. Немаловажным так же является бренд. ООО «Фрагмент» является официальным дилером марки KIA и в своем сегменте имеет значительное число конкурентов. Косвенные заменители - это товары, выполняющие с точки зрения потребителя ту же функцию (имеющие ту же сущность), но отличающиеся по своим фактическим свойствам. К данной категории мы можем отнести общественный транспорт. Но в современном обществе предпочтение все же отдается такому средству передвижения, как личный автомобиль.

2) Поставщики.

Так как организация является официальным дилером марки КИА, то полностью подчиняется политике ООО КМР и СНГ. Следовательно, они являются основным поставщиком автомобилей и запчастей к ним. При сбое взаимодействия с поставщиками у компании существует риск отмены статуса официального дилера, а значит и банкротства, и последующей ликвидации организации.

Помимо это, компания пользуется услугами других организаций по поставке запчастей и аксессуаров к ним. Но это влияние не сильно сказывается на компании, так как

3) Конкуренты

Влияние конкурентов находится на высоком уровне. Рынок г. Челябинска насыщен автомобильными холдингами, занимающимися продажей и сервисным обслуживанием различных по стоимости и бренду автомашин.

Основными конкурентами являются холдинг «Регинас» (ООО «Ар Джи Моторс») и ООО «ТехноМоторс». Они, аналогично нашей компании, являются официальными дилерами марки КИА.

Со стороны «Регинаса» мы видим наиболее сильное воздействие, так как они являются одним из самых обширных автохолдингов в городе Челябинск. Помимо марки КИА, они готовы предоставить автомобили различного сегмента и цены.

ООО «ТехноМоторс» тоже является сильным конкурентом, так как его нахождение на рынке составляет более 10 лет, и он заработал авторитет на рынке автомобилей в городе Челябинске.

4) Потребители.

Потребители оказывают очень высокое влияние на организацию, являясь ключевым звеном успешной деятельности ООО «Фрагмент», так как деятельность компании и ее персонала основывается на рынок, а именно на предпочтения клиента, удовлетворение его потребностей. В связи работы организации и предпочтениях потребителей существует множество элементов, заключенных как в самом товаре (автомобиле): цена, комплектация, дизайн, оснастка, аксессуары,

стоимость эксплуатации и обслуживания; так и в качестве взаимодействия сотрудников предприятия с его клиентами: общение, качество оказания услуг и т.д.

5) Уровень конкурентной борьбы.

В совокупности факторов можно увидеть, что уровень конкуренции очень высокий и, так как потребителей много, а компания имеет сильное влияние от них, то соответственно нужно создать для клиентов такие условия, чтобы сотрудники оказывали высокий уровень сервиса.

Основные сведения занесем в таблицу 2. Также оценим по пятибалльной шкале значимость влияния, где 5 – это максимальное значение, а 1 – минимальное.

Таблица 5–Анализ факторов влияния 5 сил Портера

Элемент анализа	Значимость влияние, баллы	Описание
Товары-заменители	2,5	Имеются прямые и косвенные товары-заменители. К прямым относятся автомобили других марок. Немаловажным так же является бренд. KIA является надежным брендом в своем сегменте. К косвенным можно отнести общественный транспорт. Но в современном обществе предпочтение все же отдается такому средству передвижения, как личный автомобиль
Поставщики	2,5	Среднее воздействие оказывает представительство KIA в городе Москва. Они являются поставщиками автомобилей и запчастей к ним. Также организацией заключены и другие договоры по недостающим услугам: запчасти и аксессуары, услуги по страхованию и кредитованию
Конкуренты	4	Конкуренты являются также официальными дилерами марки KIA, предоставляя аналогичный спектр услуг
Потребители	4	Удовлетворение потребностей потребителей является ключевым звеном в успешной деятельности нашей организации. Поэтому мы видим значительное влияние.
Уровень	3	Значительный, так как потребителей много, а

конкурентной борьбы		компания имеет сильное влияние от них, то соответственно нужно создать для клиентов такие условия, чтобы сотрудники оказывали высокий уровень сервиса
---------------------	--	---

Для наглядности представим схематично 5 составляющих элементов данного анализа и их влияние на деятельность ООО «Фрагмент» в рисунке 7.

Толщина стрелок указывает на силу влияния данного фактора.

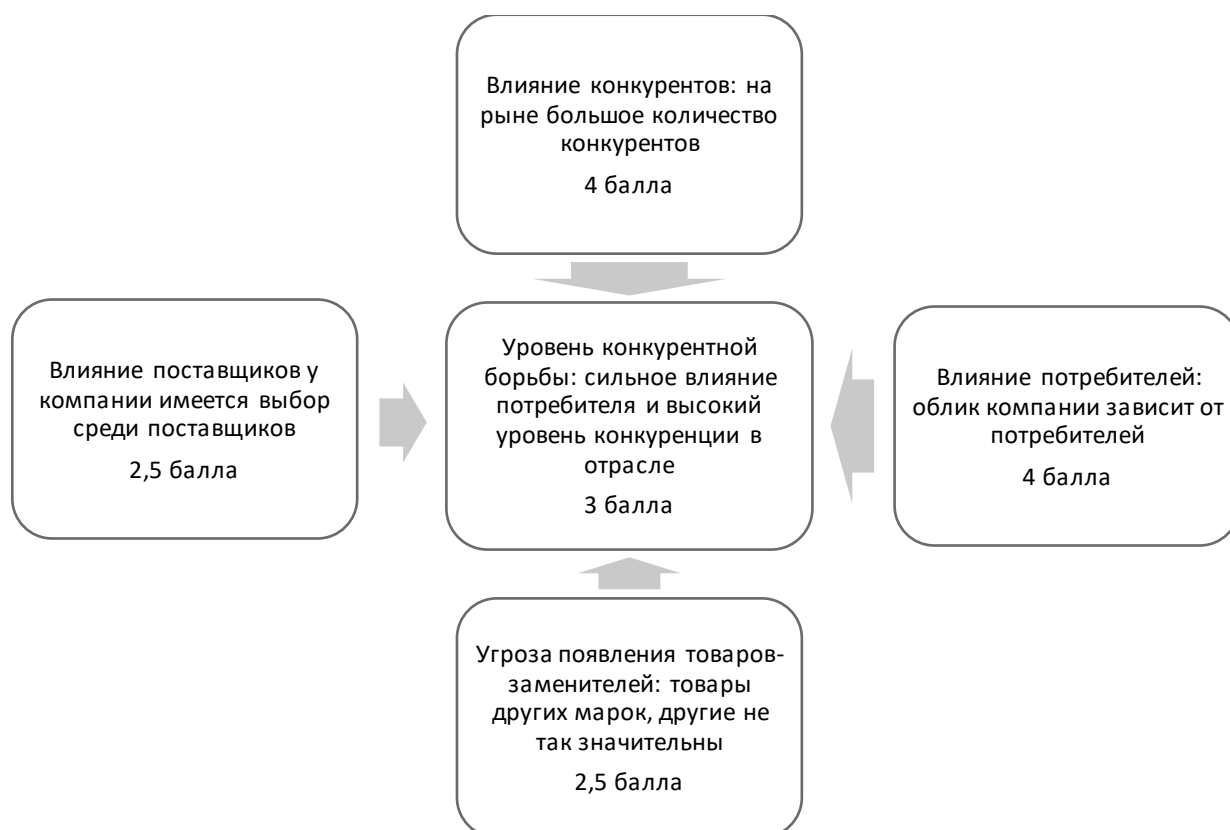


Рисунок 7 – Анализ 5 сил Портера

Мы видим значительное влияние со стороны поставщиков, так как компания полностью зависит от них. К сожалению, в данной ситуации нет возможности изменить это, так как компания является официальным дилером. Конкуренты тоже оказывают сильное влияние, так как являются такими же представителями марки KIA, как и наша организация и имеют тот же спектр услуг, что и ООО «Фрагмент». Третьим значительным фактором в нашем анализе является влияние потребителей. Если по первым показателям мы не можем изменить силу влияния, то в данном факторе мы можем акцентировать наше внимание на удовлетворения

спроса потребителей в условиях жесткой конкуренции. Соответственно, следует учитывать то, что имидж предприятия создает непосредственным образом процесс обслуживания клиентов. Отсюда мы можем сделать вывод о том, что каждый сотрудник должен чувствовать себя частью большого механизма функционирования организации, понимать и принимать ценности и нормы компании, работать в соответствии с ними, а также иметь в своем арсенале определенную культуру взаимодействия и оказания услуг для клиента.

По результатам анализа самое сильное влияние оказывают конкуренты и потребители.

Далее рассмотрим внутреннюю среду.

SNW-анализ.

Далее приведем SNW-анализ, который позволит нам просмотреть основные элементы ООО «Фрагмент» в сравнении с внутренними элементами одного из основных конкурентов холдинга - ООО «Ар Джи Моторс»

Для начала проведем анализ основных показателей. Разделим их на три уровня (низкая, средняя, высокая) по степени использования направления в организации. Перенесем данные из анализа в таблицу.

Таблица – Анализ основных показателей ООО «Фрагмент» и ООО «Ар Джи Моторс»

Направление	ООО «Фрагмент»	ООО «Ар Джи Моторс»
Имидж	Средний, организация работает третий год	Высокий, компания зарекомендовала себя за годы работы
Клиентоориентированность	Компания больше направлена на результат, чем на клиента	Работает на удовлетворение потребностей покупателей
Широта ассортимента	Представлена только марка KIA	Имеет более десяти марок автомобиля с различными комплектациями и ценовым диапазоном
Система менеджмента	Высокая, хорошо	Высокая, хорошо

	организованная	организованная
Межфункциональное взаимодействие	Среднее, существуют проблемы при взаимодействии отделов	Высокое, хорошее взаимодействие между отделами
Маркетинг и реклама	Высокая, большое количество мероприятий на привлечение клиентов	Высокая, грамотно выстроенная маркетинговая политика

Окончание таблицы 6

Направление	ООО «Фрагмент»	ООО «Ар Джи Моторс»
Корпоративная культура	Низкая, нет культуры общения между отделами	Высокая, стремление к сплочению коллектива
Степень приверженности персонала	Низкая, для руководства важнее результат, нежели стремление к созданию дружного коллектива	Высокая, много хороших отзывов сотрудников
Квалификация	Высокая, большинство сотрудников имеют высшее профессиональное образование и проходят различные обучения	Средняя, преобладает среднее образование, не все категории персонала проходят обучение
Мотивация сотрудников	Средняя, достойная оплата труда за выполненную работу	Высокий уровень удовлетворенности персонала
Заработная плата	Высокая, работники получают достойную заработную плату	Высокая, работники получают достойную заработную плату
Организация труда	Высокая, хорошо организована	Низкая, плохо организована
Вовлеченность персонала	Низкая, персонал мало вовлечен	Высокая, много положительных отзывов от сотрудников

Далее представим в таблице 7 данные в виде сравнения по семибалльной системе от -3 до 3, где от -3 до -1 представлены слабые стороны, 0 – нейтральный

показатель, от 1 до 3 – сильные. Буквой Ф представлен ООО «Фрагмент, буквой А – ООО «Ар Джи Моторс»

Таким образом, мы можем отметить, что проблемы компании возникают из-за недостаточного уровня внутренних процессов, а именно не сложившейся как таковой корпоративной культуры организации, что влияет на другие показатели, которые у нас оказались слабыми: межфункциональное взаимодействие, вовлеченность и приверженность персонала и клиентоориентированность, а, значит это повлечет за собой снижение производительности труда и, соответственно, снижение потока клиентов.

Таблица 7 – SNWанализ ООО «Фрагмент»

Направление	Слабая			Нейтральная	Сильная		
	-3	-2	-1		0	1	2
Имидж					Ф	←→	А
Клиентоориентированность			Ф	←→	А		
Широта ассортимента				Ф	←→	А	
Система менеджмента					Ф	↔	А
Межфункциональное взаимодействие			Ф	←→	А		
Маркетинг и реклама						А	↔ Ф
Корпоративная культура	Ф	←→	А				
Степень приверженности персонала			Ф	←→	А		
Квалификация				А	←→	Ф	
Мотивация сотрудников					Ф	↔	А
Зарботная плата						А	↔ Ф
Организация труда				А	←→	Ф	
Вовлеченность персонала			Ф	←→	А		

Далее, проведя основные анализы внешней и внутренней среды ООО «Фрагмент», представим видение дальнейшего развития компании в SWOT-анализе.

Анализ внутренней среды ООО «Фрагмент» можно провести с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы (далее – БКГ). Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Для построения матрицы БКГ первым делом необходимо провести сбор исходных данных. В таблице 8 представлены данные по вычислению относительной доли рынка по отношению к главному конкуренту. Главным конкурентом в нашем случае будет выступать ООО «Ар Джи Моторс», поскольку большая доля рынка находится в его «руках».

Таблица 8 – Доля рынка ООО «Фрагмент»

№	Товар/услуга	Выручка, тыс.рублей		Объем продаж ООО «Ар Джи Моторс»	Показатели	
		2017 год	2018 год	в 2018 году	Темп роста рынка	Относительная доля рынка
1	Продажа автомобилей	105246,6	108710,85	96553,65	103,30%	112,50%
2	Продажа автомобилей с пробегом	61885,95	64666,8	54718,65	104,50%	118,10%
3	Услуги сервиса	11203,95	12482,85	14898,75	111,40%	83,70%
4	Услуги кузовного ремонта	19453,05	18994,65	17979,9	97,6	105,60%

Следующий шаг после анализа основной товарной структуры и доли рынка, построим матрицу БКГ, которая представлена на рисунке 8. Используем данные из таблицы для переноса на диаграмму.

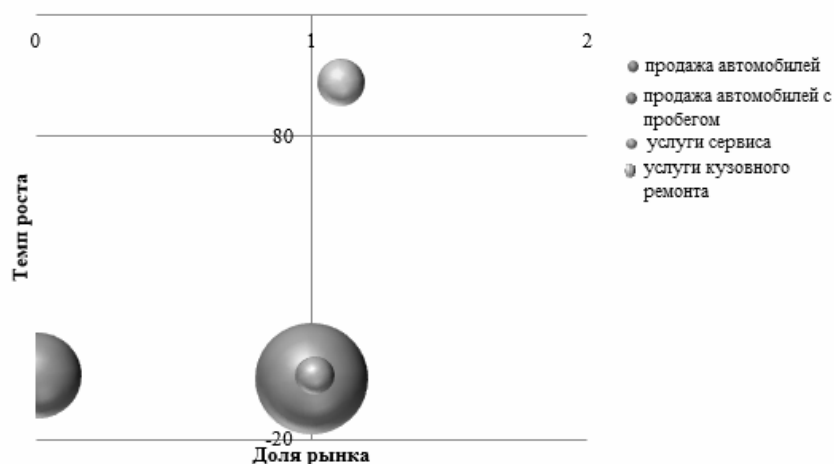


Рисунок 8 – Матрица БКГ ООО «Фрагмент»

По итогам построения матрицы можно сделать следующие выводы:

1) Оказание услуг по продаже автомобилей располагается в зоне «Трудные дети», соответственно для развития этого вида услуг нужны инвестиции.

2) Оказание услуг по продаже автомобилей с пробегом располагается в зоне «Дойные коровы», что означает, что данная услуга приносит неплохую прибыль, которую можно использовать для финансирования других продуктов.

3) Услуги сервиса и услуги кузовного ремонта находятся одновременно в двух зонах: «дойные коровы» и «собаки». Это означает, что с одной стороны данные виды услуг приносят хорошую прибыль, а с другой стороны все-таки есть отрицательные моменты в виде перенасыщения рынка, которая влечет за собой негативные последствия. С целью недопущения ситуации ухода с рынка, компании необходимо увеличить количество клиентов.

Анализ компании по 7с МакКинси

Анализ 7с МакКинси рассматривают внутреннюю среду компании через 7 ключевых элементов организации. Каждый элемент связан между собой и помогает проанализировать текущую ситуацию.

Распишем каждый элемент для ООО «Фрагмент»

1) Стратегия.

Для организации важны увеличение числа приверженцев среди клиентов, соответствие ожиданиям клиентов, быть самой успешной Компанией на

автомобильном рынке Региона по качеству обслуживания клиентов, объёмам продаж и предлагаемых услуг, быть лучшей Компанией для своих сотрудников с точки зрения их максимальной самореализации и совершенствования в сочетании с достойной оплатой труда и социальными гарантиями. С миссией компании мы видим, что организация стремится не только благоприятному облику, но и заинтересована в предоставлении наилучшего места работы для сотрудников.

2) Сумма навыков.

В ООО «Фрагмент» работают люди с высшем и средне - специальным образованием. Компания постоянно проводит мероприятия по обучению и повышению квалификации.

3) Совместные ценности.

Компания ориентирована, в первую очередь, на рынок и удовлетворение потребностей потребителей. В данном этапе не учитывается принятие сотрудниками формальных этапов по работе с клиентами. С учетом высокой конкуренции в отрасли, следует обратить внимание на удовлетворенность персонала.

4) Структура.

Организация имеет линейнофункциональную организационную структуру, благодаря которой, связь управления-подчинения прозрачна и точна. Кроме того, распределение по функциям работы дает организации возможность оптимизации процессов и улучшения их качества.

5) Состав работников.

В основном, сотрудники организации - молодой, перспективный, квалифицированный персонал. Руководство стремится для создания комфортного рабочего места для сотрудника и требуя максимального выполнения работ, пренебрегая личными качествами. Нужно больше внимания обратить на корпоративный стиль для создания более благоприятной атмосферы.

6) Системы.

Компания новая и настроены только формальные системы коммуникации между отделами. Информирование сотрудников проходит только через руководство компании, иногда не оповещая некоторых из них. Принятие решений происходит только среди руководства организации.

7) Стиль.

Авторитарный, руководство предпочитает ориентироваться на результат, используя строгий контроль и дисциплину.



Рисунок 9– Анализ 7SМакКинси

Схематично изобразим данные в рисунке9 с указанием текущей ситуации в организации по пятибальной шкале от 1 до 5 (5 – хорошо проработанная структура; 1 – плохо проработанная структура)

SWOT-анализ ООО «Фрагмент».

Концепция данного анализа строится на определении сильных и слабых сторон организации и сопоставления их с возможностями и угрозами, предстающими перед компанией. Представим это ниже в таблице в соответствии со всеми представленными выше анализами.

На основании результатов представленных выше различных способов анализа деятельности организации сформулируем сильные и слабые стороны, а также выявим возможности и потенциальные угрозы.

Анализы PESTи 5 сил Портера помогают нам проанализировать внешнее влияние:

Возможностями являются предоставление высокого качества продукта, развитие автотранспорта в области.

Из угроз повышение налогов, рост инфляции и высокий уровень конкуренции.

Анализы SNW и 7с МакКинси показывают внутреннее влияние на компанию:

Сильные стороны компании: квалификация работников, организационная структура, объем продаж, маркетинг.

Слабые стороны: совместные ценности, стратегия и степень приверженности персонала.

Сделаем модифицированный SWOT-анализ для выявления взаимосвязи сильных и слабых сторон с внешней и внутренней стороны. Он поможет разработать эффективную стратегию компании, обратив внимание на слабые места.

В таблице⁹ представлены сводные данные по работе организации, учитывая все факторы.

По результатам SWOT-анализа мы видим, что на пересечении сильных сторон и возможностей для усиления этих факторов будет эффективней выбрать стратегию, которая будет привлекать и оставлять клиентов за счет сильной маркетинговой кампании.

Так же значительное влияния на пересечении сильных сторон и угроз являются социальные факторы. Поэтому будет лучше рассмотреть всех клиентов

и создать специальные условия для каждого уровня населения. Это можно сделать за счет различных акций, условий предоставления услуг и информирование клиентов, которые обратились по покупке автомобилей о возможных государственных программ.

При рассмотрении слабых сторон и угроз, есть опасность ухода персонала к конкурентам или поглощения корпорацией, состав дилерских центров которой является более обширным.

Таблица 9 – SWOT-анализ

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Выпуск производителем более технологичных автомобилей Развитие автотранспорта в области	Повышение налогов, рост инфляции Высокий уровень конкуренции
Внутренняя среда		
Сильные стороны	Сила + возможности	Сила + угрозы
Высокая квалификация персонала Четкая структура распределения ролей в организации Объем продаж Хороший маркетинг	Создание маркетинговой стратегии, направленной на увеличение продаж за счет качества выполнения услуг и количества довольных клиентов	Разработка вариантов для обслуживания клиентов с разным финансовым состоянием (спец. акции, интересные условия)
Слабые стороны	Слабость + возможности	Слабость + угрозы
Отсутствие совместных ценностей в компании Низкая степень приверженности и вовлеченности персонала Несоответствие типа организационной культуры стратегии компании	Изменение корпоративной культуры для увеличения вовлеченности	Переход персонала к конкурентам Поглощение корпорацией, состав которой больше расширен.

На пересечении слабых сторон и возможностей, мы видим важность корректировки корпоративной культуры. В следующей теме мы проведем кадровый аудит, рассмотрим текущую корпоративную культуру и дадим рекомендации для улучшения ситуации.

2.3 Кадровый аудит ООО «Фрагмент»

Стоит отметить, что оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Главное назначение аудита персонала – выявление резервов повышения мотивации персонала.

В таблице 10 отображены основные данные, по которым мы можем проанализировать состав персонала по полу.

Таблица 10 - Состав и структура кадров по полу в ООО «Фрагмент»

Пол	2016 год		2017 год		2018 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего	74	100	87	100	100	100
Муж.	48	64,8	54	62,1	68	68
Жен.	26	35,2	33	37,9	32	32

По данным таблицы видно, что за последние три года наблюдается увеличение среднесписочной численности персонала. Это может быть связано с развитием компании. Отообразим в диаграмме данные о сотрудниках (рисунок 10).

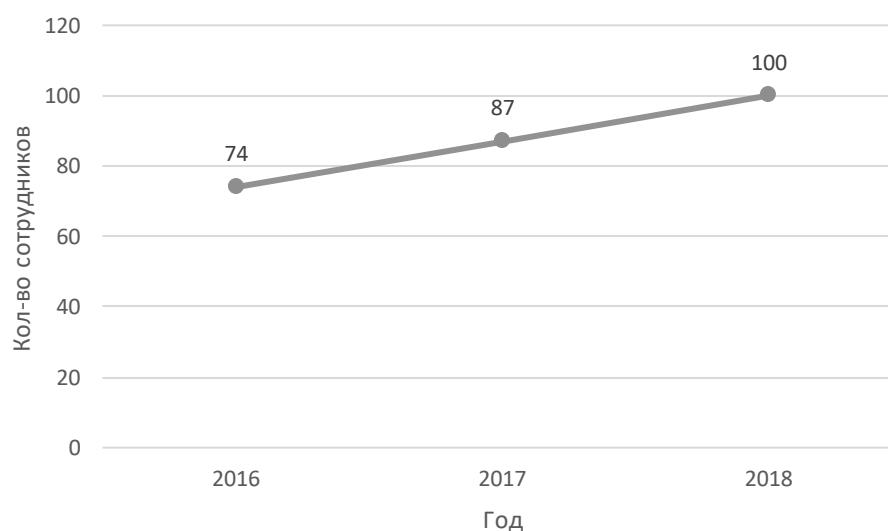


Рисунок 10 – Динамика работников за 3 года

Также мы видим, что количество мужчин преобладает над количеством женщин (за 2018 год более чем в 2 раза). Это связано с тем, что в организации

много рабочих мест, связанных с тяжелым трудом. В них входят сотрудники сервиса и кузовной цех.

Предоставим в таблице 11 состав работников, разделив на категории:

- руководство (руководители всех структурных подразделений);
- специалисты (сотрудники администрации и отдел продаж);
- технический персонал (сотрудники, чья работа связана с тяжёлым трудом).

Таблица 11 - Состав и структура кадров по периодам в ООО «Фрагмент»

Категория персонала	2016 год		2017 год		2018 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Руководство	6	9	8	9	10	10
Специалисты	30	40	37	43	41	41
Технический персонал	38	51	42	48	49	49
Итого	74	100	87	100	100	100

В организации сотрудников можно разделить на три подгруппы:

- 1) Руководство. В него входят руководители всех подразделений.
- 2) Специалисты. Включает в себя административных работников и работников отдела продаж и сотрудников, не связанных с тяжелым трудом.
- 3) Технический персонал. Он включает в себя сотрудников сервисного и кузовного цехов.

Проведем анализ по уровню образования персонала, где выделим следующие основные пункты: среднее общее, среднее профессиональное и высшее образование. Данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2016 год		2017 год		2018 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%

Всего	74	100	87	100	100	100
Среднее общее	6	8,1	8	9,2	7	7
Среднее профессиональное	28	37,8	36	41,4	42	42
Высшее	40	54,1	43	49,4	51	51

Мы видим высокий уровень образования среди сотрудников (51% работников имеют высшее образование за 2018 г.) Сотрудники постоянно повышают свой уровень квалификации путем прохождения обучающих курсов, что подтверждается соответствующими сертификатами.

Далее проведем анализ и составим таблицу с возрастной структурой персонала ООО «Фрагмент». Данные указаны в таблице 13.

Таблица 13 – Возрастная структура персонала

Возраст	2016 год		2017 год		2018 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего	74	100	87	100	100	100
До 20	3	4	4	4,6	3	3
20-30	22	29,8	30	34,5	36	36
30-40	33	44,6	35	40,2	37	37
40-55	11	14,9	13	15	19	19
55-65	4	5,4	2	2,3	3	3
Старше 65	1	1,3	3	3,4	2	2

Возрастная группа варьируется от 20 до 65 лет. Больше всего работников в возрасте от 20 до 40 лет. Данная возрастная группа сконцентрирована на руководящем составе и на персонале, не занятых тяжелым трудом (отдел продаж).

Далее рассмотрим персонал по стажу работы в таблице 14.

Таблица 14 – Структура персонала ООО «Фрагмент» по стажу работы

Стаж	2016 год	2017 год	2018 год

	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего	74	100	87	100	100	100
До 1 года	3	4,1	3	3,5	4	4
1-5	14	18,9	17	19,5	13	13
5-10	20	27	22	25,3	25	25
10-15	22	29,7	27	31	31	31
Больше 15	15	20,3	18	20,7	11	11

Больше всего сотрудников со стажем от 5 до 15 лет. Это можно связать с тем, что большинство наших сотрудников имеет возрастной диапазон от 20 до 40 лет, что соответствует данному стажу.

Далее проведем оценку движения персонала в таблице 15.

Таблица 15 – Движение трудовых ресурсов предприятия за 2016-2018 годы

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Среднесписочная численность персонала всего, в т. ч.	74	87	100
Количество принятого на работу персонала всего, в т.ч.	22	15	22
Количество выбывших сотрудников, в т.ч.	8	9	22
Количество сотрудников, отработавших весь период, в т. ч.	66	78	78

Рассчитаем показатели, характеризующие движение трудовых ресурсов предприятия по формулам, приведенным ниже.

- коэффициент оборота по приему персонала

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (1)$$

- коэффициент текучести

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (2)$$

- коэффициент замещения

$$K_z = \frac{\text{Количество принятых сотрудников} - \text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (3)$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия

$$K_{пс} = \frac{\text{количество работников, отработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (4)$$

Результаты расчетов занесем в таблицу 16.

Таблица 16 – Показатели движения рабочей силы

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент оборота по приему персонала в целом по предприятию	0,3	0,17	0,22
Коэффициент текучести	0,11	0,1	0,22
Коэффициент замещения в целом по предприятию	0,19	0,07	0
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия в целом по предприятию	0,89	0,9	0,78

Стоит обратить внимание на коэффициент текучести в организации. Он резко увеличился за последний год. Для более правильной оценки рассмотрим причины увольнения сотрудников в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ увольнения сотрудников.

Причина увольнения	2016 год	2017 год	2018 год
Личные причины	2	2	5
По соглашению сторон	2	2	4
Недовольство внутриорганизационными отношениями	2	3	7
Низкая заработная плата	1	1	3
Другое	1	1	3
Итого	8	9	22

В результате нужно отметить резкий подъем недовольства внутриорганизационными отношениями. Далее оценим его причины.

Также рассмотрим уровень заработной платы персонала.

Для ее анализа возьмем среднее значение за каждый год и отразим на рисунке 11.

По данным Общества очевиден ежегодный прирост заработной платы почти на 6-8%. Это относительно неплохой результат для организации с такой сферой деятельности.

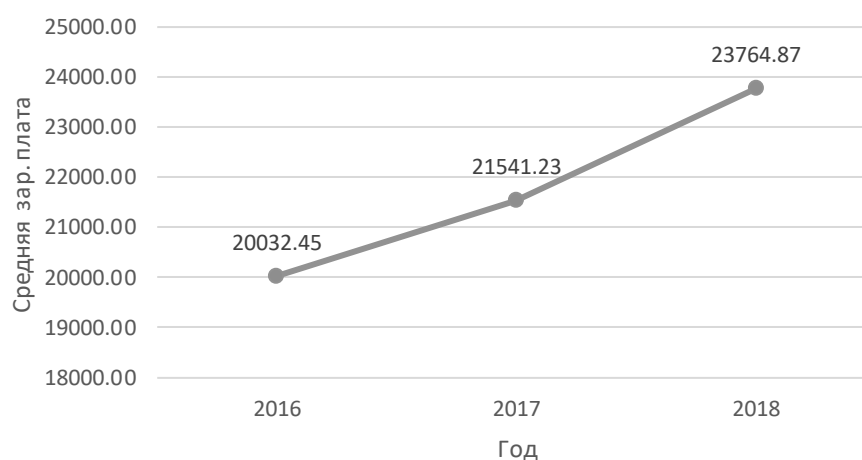


Рисунок 11 – Средняя заработная плата ООО «Фрагмент» за 2016-2018 годы

Эффективное развитие компании зависит от профессионального уровня работников. ООО «Фрагмент» предоставляет своим сотрудникам равные возможности для постоянного совершенствования их способностей и навыков. Ключевым аспектом политики в области обучения и развития персонала является стратегия внутреннего роста и профессионального развития.

Обучение персонала является ключевой составляющей развития персонала и способствует повышению эффективности выполнения должностных обязанностей и укреплению конкурентного преимущества ООО «Фрагмент», осуществляется в соответствии с годовым планом обучения. Наиболее перспективным и амбициозным сотрудникам предоставляется возможность не только профессионального, но и карьерного роста внутри Общества.

При выборе кандидатур на руководящие должности предпочтение отдается своим сотрудникам.

Помимо всего вышеперечисленного, одной из важнейших составляющих ООО «Фрагмент» является его социальная политика, которая составляет неотъемлемую часть кадровой политики Общества и направлена на формирование стабильного, сплоченного, ориентированного на результат коллектива.

Социальные льготы и гарантии работникам компании предоставляются в соответствии с Трудовым кодексом РФ и утвержденными локальными нормативными актами. В рамках этих задач предусмотрено [24]:

- 1) Страхование работников от несчастных случаев и болезней на производстве.
- 2) Негосударственное пенсионное обеспечение.
- 3) Выплата материальной помощи по различным аспектам социальной направленности (рождение ребенка, пособие по уходу за ребенком до 3 лет, и т.д.).

В процессе управления персоналом организации помимо кадровой службы участвуют и другие субъекты управления. На предприятии формируется кадровая политика, разрабатывается стратегия ее реализации, осуществляется контроль за ее выполнением. Участие линейного руководителя в управлении кадровым потенциалом носит оперативный характер и заключается в подборе персонала, его адаптации, организации системы мотивации, служебно-профессиональном продвижении сотрудников.

Далее проверим вовлеченность персонала по опроснику Q12, который указан в приложение Б.

Опросник разработан на основе многочисленных фокус-групп и интервью. Он состоит из 12 вопросов, которые помогают выявить основные показатели эффективности персонала.

Результаты исследования показывают, на сколько сотрудники заинтересованы в работе. Если количество утвердительных ответов максимально, то это

показывает, что они не склонны к уходу из компании, более продуктивны, приносят компании большую прибыль и более успешны в продажах и установлении контакта с клиентами (если речь идет о сотрудниках, задействованных в продажах).

Таким образом, опросник позволяет оценить уровень вовлеченности (а значит, и продуктивности) персонала компании в целом, подразделения и отдельного сотрудника.

Результаты анализа переводят в проценты для удобства их использования.

У нас имеются показатели за три года, переведем их в таблицу 18 для оценки результата.

Таблица 18 – Уровень вовлеченности персонала

Категория персонала	Уровень вовлеченности
2016 год	57%
2017 год	50%
2018 год	46%
Динамика:	-19,3%

По результатам анализа можно обратить внимание, что самый минимальный показатель был в 2018, самый высокий в 2016. Динамика вовлеченности составляет -19,3%, что говорит о том, что уровень удовлетворения среди сотрудников падает. Нужно обратить внимание на этот показатель.

Далее, по результатам анализа, обратим внимание на корпоративную культуру.

Рассмотрим тип корпоративной культуры по Камерону-Куину.

С помощью опросника (Приложение А) по Камерону-Куину определим какой видит организацию работники компании. Сотрудники указывает распределяет баллы в каждом абзаце на четыре ответа, каждый из которых взаимосвязана с определенным критерием: клановая, адхократическая, рыночная, бюрократическая организационные культуры.

Опрос проводится среди всех сотрудников в организации.

Средние итоги по всем частям приведены в таблице 19.

Таблица 19– Анализ результатов по опроснику Камерона-Куина.

	На текущий момент	Предпочтительно
Клановая	12	41
Адхократическая	25	17
Рыночная	36	18
Бюрократическая	27	24

По итогам опроса вывод диаграмму текущего и предпочтительного для персонала вида организационной культуры на рисунке 12.

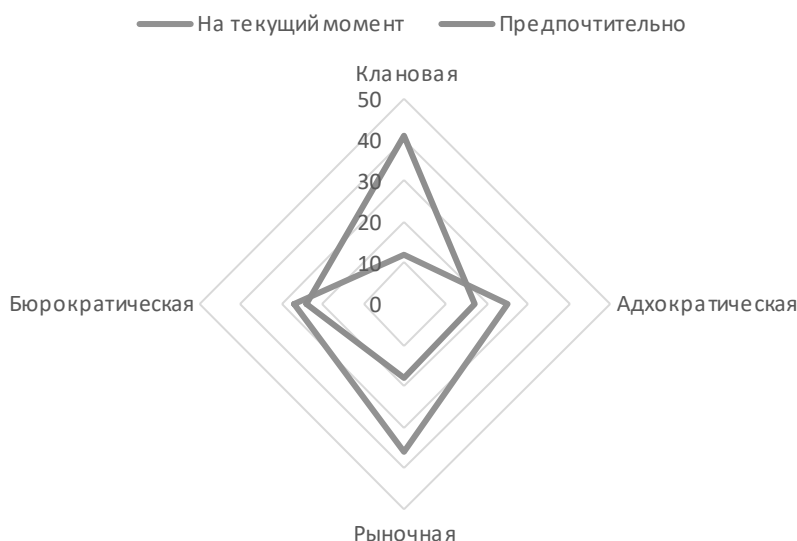


Рисунок 12– Анализ корпоративной культуры ООО «Фрагмент»

На данный момент преобладает рыночная организационная культура. Для нее характерно соперничество между друг другом, твердость и суровость среди руководства.

Отчетливо видно, что работники стремятся к клановому типу организационной культуры. Для них важна сплоченность коллектива и чувство общего единства. Сотрудники хотят стать большой «семьей», «братством». Но на текущий момент они этого не чувствуют, так как на текущий момент является самым низким показателем и меньше в три раза от текущей рыночной системы

Следующим предпочтительным видом является бюрократический тип корпоративной культуры. Возможно из-за того, что в организации довольно много процессов, которые имеют определенный набор функций, которые были разработаны для оптимизации работы.

Вывод по главе два: таким образом анализ внешней и внутренней среды позволяет нам подробно проанализировать компанию и увидеть те стороны, которые нужно изменить для успешной реализации стратегических задач.

Мы видим хорошие экономические показатели, компания имеет достаточную прибыль, экономических проблем нет.

Анализ вовлеченности персонала нам показывает, что компания имеет низкую вовлеченность.

По результатам кадрового аудита мы выявили, что компания имеет хороший кадровый потенциал, сотрудники являются высококвалифицированными специалистами, они нацелены на результат и готовы к изменениям.

3 ПРОЕКТ ИЗМЕНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ С ПОМОЩЬЮ EVENT-МЕНЕДЖМЕНТА В ООО «ФРАГМЕНТ»

3.1 Анализ существующей корпоративной культуры ООО «Фрагмент»

На данный момент выявлено что организация придерживается рыночной организационной культурой. Основная ее цель – это выполнение четко поставленной задачи.

Положительными чертами данной культуры являются:

- стремление быть первым на рынке;
- достижение прибыльности компании;
- твердость руководства;

Но наряду с этим есть много отрицательных черт у рыночной организационной культуры:

- высокий уровень соперничества;
- сильная конкуренция;
- стремление к количеству, а не к качеству выполняемой работы.

По результатам 2 главы мы выявили слабость корпоративной культуры:

Во-первых, по результатам внешнего и внутреннего анализа нами было выявлена слабость в действующей корпоративной культуре и для достижения стратегических целей компании рекомендуется ее улучшить.

Во-вторых, по результатам кадрового аудита с помощью опроса д было выявлено, что на данный момент большинство сотрудников не довольны текущей моделью поведения внутри организации и выявили желание к ее изменению. Одним из самых главных показателей удовлетворенности сотрудников является вовлеченность персонала в трудовой процесс.

Рассмотрим более детально текущую систему управления изменениями корпоративной культуре на вовлеченности сотрудников (рисунок 13).



Рисунок 13 – Существующая система управления корпоративной культурой

Мы видим, что на данный момент ООО «Фрагмент» использует технологии, относящиеся к рыночной корпоративной культуре, связанной на достижении результатов через соперничество и постоянное повышение квалификации.

Ознакомимся более подробно с каждой из них в таблице 20 и укажем как это влияет на организацию.

По результатам оценки системы управления мы можем увидеть, что компания понимает важность увеличения вовлеченности персонала, но делает это через действующую корпоративную культуру организации, стараясь улучшить показатели за счет рыночной корпоративной культуры.

Таблица 20 – Текущие технологии ООО «Фрагмент»

Технология	Описание
Развитие системы внутренних коммуникаций	Мы видим сильную взаимосвязь между отделами, сотрудники имеют информацию только по своему отделу и при появлении посторонних вопросов не пытаются их разрешить, а делегируют на другие подразделения, тем самым приводя к конфликту между ними
Соревнования между отделами в трудовом процессе	У каждого отдела к началу отчетного периода есть план по выполнению задач, после этого через процентное соотношение выявляется «победитель», тем самым создавая конкуренцию между подразделениями
Обязательное прохождение тренингов сотрудников	Все сотрудники отправляются на обязательные этапы обучения. Руководство не заинтересовано в выявлении недостающих компетенций и предпочитает обучить всем возможным спецификам по направлению работы

Рассмотрим далее процесс управления корпоративной культурой, который действует в организации в рисунке 14.

Проанализировав данную систему повышения вовлеченности, мы видим слабую взаимосвязь и заинтересованность руководства к стремлению повышения удовлетворенности трудом, к чему есть стремления персонала. В связи с этим

возникает необходимость разработки и реализации проекта, направленного на совершенствование системы корпоративной культуры, что будет способствовать увеличению вовлечения персонала и улучшению показателей деятельности предприятия в целом.

Также можно обратить внимание на то, что руководство не стремится к удовлетворению тех потребностей сотрудников, которые были выявлены во 2 главе. Персонал стремится к дружному коллективу, а руководство создает условия для соревнований между отделами.

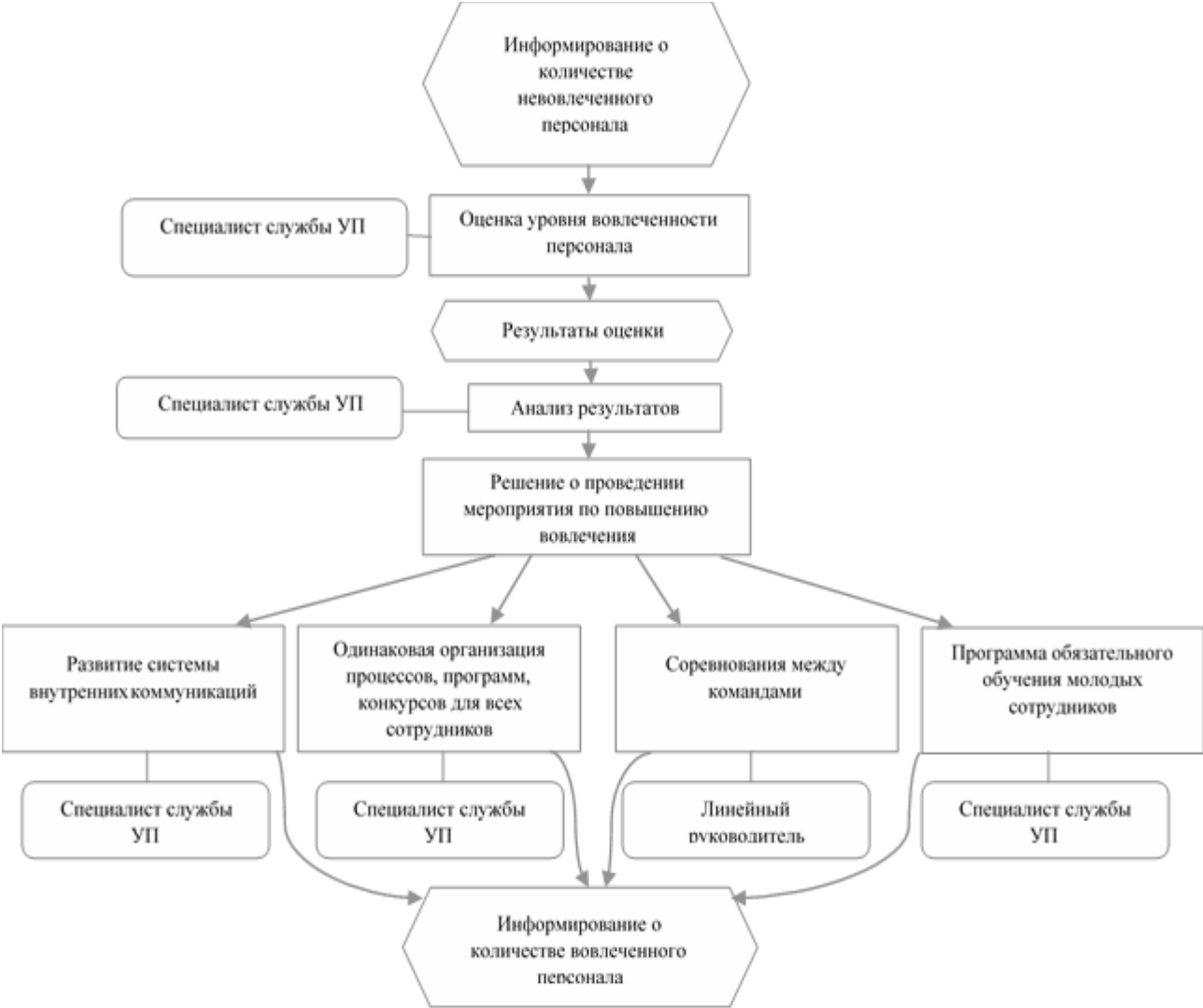


Рисунок 14 – Бизнес-процесс управления корпоративной культурой через вовлеченность персонала

Также мы видим, что не предоставлена информация о конкретных сроках и конкретике поставленной организацией цели (не указано к какой именно корпоративной культуре стремится организация и с помощью каких средств будет достигнут результат).

Следующей нашей задачей будет коррекция системы управления изменением в корпоративной культуре ООО «Фрагмент», с помощью которой мы сможем разработать план мероприятий для осуществления цели компании и приведению результата.

3.2 Проект изменения корпоративной культуры в ООО «Фрагмент»

Проанализировав текущее состояние системы и процесса работы с увеличением вовлеченности персонала, разработаем новую систему для эффективного использования и достижения результата.

Для этого нам нужно будет:

- использовать корпоративную культуру для повышения результата;
- наметить срок исполнения цели;
- расписать задачи которые будут положительно действовать на организацию;
- выделить субъект и объект исследования;
- разработать технологии и показать важность их использования;
- указать критерии оценки результатов после срока исполнения.

В рисунке 15 указана новая система управления корпоративной культурой.

Так как корпоративная культура тесно связана с эмоциональным драйвером коллектива, для достижения результата мы используем event-менеджмент

Таким образом, используем event-менеджмент как средство изменения корпоративной культуры и дальнейшим повышением вовлеченности персонала в организации.

Рассмотрим более детально ценность каждой из них.

1. Создание традиций в организации.

Состоит из анализа текущих корпоративных мероприятий, выявления желаний сотрудников и разработка плана мероприятий, действующих на постоянной основе.

Предлагается проведение «Дня открытых дверей», участия в спортивных мероприятиях города и проведении совместного отдыха. Данные мероприятия влияют на эмоциональную привязанность через позитивный фактор. Также создается физическая привязанность персонала.

2. Мотивации сотрудников к участию в корпоративных праздниках.

Помогает провести анализа невовлеченных сотрудников, выявление их интересов и рассмотрение возможности подготовки и корректировки мероприятий, исходя из их предпочтений.



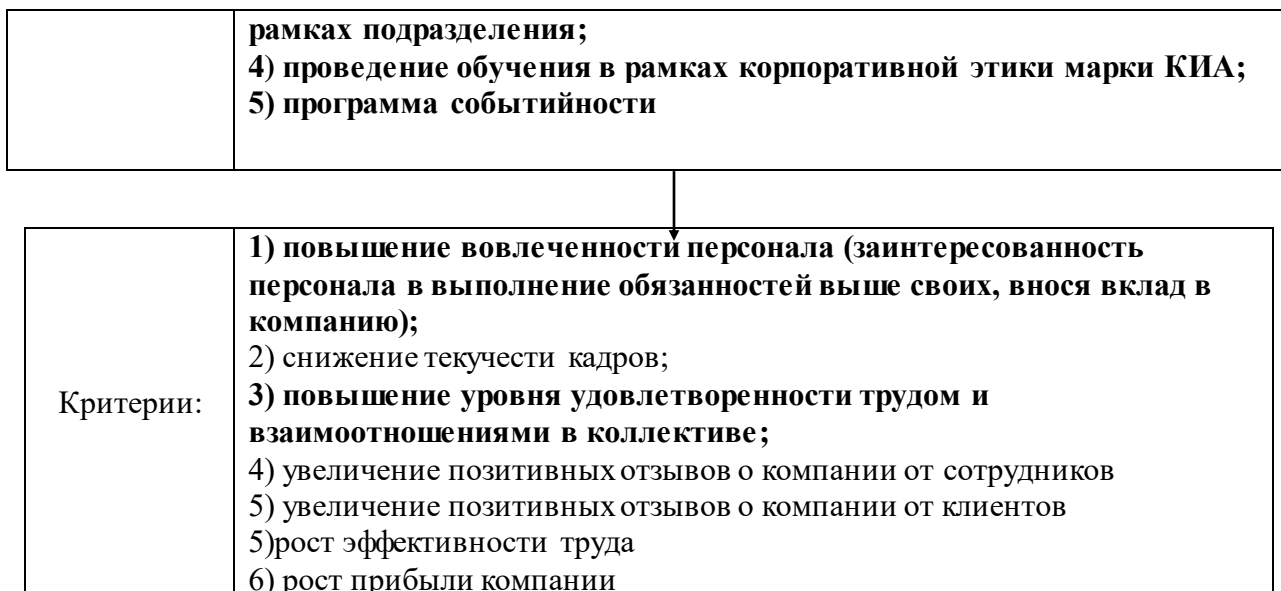


Рисунок 15 – Усовершенствованная система управления корпоративной культурой ООО «Фрагмент»

3. Организация совместного празднования дня рождения, профессиональных мероприятий, тематических мероприятий в рамках подразделения.

Анализ значимых для коллектива мероприятий, разработка плана мероприятий.

Также действует на эмоциональную и физическую приверженность сотрудников, тем самым формируя «семейные» ценности внутри коллектива.

4. Проведение обучения в рамках корпоративной этики марки КИА.

Сформулированные мероприятия призваны обеспечить совершенствование организационной культуры предприятия и достичь цели компании, заключающейся в повышении вовлеченности сотрудников дилерского центра.

5. Разработка программы событийности.

Формирование мероприятий, действующих на постоянной основе в организации и влекущие за собой становление клановой корпоративной культуры.

Построим дерево целей (рисунок 16).



Рисунок 16 – Дерево целей проекта

Поставленные цели соответствуют стратегии развития компании. Дерево целей позволяет оценить целесообразность и пользу проекта, однако есть силы, сдерживающие реализацию проекта.

Рассмотрим двигающие и сдерживающие силы проекта (рисунок 17).

Укажем силу влияния на организацию по пятибалльной шкале, где 5 – сильное влияние, 1 – слабое влияние.

По данным рисунка можно сделать вывод о превосходстве движущих сил над сдерживающими силами, что свидетельствует о необходимости реализации проекта и его перспективности.

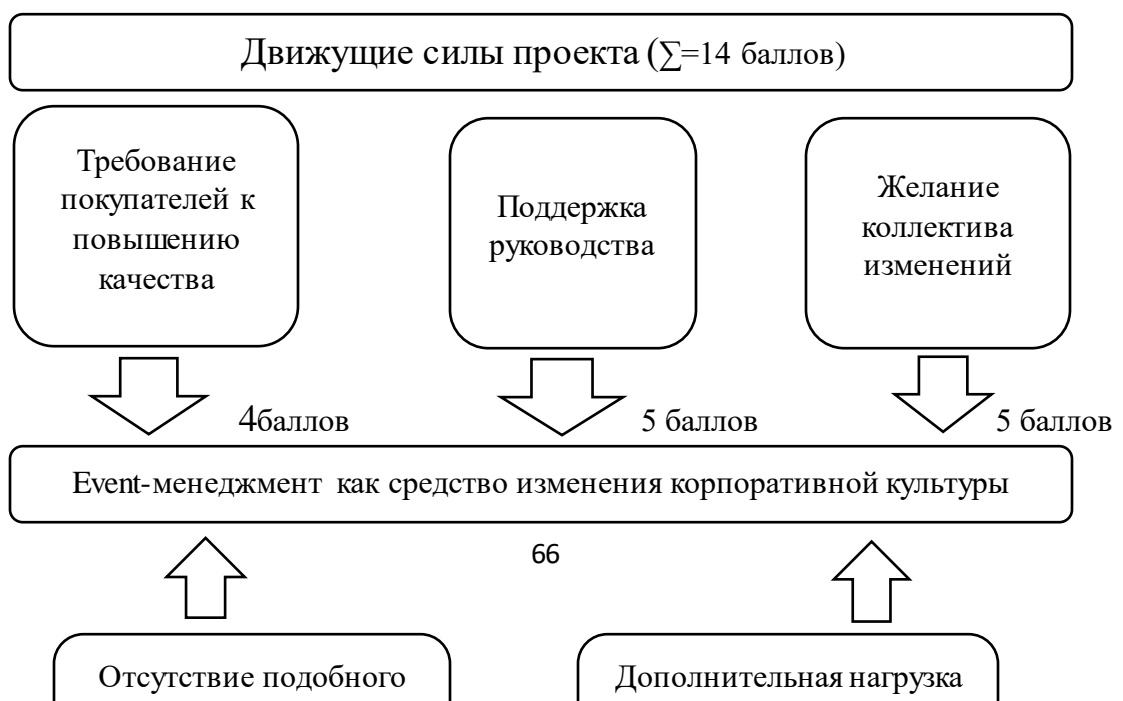


Рисунок 17 – Движущие и сдерживающие силы проекта

Вначале рассмотрим движущие силы проекта, которые преобладают над сдерживающими (14 баллов):

1) Требование покупателей к повышению качества обслуживания (4 балла).

По результатам PEST-анализа, проведенного в главе 2.2, он является значительным для нашей организации.

2) Поддержка со стороны руководства (5 баллов).

Является также важным фактором, так как без нее нет возможности к реализации проекта.

3) Желание коллектива изменений (5 баллов).

Нами было выявлено, что коллектив стремится к изменениям.

Сдерживающие силы имеют более низкие показатели (6 баллов):

1) Отсутствие подобного опыта у менеджера по персоналу (3 балла).

Является также существенным фактором в текущем проекте.

2) Дополнительная нагрузка на ответственных сотрудников (3 балла).

Реализация проекта имеет соответствующий уровень неопределенности, связанный с возникновением различных рисков. Применительно к данному проекту возможны риски: увеличение сроков реализации проекта, сопротивление со стороны персонала, увеличение затрат на реализацию проекта в связи с возникновением дополнительных издержек, возможные ошибки в реализации проекта. Критерии оценки рисков представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность наступления риска	<ul style="list-style-type: none"> ● Очень высокие - 0,9; ● Высокие - 0,7; ● Средние - 0,5; ● Низкие - 0,3 ● Очень низкие - 0,1
Серьезность последствий	<ul style="list-style-type: none"> ● Очень серьезные - 0,8; ● Серьезные - 0,4; ● Средние - 0,2; ● Незначительные - 0,1; ● Очень незначительные - 0,05

Для построения карты рисков необходимо оценить возможные риски по критериям вероятности возникновения и серьезности последствий (таблица 22).

По данным таблицы можно отметить, что все риски подразделяются на три категории:

- низкие, с коэффициентом влияния до 0,3;
- средние, с коэффициентом влияния свыше 0,3;
- высокие, с коэффициентом влияния свыше 0,5.

Оценим риски в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка рисков реализации проекта

№	Вид риска	Вероятность появления (от 0 до 1)	Серьезность последствий (от 0 до 1)	Коэффициент влияния (от 0 до 1)	Описание рисков
R1	Увеличение сроков реализации проекта	0,5	0,4	0,2	Реализация проекта предполагает определенные сроки, нарушение которых может повлечь дополнительные издержки предприятия

R2	Сопротивление со стороны отдельных сотрудников	0,3	0,2	0,24	Непринятие персоналом запланированных изменений, следование новым правилам лишь формально ввиду непонимания смысла реализации проекта
R3	Увеличение затрат на реализацию проекта	0,5	0,8	0,40	Возможность возникновения непредвиденных ситуаций, которые могут сказаться на бюджете
R4	Ошибки в реализации проекта	0,1	0,2	0,02	В связи с недостаточностью опыта задействованных в проекте сотрудников есть вероятность допущения ошибок в расчетах и неверно выбранных методах
R5	Кратковременный эффект вовлеченности	0,3	0,8	0,24	Из-за сложного перехода к долгосрочной вовлеченности

Отразим данные расчетов на карте рисков (рисунок 18) для визуализации предоставленных данных. Разделив таблицу, можно увидеть те риски, которые наиболее опасны для организации

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08

Рисунок 18– Карта рисков проекта

Для минимизации возможных рисков необходимо проведение профилактических мероприятий, которые также должны быть включены в программу реализации проекта (таблица 23)

Таблица 23 – Мероприятия для нейтрализации рисков

№	Вид риска	Мероприятия по нейтрализации рисков
R1	Увеличение сроков реализации проекта	Построение сетевого графика, рационализация временных затрат при реализации проекта мотивации, учет критических путей при расчете даты начала и окончания проекта
R2	Сопrotивление со стороны отдельных сотрудников	Информирование персонала путем проведения общих собраний
R3	Увеличение затрат на реализацию проекта	При планировании бюджета проекта необходимо заложить 10% от величины бюджета на непредвиденные расходы
R4	Ошибки в реализации проекта	Контроль процессе реализации проекта, осуществление необходимых корректировок
R5	Кратковременный эффект вовлеченности	Создание плана и распределение периодичности их исполнения

Таким образом, можно сказать, что при своевременном выявлении возможных рисков реализации проекта и принятии мер для их нейтрализации позволить снизить вероятность их возникновения и негативных последствий от них на 40%.

Для проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации, составим план мероприятий с указанием лиц, ответственных за осуществление отдельных этапов и их трудоемкость (таблица 24).

Таблица 24 – План реализации проекта

№	Мероприятие	Описание	Дата начала	Дата окончания	Длительность, дней	Ответственное лицо
Этап 1 – анализ и диагностика						
1	Согласование проекта с руководством	Согласование с директором и ознакомление учредителей о реализации проекта по изменению корпоративной культуры с целью вовлечения персонала	01.08.19	02.08.19	2	Заместитель директора
2	Создание рабочей группы	Назначение лиц, исполняющих реализацию проекта	03.08.19	08.08.19	5	Сотрудник кадровой службы
3	Распределение ответственности среди рабочей группы	Распределение ролей и полномочий по должностям	09.08.19	12.08.19	2	Директор
4	Анализ условий и среды	Анализ внешней и внутренней среды с целью выявления	13.08.19	25.08.19	13	Сотрудник кадровой службы

	реализации проекта	возможностей предприятия в отношении реализации проекта				
5	Анализ корпоративной культуры	Анализ типа корпоративной культуры по Камерону и Куину	26.08.19	06.09.19	11	Сотрудник кадровой службы
6	Анализ уровня вовлеченности	Анализ уровня вовлеченности сотрудников с помощью опросника Q12	07.09.19	20.09.19	14	Сотрудник кадровой службы
7	Формирование стратегических целей проекта	Планирование и описание конкретных действий	20.09.19	30.09.19	10	Директор

Продолжение таблицы 24

№	Мероприятие	Описание	Дата начала	Дата окончания	Длительность, дней	Ответственное лицо
Этап 2 - разработка и внедрение						
8	Определение этапов реализации проекта	Определение этапов для эффективной работы над ними	01.10.19	03.10.19	3	Заместитель директора
9	Разработка программы событий и составление графика проведения профессиональный праздников и дня рождения компании	Составление графика проведения мероприятий	01.10.19	20.10.19	20	Сотрудник кадровой службы
10	Разработка тематических мероприятий	Составление календаря мероприятий, выявление порядка проведения и времени реализации каждого из них	04.10.19	12.10.19	8	Сотрудник кадровой службы
11	Составление плана проведения	Составление плана с указанием основных ключевых моментов	12.10.19	16.10.19	4	Сотрудник кадровой службы

	дня рождения компании	для реализации				
12	Разработка традиций компании	Выявление значимых для сотрудников профессиональных праздников, согласование с руководством их	12.10.19	27.10.19	15	Сотрудник кадровой службы
13	Ознакомление линейных руководителей о проведение дня рождения компании	Доведение до руководства информации о проведение мероприятия	17.10.19	19.10.19	2	Заместитель директора

Продолжение таблицы 24

№	Мероприятие	Описание	Дата начала	Дата окончания	Длительность, дней	Ответственное лицо
14	Составление плана проведения традиционных мероприятий	Составление календаря мероприятий с учетом их подготовки	27.10.19	08.11.19	12	Сотрудник кадровой службы
15	Разработка системы обучения по корпоративной этике КИА	Составление плана проведение, выявление ключевых моментов в обучении	10.10.19	30.10.19	15	Сотрудник кадровой службы
16	Ознакомление с порядком обучения сотрудников	Информирование о этапах проведения мероприятий, связанных	06.10.19	09.10.19	4	Директор
17	Разработка положения о традициях компании	Составление положения с подтверждением руководства о их проведении, отражение ключевых моментов и целей традиций компании	25.10.19	14.11.19	15	Сотрудник кадровой службы
18	Ознакомление руководителей с планом	Доведение до руководства информации о	17.11.19	22.11.19	6	Директор

	проведения традиционных мероприятий	периодичности проведения традиций в организации, согласование удобного способа информирования сотрудников				
Этап 3 - Функционирование						
19	Организация и проведение совместного празднования дня рождения компании	Непосредственное проведение дня рождения в компании, мероприятия относятся к эксплуатационным расходам	01.12.19	26.12.19	26	Сотрудник кадровой службы
20	Организация обучения по корпоративной этике марки КИА	Проведение обучения среди сотрудников с помощью элементов тренинга	01.12.19	30.04.20	151	Директор

Окончание таблицы 24

№	Мероприятие	Описание	Дата начала	Дата окончания	Длительность, дней	Ответственное лицо
21	Мониторинг невылеченных в event-мероприятия и работа с ними	Оценка неадекватных сотрудников и привлечение их посредством выявленных интересов	01.12.19	30.04.20	151	Заместитель директора
22	Организация проведения профессиональных праздников	Проведение мероприятий исходя из календаря на ближайшие 6 месяцев	01.12.19	30.04.20	151	Сотрудник кадровой службы
23	Организация традиционных мероприятий	Проведение мероприятий исходя из календаря на ближайшие 6 месяцев	01.12.19	30.04.20	151	Заместитель директора
24	Мониторинг внедрения event-мероприятий	Наблюдение за процессом внедрения проекта	01.12.19	30.04.20	151	Сотрудник кадровой службы
Этап 4 - Завершение						
25	Анализ результатов проведенного проекта	Сравнение корпоративной культуры по Камерону и Куину с начала проекта и через 6 месяцев его	01.05.20	10.05.20	10	Заместитель директора

		использования				
26	Оценка эффективности и	Заключение об окупаемости проекта	01.05.20	16.05.20	16	Директор
27	Премирование проектной команды и ее роспуск	Финальный этап	18.05.20	19.05.20	1	Директор

В графике мероприятий приведена последовательность воплощения мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников. В период реализации проекта и в последующих периодах необходимо выполнять ряд мероприятий:

- контроль за исполнением намеченных мероприятий в рамках проекта;
- оценка эффективности проводимых мероприятий;
- корректировка действий исходя из результатов оценки;
- подведение итогов.

Изобразим план реализации мероприятий в рамках проекта графически (Приложение В).

Приведем сотрудников, участвующих в реализации проекта, по степени их ответственности (таблица 25). Участникам проекта отведены следующие роли: У

– управляет, И – исполняет

Таблица 25 – Ответственные за мероприятия

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора	Сотрудник кадровой службы
1	Согласование проекта с руководством	И	О	-
2	Создание рабочей группы	-	И	О
3	Распределение ответственности среди рабочей группы	О	И	-
4	Анализ условий и среды реализации проекта	-	-	ОИ
5	Анализ корпоративной культуры	-	И	О
6	Анализ уровня вовлеченности	-	И	О
7	Формирование стратегических целей проекта	О	И	-
8	Определение этапов реализации	-	О	И

	проекта			
9	Разработка программы событий и составление графика проведения профессиональный праздников и дня рождения компании	-	И	О
10	Разработка тематических мероприятий	-	И	О
11	Составление плана проведения дня рождения компании	-	И	О
12	Разработка традиций компании	-	И	О
13	Ознакомление линейных руководителей о проведение дня рождения компании	И	О	-
14	Составление плана проведения традиционных мероприятий	-	И	О

Окончаниетаблицы 25

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора	Сотрудник кадровой службы
15	Разработка системы обучения по корпоративной этике КИА	-	И	О
16	Ознакомление с порядком обучения сотрудников	О	-	И
17	Разработка положения о традициях компании	-	-	О И
18	Ознакомление руководителей с планом проведения традиционных мероприятий	О	И	-
19	Организация и проведение совместного празднования дня рождения компании	-	И	О
20	Организация обучения по корпоративной этике марки КИА	О	-	И
21	Мониторинг невовлеченных в event-мероприятия и работа с ними	-	И	О
22	Организация проведения профессиональных праздников	-	О	И
23	Организация традиционных мероприятий	-	И	О
24	Мониторинг внедрения event-мероприятий	И	О	-
25	Анализ результатов проведенного проекта	О	И	-

26	Оценка эффективности	И	-	О
27	Премирование проектной команды и ее роспуск	И	О	-

Таким образом, по данным таблицы можно отметить, что наибольшая доля работ по реализации проекта находится в зоне ответственности сотрудника кадровой службы и заместителя директора по персоналу. При этом сотрудник кадровой службы является исполнителем мероприятий по реализации проекта. Заместитель директора по персоналу в основном выполняет функцию обеспечения успешной реализации проекта. Функциональная роль генерального директора заключается в управлении реализацией проекта.

В заключении можно отметить разнообразность мероприятий, реализуемых в рамках проекта повышения мотивации персонала предприятия. В рамках проекта повышения мотивации было разработано 27 мероприятия, относящихся к трем различным технологиям. Основной целью запланированных мероприятий является использование event-менеджмента как одного из инструментов, способствующих изменению корпоративной культуры организации. Срок реализации проекта составляет 10 месяцев, по итогам реализации будет дана оценка эффективности проекта и будут внесены необходимые корректировки.

3.3 Расчет бюджета проекта изменения корпоративной культуры в ООО «Фрагмент»

Общая стоимость проекта включает в себя следующие виды затрат:

- инвестиционные затраты, отличительной чертой которых является единовременность выплат;
- эксплуатационные затраты, включающие периодические расходы.

В совокупности данные виды затрат формируют генеральный бюджет проекта, в котором отражаются все расходы, возникающие в процессе разработки и реализации проекта.

К инвестиционным расходам относятся затраты на оплату труда сотрудников. Для расчета величины доплат сотрудникам, участвующим в процессе реализации проекта, определим трудоемкость мероприятий, входящих в проект (таблица 26).

Таблица 26 – Трудоемкость проектных мероприятий (чел/часов)

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора	Сотрудник кадровой службы	Объем
1	Согласование проекта с руководством	1	1	-	2
2	Создание рабочей группы	-	3	2	5
3	Распределение ответственности среди рабочей группы	1	1	-	2
4	Анализ условий и среды реализации проекта	-	-	13	13

Продолжение таблицы 26

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора	Сотрудник кадровой службы	Объем
5	Анализ корпоративной культуры	-	4	7	11
6	Анализ уровня вовлеченности	-	6	8	14
7	Формирование стратегических целей проекта	7	3		10
8	Определение этапов реализации проекта	-	1	2	3
9	Разработка программы событий и составление графика проведения профессиональный праздников и дня рождения компании	-	10	10	20
10	Разработка тематических мероприятий	-	5	3	8
11	Составление плана проведения дня рождения компании	-	2	2	4
12	Разработка традиций компании	-	3	12	15
13	Ознакомление линейных руководителей о проведение дня рождения компании	1	1		2
14	Составление плана проведения традиционных	-	6	6	12

	мероприятий				
15	Разработка системы обучения по корпоративной этике КИА	-	5	10	15
16	Ознакомление с порядком обучения сотрудников	2	-	2	4
17	Разработка положения о традициях компании	-	-	15	15
18	Ознакомление руководителей с планом проведения традиционных мероприятий	4	2	-	6
19	Организация и проведение совместного празднования дня рождения компании	-	16	10	26
20	Организация обучения по корпоративной этике марки КИА	70	-	81	151
21	Мониторинг неволеченных в event-мероприятия и работа с ними	-	51	100	151

Окончание таблицы 26

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора	Сотрудник кадровой службы	Объем
22	Организация проведения профессиональных праздников	-	80	71	151
23	Организация традиционных мероприятий	-	71	80	151
24	Мониторинг внедрения event-мероприятий	101	50	-	151
25	Анализ результатов проведенного проекта	5	5	-	10
26	Оценка эффективности	7	-	9	16
27	Премирование проектной команды и ее роспуск	1	1	-	2
	Итого:	200	327	443	970

По данным таблицы можно отметить, что большая часть работы по реализации мероприятий находится в зоне ответственности сотрудника кадровой службы и заместителя директора по персоналу.

Приведем расчет стоимости одного часа сотрудников, участвующих в реализации мероприятий. Расчет часовой тарифной ставки будет производиться путем деления заработной платы сотрудника за месяц на количество

отработанных часов в месяце. Заработная плата сотрудников включает оплату по окладу и премию. В таблице 27 приведены средние заработные платы сотрудников и количество отработанных часов. Для расчета берется 22 рабочих дня в месяце с продолжительностью одного рабочего дня 8 часов.

Таблица 27 – Среднемесячная заработная и количество отработанных часов в месяце

Категория	Директор	Заместитель директора	Сотрудник кадровой службы
Заработная плата, руб./мес.	114400	79200	44000
Отработанное время, часов/мес.	176	176	176
Часовая тарифная ставка, руб./час	650	450	250

Определим сумму доплат ответственным за реализацию проекта сотрудникам в таблице 28

Таблица 28 – Заработная плата членов проектной команды

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора	Сотрудник кадровой службы	Всего
	Часовая тарифная ставка	650	450	250	1350
1	Согласование проекта с руководством	650	450	0	1100
2	Создание рабочей группы	0	1350	500	1850
3	Распределение ответственности среди рабочей группы	650	450	0	1100
4	Анализ условий и среды реализации проекта	0	0	3250	3250
5	Анализ корпоративной культуры	0	1800	1750	3550
6	Анализ уровня вовлеченности	0	2700	2000	4700
7	Формирование стратегических целей проекта	4550	1350	0	5900
8	Определение этапов реализации проекта	0	450	500	950
9	Разработка программы событий и составление графика проведения профессиональный праздников и дня рождения компании	0	4500	2500	7000
10	Разработка тематических мероприятий	0	2250	750	3000

11	Составление плана проведения дня рождения компании	0	900	500	1400
12	Разработка традиций компании	0	1350	3000	4350
13	Ознакомление линейных руководителей о проведение дня рождения компании	650	450	0	1100
14	Составление плана проведения традиционных мероприятий	0	2700	1500	4200
15	Разработка системы обучения по корпоративной этике КИА	0	2250	2500	4750
16	Ознакомление с порядком обучения сотрудников	1300	0	500	1800
17	Разработка положения о традициях компании	0	0	3750	3750
18	Ознакомление руководителей с планом проведения традиционных мероприятий	2600	900	0	3500
19	Организация и проведение совместного празднования дня рождения компании	0	7200	2500	9700

Окончание таблицы 28

№	Мероприятие	Генеральный директор	Заместитель директора	Сотрудник кадровой службы	Всего
20	Организация обучения по корпоративной этике марки КИА	45500	0	20250	65750
21	Мониторинг неволеченных в event-мероприятия и работа с ними	0	22950	25000	47950
22	Организация проведения профессиональных праздников	0	36000	17750	53750
23	Организация традиционных мероприятий	0	31950	20000	51950
24	Мониторинг внедрения event-мероприятий	65650	22500	0	88150
25	Анализ результатов проведенного проекта	3250	2250	0	5500
26	Оценка эффективности	4550	0	2250	6800
27	Премирование проектной команды и ее роспуск	650	450	0	1100
	Итого:	130000	147150	110750	387900

Несмотря на то, что трудоемкость обязанностей сотрудника кадровой службы выше, затраты на заработную плату данному сотруднику ниже, чем заместителю

директора по персоналу. Это является следствием разной стоимости рабочего часа сотрудников, рассчитываемой с учетом уровня ответственности специалиста. Общие затраты на доплату сотрудникам за участие в реализации мероприятий в рамках проекта мотивации персонала составляют 387900 руб. Данная сумма расходов распределяется на весь период реализации проекта в зависимости от сроков выполнения запланированных мероприятий.

Помимо затрат на заработную плату сотрудников необходимо учесть сумму других материальных затрат, связанных с исполнением проекта. Данные по всем инвестиционным затратам отразим в смете инвестиционных затрат (таблица 29).

По данным таблицы можно отметить, что наибольшую долю затрат в общей сумме расходов занимают затраты на заработную плату сотрудников, отвечающих за реализацию мероприятий в рамках проекта мотивации персонала. Их доля составляет 94% от общей суммы инвестиционных расходов.

Таблица 29 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятие	ФЗП	Материалы	Прочие	Всего
1	Согласование проекта с руководством	1100	100 руб. за канцтовары	60	1260
2	Создание рабочей группы	1850	100 руб. за канцтовары	97,5	2047,5
3	Распределение ответственности среди рабочей группы	1100	100 руб. за канцтовары	60	1260
4	Анализ условий и среды реализации проекта	3250	-	162,5	3412,5
5	Анализ корпоративной культуры	3550	-	177,5	3727,5
6	Анализ уровня вовлеченности	4700	-	235	4935
7	Формирование стратегических целей проекта	5900	100 руб. за канцтовары	300	6300
8	Определение этапов реализации проекта	950	-	47,5	997,5
9	Разработка программы событий и составление графика проведения профессиональный праздников и дня рождения компании	7000	-	350	7350
10	Разработка тематических мероприятий	3000	-	150	3150
11	Составление плана проведения дня рождения компании	1400	400 руб. за канцтовары	90	1890
12	Разработка традиций компании	4350	-	217,5	4567,5
13	Ознакомление линейных руководителей о проведение дня рождения компании	1100	400 руб. за канцтовары	75	1575

14	Составление плана проведения традиционных мероприятий	4200	400 руб. за канцтовары	230	4830
15	Разработка системы обучения по корпоративной этике КИА	4750	-	237,5	4987,5
16	Ознакомление с порядком обучения сотрудников	1800	100 руб. за канцтовары	95	1995
17	Разработка положения о традициях компании	3750	400 руб. за канцтовары	207,5	4357,5
18	Ознакомление руководителей с планом проведения традиционных мероприятий	3500	500 руб. за канцтовары	200	4200
19	Мониторинг невовлеченных в event-мероприятия и работа с ними	47950	-	2397,5	50347,5
20	Мониторинг внедрения event-мероприятий	88150	-	4407,5	92557,5
21	Анализ результатов проведенного проекта	5500	100 руб. за канцтовары	280	5880
22	Оценка эффективности	6800	200 руб. за канцтовары	350	7350
23	Премирование проектной команды и ее роспуск	1100	-	55	1155
	Итого:	206750	2900	10482,5	220132,50

Для детализации данной суммы расходов и распределения ее по срокам реализации мероприятий представим бюджет инвестиционных затрат (таблица 30).

Таблица 30 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	всего
1	Согласование проекта с руководством	1260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1260
2	Создание рабочей группы	2047,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2047,5
3	Распределение ответственности среди рабочей группы	1260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1260
4	Анализ условий и среды реализации проекта	3412,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3412,5
5	Анализ корпоративной культуры	1867,5	1860	-	-	-	-	-	-	-	-	3727,5
6	Анализ уровня вовлеченности	-	4935	-	-	-	-	-	-	-	-	4935

7	Формирование стратегических целей проекта	-	3150	3150	-	-	-	-	-	-	-	6300
8	Определение этапов реализации проекта	-	-	997,5	-	-	-	-	-	-	-	997,5
9	Разработка программы событий и составление графика проведения профессиональных праздников и дня рождения компании	-	-	7350	-	-	-	-	-	-	-	7350
10	Разработка тематических мероприятий	-	-	3150	-	-	-	-	-	-	-	3150
11	Составление плана проведения дня рождения компании	-	-	1890	-	-	-	-	-	-	-	1890

Продолжение таблицы 30

№	Мероприятие	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	всего
12	Разработка традиций компании	-	-	4567,5	-	-	-	-	-	-	-	4567,5
13	Ознакомление линейных руководителей о проведение дня рождения компании	-	-	1575	-	-	-	-	-	-	-	1575
14	Составление плана проведения традиционных мероприятий	-	-	2415	2415	-	-	-	-	-	-	4830
15	Разработка системы обучения по корпоративной этике КИА	-	-	4987,5	-	-	-	-	-	-	-	4987,5
16	Ознакомление с порядком обучения сотрудников	-	-	1995	-	-	-	-	-	-	-	1995
17	Разработка	-	-	2000	2357,5	-	-	-	-	-	-	4357,5

	положения о традициях компании											
18	Ознакомление руководителей с планом проведения традиционных мероприятий	-	-	-	4200	-	-	-	-	-	-	4200
19	Мониторинг неволеченных в event-мероприятия и работа с ними	-	-	-	-	10069,5	10069,5	10069,5	10069,5	10069,5	-	50347,5
20	Мониторинг внедрения event-мероприятий	-	-	-	-	18511,5	18511,5	18511,5	18511,5	18511,5	-	92557,5
21	Анализ результатов проведенного проекта	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5880	5880
22	Оценка эффективности	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7350	7350

Окончание таблицы 30

№	Мероприятие	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	всего
23	Премирование проектной команды и ее роспуск	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1155	1155
	Итого:	9847,5	9945	34077,5	8972,5	28581	28581	28581	28581	28581	14385	220132,5

По данным расчетов видно, что основная часть инвестиционных затрат приходится на середину реализации проекта (декабрь-апрель). В данный период осуществляется проведение трудозатратных мероприятий, связанных с выявлением существующих проблем, анализом имеющихся данных, формулировкой целей и задач проекта.

Далее аналогичным образом проведем расчет эксплуатационных затрат и отразим их в смете (таблица 31).

Таблица 31 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Всего	Материалы	Прочие	Всего
---	-------------	-------	-----------	--------	-------

1	Организация и проведение совместного празднования дня рождения компании	9700	Оплата услуг агентства по организации мероприятий - 200 000 руб.	10485	220185
2	Организация обучения по корпоративной этике марки КИА	65750	приобретение блокнотов и канцелярии 20000	4287,5	90037,5
3	Организация проведения профессиональных праздников	53750	Оплата услуг агентства по организации мероприятий - 200 000 руб.	12687,5	266437,5
4	Организация традиционных мероприятий	51950	Закупка корпоративной атрибутики - 100 000 руб.; приобретение канцелярии - 20 000 руб.	8597,5	180547,5
	Итого:	181150	540000	36057,5	757208,5

По итогам расчета можно отметить, что большую долю в составе эксплуатационных затрат занимают затраты на материалы, величина которых составляет 71% от общей суммы эксплуатационных расходов по реализации проекта. Составим бюджет эксплуатационных расходов, в котором отразим распределение данных затрат по периодам реализации проекта (таблица 32).

Таблица 32 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	декабрь	январь	февраль	март	апрель	всего
1	Организация и проведение совместного празднования дня рождения компании	220185	-	-	-	-	220185
2	Организация обучения по корпоративной этике марки КИА	18007,5	18007,5	18007,5	18007,5	18007,5	90037,5
3	Организация проведения профессиональных праздников	53287,6	53287,6	53287,6	53287,6	53287,6	266438
4	Организация традиционных мероприятий	36109,6	36109,6	36109,6	36109,6	36109,6	180548
	Итого	327589,7	107404,7	107404,7	107404,7	107404,7	757208,5

По представленным данным мы видим, что эксплуатационные расходы в момент проведения мероприятий распределены относительно равномерно.

Для расчета общей стоимости реализации проекта сведем все затраты в общий бюджет (таблица 33).

Из результатов сводного бюджета следует, что сумма всех расходов на реализацию проекта составит 977341 руб. При этом доля инвестиционных затрат составит 220132,5 руб. (22%), доля эксплуатационных затрат – 757208,5 руб. (78%). Наиболее затратными месяцами в период реализации проекта являются декабрь, январь, февраль, март.

В заключение можно сказать, что корпоративная культура имеет важное значение для организации. Она может влиять на работу персонала. Реализация проекта подразумевает несколько этапов с выполнением различных операций, отличающихся по объему проводимых работ и величине затрат. По окончании срока реализации проекта, составляющего 10 месяцев, предполагается оценка результатов и внесение необходимых корректировок.

Таблица 33 – Сводный бюджет

№	Мероприятие	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	всего
1	Согласование проекта с руководством	1260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1260
2	Создание рабочей группы	2047,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2047,5
3	Распределение ответственности среди рабочей группы	1260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1260
4	Анализ условий и среды реализации проекта	3412,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3412,5
5	Анализ корпоративной культуры	1867,5	1860	-	-	-	-	-	-	-	-	3727,5
6	Анализ уровня вовлеченности	-	4935	-	-	-	-	-	-	-	-	4935
7	Формирование стратегических целей проекта	-	3150	3150	-	-	-	-	-	-	-	6300
8	Определение этапов реализации проекта	-	-	997,5	-	-	-	-	-	-	-	997,5
9	Разработка программы событий и составление графика проведения профессиональный праздников и дня рождения компании	-	-	7350	-	-	-	-	-	-	-	7350
10	Разработка тематических мероприятий	-	-	3150	-	-	-	-	-	-	-	3150
11	Составление плана проведения дня рождения компании	-	-	1890	-	-	-	-	-	-	-	1890

Продолжение таблицы 33

№	Мероприятие	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	всего
12	Разработка традиций компании	-	-	4567,5	-	-	-	-	-	-	-	4567,5
13	Ознакомление линейных руководителей о проведение дня рождения компании	-	-	1575	-	-	-	-	-	-	-	1575
14	Составление плана проведения традиционных мероприятий	-	-	2415	2415	-	-	-	-	-	-	4830
15	Разработка системы обучения по корпоративной этике КИА	-	-	4987,5	-	-	-	-	-	-	-	4987,5
16	Ознакомление с порядком обучения сотрудников	-	-	1995	-	-	-	-	-	-	-	1995
17	Разработка положения о традициях компании	-	-	2000	2357,5	-	-	-	-	-	-	4357,5
18	Ознакомление руководителей с планом проведения традиционных мероприятий	-	-	-	4200	-	-	-	-	-	-	4200
19	Организация и проведение совместного празднования дня рождения компании	-	-	-	-	220185	-	-	-	-	-	220185
20	Организация обучения по корпоративной этике марки КИА	-	-	-	-	18007,5	18007,5	18007,5	18007,5	18007,5	-	90037,5

Окончание таблицы 33

№	Мероприятие	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	всего
21	Мониторинг неволеченных в event-мероприятия и работа с ними	-	-	-	-	10069,5	10069,5	10069,5	10069,5	10069,5	-	50347,5
22	Организация проведения профессиональных праздников	-	-	-	-	53287,6	53287,6	53287,6	53287,6	53287,6	-	266438
23	Организация традиционных мероприятий	-	-	-	-	36109,6	36109,6	36109,6	36109,6	36109,6	-	180548
24	Мониторинг внедрения event-мероприятий	-	-	-	-	18511,5	18511,5	18511,5	18511,5	18511,5	-	92557,5
25	Анализ результатов проведенного проекта	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5880	5880
26	Оценка эффективности	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7350	7350
27	Премирование проектной команды и ее роспуск	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1155	1155
	Итого:	9847,5	9945	34077,5	8972,5	356171	135986	135986	135986	135986	14385	977341

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной задачей выпускной квалификационной работы было изучение построения системы корпоративной культуры с помощью event-менеджмента. Корпоративная культура важна для любой организации, она определяет ее неповторимость, сплоченность и целостность. Будучи уникальной, определенной и ценной, организационная культура может рассматриваться как важнейший стратегический ресурс, обеспечивающий компании долговременное конкурентное преимущество. Она не только оказывает влияние на формирование потребностей, мотивов и установок к труду, но и зависит от вовлеченности работников в организации. Данное влияние выражается в формировании лояльности работников по отношению к организации, повышении степени сплоченности коллектива, улучшении психологического климата в организации, росте степени самоотдачи работников.

В процессе выполнения работы был проведен анализ корпоративной культуры ООО «Фрагмент» и выявлен наилучший инструмент для ее изменения – event-менеджмент.

Процесс кадровой работы на предприятии ООО «Фрагмент» представляет собой систему взаимосвязанных мероприятий, направленных на решение социальных задач управления, развития качественных характеристик персонала и оптимизации работы по формированию трудового потенциала организации. Однако слабая система мотивации и неразвитость организационной культуры предприятия препятствуют реализации основной стратегии компании. Это проявляется в том, что имеет место текучесть кадров, при этом вновь принятые сотрудники не разделяют ценностей компании и основным мотивом их трудовой деятельности является материальное вознаграждение. Результатом этого является снижение уровня сплоченности коллектива, возрастание конкуренции между коллегами, ухудшение психологического климата в коллективе.

В связи с этим был предложен проект, направленный на изменение корпоративной культуры, способствующей увеличению вовлеченности

предприятия и улучшению показателей деятельности предприятия в целом. В рамках проекта запланирована реализация ряда мероприятий, направленных на повышение вовлеченности персонала:

- 1) создание традиций в организации;
- 2) мотивации сотрудников к участию в корпоративных праздниках;
- 3) организация совместного празднования дня рождения, профессиональных мероприятий, тематических мероприятий в рамках подразделения;
- 4) проведение обучения в рамках корпоративной этики марки КИА;
- 5) программа событийности.

Реализация проекта подразумевает несколько этапов с выполнением различных операций, отличающихся по объему проводимых работ и величине затрат. По окончании срока реализации проекта, составляющего 10 месяцев, предполагается оценка результатов и премирование сотрудников.

Результатом реализации мероприятий в рамках проекта должно стать изменение корпоративной культуры, которое позволит значительно повысить уровень вовлеченности сотрудников, ответственность за результаты коллективного труда, лояльность и разделение работниками ценностей организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина / Управление персоналом.–2012. – №1.– С. 50-52.
2. Антосенков, Е. Реформа заработной платы – ожидание и реальность / Е. Антосенков, Ю. Кокин // Экономист. – 2004. – №4. – С. 25-28.
3. Балабанов, И.Т. Основы организации и мотивации / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 131 с.
4. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2010. – 368 с.
5. Бородкин, Ф.М. Коряк Н.М. Внимание: конфликт / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 144 с.
6. Гагарский, В. Повышение эффективности системы мотивации персонала / В. Гагарский. // Финансовая газета, Региональный выпуск. – 2008. – №9.– С. 35-42.
7. Грошев, И.В. Организационная культура/ И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015.– 288 с.
8. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие / И.Б. Гурков. – М.: ЗАО «Бизнес–школа», «Интел–Синтез», 2010.– 496 с.
9. Званковский, А.Н. Организационная психология/ А.Н. Званковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2010.– 648 с.
10. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2012.– 512 с.
11. Каштанова, Л.В. Организационное поведение / Л.В. Каштанова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 220 с.
12. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. –СПб.:Питер,2011.– 320 с.
13. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева. – ИНФРА-М, 2011.– 524 с.

14. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития, 2012. – № 11. – С. 42-49.
15. Ключков, А. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании / А. Ключков//Финансовая газета, Региональный выпуск. – 2008.– №12.– С. 31-38.
16. Козлов, В.В. Организационная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. Монография / В.В. Козлов. – М., 2011.– 299 с.
17. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебн. Пособие./ Т.А. Комисарова. – М.: Дело, 2009.– 589 с.
18. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник./ В.И. Маслов – М.: Финпресс, 2008.– 288 с.
19. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт//Управление персоналом. – 2009.– №7.– С. 35-37.
20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/Пер. с англ./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2009.– 704 с.
21. Молл, Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение / Е.Г. Молл. – М., 2008.– 156 с.
22. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2010.– 352 с.
23. Спивак, В.А. Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2004.– 224 с.
24. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011.– 416 с.
25. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова. – М.: Дело, 2011.– 39 с.
26. Фрэнкин, Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты/ Р. Фрэнкин. – СПб.: Питер, 2013.– 651 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Опросник Куинна и Камерон

	Те перь	Предпочти тельно
1. Важнейшие характеристики		
Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:	10 0	100
2. Общий стиль лидерства в организации		
Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:	10 0	100
3. Управление работниками		
Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		

Продолжение приложения А

		Те перь	Предпочтите льно
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		10 0	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		10 0	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		10 0	100

6. Критерии успеха			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		

Окончание приложения А

		Те перь	Предпочти тельно
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
С	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
Д	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		10 0	100

Каждая буква означает вид корпоративной культуры: клановая (А), адхократическая (В), рыночная (С), бюрократическая (D)

Далее находим среднее значение по графам «теперь» и «предпочтительно» и строим профиль текущей организационной культуры и желаемой.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опросник Q12

1. Я знаю, что от меня ожидают.	Да	Нет
2. Я располагаю всем необходимым для выполнения моей работы.	Да	Нет
3. У меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего.	Да	Нет
4. За последние семь дней я за хорошую работу.	Да	Нет
5. Мой руководитель заботится обо мне как о личности.	Да	Нет
6. Я вижу, что мой рост и развитие поощряют.	Да	Нет
7. С моим мнением считаются.	Да	Нет
8. Мои коллеги считают своим долгом работать хорошо.	Да	Нет
9. Задачи, которые ставит перед собой компания, позволяют мне чувствовать мою работу важной.	Да	Нет
10. В моей компании работает один из моих лучших друзей.	Да	Нет
11. За последние шесть месяцев со мной беседовали о моем прогрессе в работе.	Да	Нет
12. В течение прошедшего года у меня была возможность для учебы, профессионального роста.	Да	Нет

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Диаграмма Ганта

