

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование корпоративной культуры организации

УДК: 005.35:005.32

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Родькин Илья Николаевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Е.В	к. философ. н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Е.В	к. философ. н		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель ШИП	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина О.Б.	к.экон.н		

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Юдахина О.Б.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗАЗБ1	Родькину Илье Николаевичу

Тема работы:

Совершенствование корпоративной культуры организации

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отчеты по производственной и преддипломной практике. 2. Учебная и научная литература. 3. Статьи в периодических печатных изданиях. 4. Аналитические обзоры из сети Интернет. 5. Данные, предоставленные ООО «Автозапчасти». 6. Сайты аналогичных организаций.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования,</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры. 2. Корпоративная культура и ее влияние на эффективность деятельности ООО «Автозапчасти». 3. Пути совершенствования корпоративной культуры ООО «Автозапчасти». 4. Анализ корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти».

конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Перечень графического материала
(с точным указанием обязательных чертежей)

Рисунок 1.1.1 – Десять характеристик корпоративной культуры;
 Рисунок 1.2.1 – Основные типы корпоративных культур
 Рисунок 1.2.2 – Три типа корпоративной культуры организации по И. Оучи;
 Рисунок 1.3.1 – Процесс формирования и составляющие корпоративной культуры;
 Рисунок 1.3.2 – Направления методики формирования корпоративной культуры;
 Рисунок 1.3.3 - Краткое содержание процесса формирования ценностей в организации на различных этапах ее жизненного цикла;
 Рисунок 1.3.4 – Компоненты, формирующие миссию организации;
 Рисунок 1.3.5 – Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры;
 Рисунок 1.4.1 – Свойства корпоративной культуры
 Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО «Автозапчасти»;
 Рисунок 2.1.2 - Динамика основных показателей бухгалтерского баланса ООО «Автозапчасти» за период 2015 – 2017 годы;
 Рисунок 2.1.3 – Динамика основных показателей отчета о финансовых результатах ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы;
 Рисунок 2.1.4 - Динамика относительных экономических показателей деятельности ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы.
 Рисунок 3.3.1 - Оценка эффективности предложенных мероприятий ООО «Автозапчасти»

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Старикова Е.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Е.В	к. философ. н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЭБ1	Родькин Илья Николаевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 114 страниц, 14 рисунков, 18 таблиц, 42 использованных источника, 7 приложений.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация персонала, нормы и ценности, лидерская модель, выручка, прибыль.

Объектом исследования является корпоративная культура ООО «Автозапчасти».

Цель работы - совершенствование корпоративной культуры (на примере: ООО «Автозапчасти»).

В процессе исследования проводились: мероприятия с применением методов научного исследования: восхождение от абстрактного к конкретному, социологический инструментарий.

В результате исследования были разработаны мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Автозапчасти».

Степень внедрения: выдвинутые предложения по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «Автозапчасти» были рассмотрены руководителем организации и планируются к внедрению по мере появления финансовых ресурсов.

Область применения: предложенные мероприятия по созданию и дополнению корпоративной культуры в ООО «Автозапчасти» могут быть использованы работе по формированию корпоративной культуры в аналогичных торгово – производственных организациях.

Экономическая эффективность / значимость работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры, адаптированные под конкретную организацию ООО «Автозапчасти» с учетом специфики деятельности и численности персонала.

В будущем планируется внедрение предложенных мероприятий в деятельность организации.

Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры.....	12
1.1 Сущность корпоративной культуры	12
1.2 Типологии корпоративной культуры.....	15
1.3 Основные элементы и процесс формирования корпоративной культуры.....	21
1.4 Взаимосвязь корпоративной культуры с другими элементами управления персоналом предприятия	30
2 Корпоративная культура и ее влияние на эффективность деятельности ООО «Автозапчасти»	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика	35
2.2 Анализ корпоративной культуры.....	45
2.3 Проблемы и основные направления развития корпоративной культуры.....	54
3 Пути совершенствования корпоративной культуры ООО «Автозапчасти»	59
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда.....	59
3.2 Разработка документации о корпоративной культуре и символики организации	61
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	65
4 Социальная ответственность	74
4.1 Цели и задачи программы корпоративной социальной ответственности.....	74
4.2 Стейкхолдеры программы КСО	79
4.3 Структура программы КСО	80
4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности.....	83
4.5 Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности.....	84

Заключение	88
Список использованных источников	92
Приложение А Выписка из бухгалтерской отчетности ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Б Показатели качественного состава и анализ движения рабочей силы	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение В Анализ использования трудовых ресурсов	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Г Анализ эффективности использования фонда оплаты труда	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Д Результаты интервью	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Е Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Автозапчасти»	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Корпоративная культура выступает как система материальных и духовных ценностей и их проявлений, которые взаимодействуют между собой в присущих для определенной организации формах. Они отражают её специфику и индивидуальность, а также, восприятие себя и окружающих в социальной и вещественной среде и проявляются в поведении и взаимоотношениях.

Роль корпоративной культуры в бизнесе чрезвычайно важна, так как её влияние отражается на социальной и кадровой политике, инновациях, маркетинге, результатах продаж. Корпоративная культура является объединяющим фактором для сотрудников организации вокруг единой цели, установок, направленных на успешное функционирование и развитие организации. Она способствует формированию имиджа организации. Корпоративная культура играет, чуть ли не ведущую роль в духовном развитии сотрудников, а также, способствует раскрытию их потенциала, как в плане работы, так и личностного потенциала.

Следовательно, реализация мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры будет способствовать повышению общего потенциала организации и достижению ею как краткосрочных, так и долгосрочных целей в её развитии. Ведущими мероприятиями при этом являются: обучение, корпоративные праздники, совместный досуг, система социальной ответственности организации. Несомненно, проводимая организацией успешная кадровая политика способствует формированию качественной корпоративной культуры.

Изученный зарубежный опыт, успешно используется российскими организациями при формировании и совершенствовании корпоративной культуры. Следовательно, все больше российских организаций стало уделять внимание развитию кадрового потенциала, сплочению трудового коллектива и социальной ответственности. Именно в условиях жесткой рыночной

конкуренции корпоративная культура становится тем фактором, который сможет обеспечить успешное функционирование, дальнейшее развитие и достижение намеченных целей организацией. Таким образом, тема выпускной квалификационной работы является актуальной и востребованной.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование корпоративной культуры (на примере: ООО «Автозапчасти»).

Достижение поставленной цели подразумевает ряд задач, планомерное решение которых поможет в детальном изучении и раскрытии темы выпускной квалификационной работы:

- теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры: сущность и классификация, основные элементы и процесс формирования;

- далее исследуется корпоративная культура организации и ее влияние на эффективность деятельности ООО «Автозапчасти» через изучение технико-экономических характеристик в деятельности организации, анализ существующей корпоративной культуры, описание места корпоративной культуры в деятельности организации;

- затем будет проведено исследование путей совершенствования корпоративной культуры ООО «Автозапчасти», через: мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда, разработку документации по корпоративной культуре и символике организации, расчету экономической эффективности предложенных мероприятий;

- следующим пунктом идет создание программы корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти», раскрываемый через цели и задачи программы, определение стейкхолдеров, определение затрат на программу и ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти».

Выбор объекта исследования неслучаен, так как корпоративная культура ООО «Автозапчасти», которая выступает объектом исследования в моей выпускной квалификационной работе, изжила себя в старом виде и требовала скорейшего совершенствования и дальнейшего внедрения. Отрицательные финансовые результаты в деятельности ООО «Автозапчасти» выступают ярким примером отсутствия слаженной работы всего трудового коллектива организации.

Предметом исследования выступают инструменты корпоративной культуры для совершенствования и поддержания полученных изменений в корпоративной культуре ООО «Автозапчасти».

Новизна темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что российские исследователи гораздо позднее своих западных коллег обратили внимание на проблемы корпоративной культуры, что стало ключевой причиной отставания отечественной науки в изучении данной темы. В настоящее время у ученых нет единого мнения в понимании сущности корпоративной культуры, методики её формирования и диагностики для дальнейшего совершенствования. Остаются слабо изученными механизмы формирования корпоративной культуры в российских организациях среднего и малого бизнеса. В социологической литературе практически не представлен анализ важнейшего аспекта теории корпоративной культуры - ее места и роли в процессе организационного развития.

Практическая новизна проводимого мною исследования в отношении ООО «Автозапчасти» очевидна, так как в результате повседневной деятельности и полной занятости руководство организации следит лишь за показателями прибыльности и текущими нуждами организации, а численный состав организации не высок и на каждого сотрудника возложено огромное количество функций, то исследованием данного вопроса в организации никто не занимался.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы выступают труды зарубежных авторов, основоположники целенаправленного изучения корпоративной культуры, труды которых стали первыми исследованиями в этом вопросе: Т. Дила и А. Кеннеди, Д. Мерсера, Дж. О'Шонесси, Т. Питерса и Р. Уотермена, Ф. Дж. Роджерса, Э. Шейна. Зарубежные авторы – современники, продолжившие изучение корпоративной культуры, труды которых стали источником информации для написания моей выпускной квалификационной работы: М. Армстронг, П. Вейл, Э. Браун, А. Кромби, Э. Шейн.

Среди российских специалистов особо выделяют труды таких авторов: А. Я. Кибанов, В. А. Спивак, И. В. Пригожин, А. А. Спирин, Е. Г. Молл, А. В. Кезин, М. В. Дубинина, В. А. Баринов, Л. В. Макаров.

Методы научного анализа, применяемые в выпускной квалификационной работе, - восхождение от абстрактного к конкретному, социологический инструментарий (структурированное интервью, включенное наблюдение, вторичный анализ).

1 Теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры

1.1 Сущность корпоративной культуры

Понятие «корпоративная культура» появилось относительно недавно, хотя, на самом деле, она существовала всегда, не зависимо от того, осознавали ли её носители это или нет. В начале 80-х гг. была выявлена значимость организационной культуры как характеристики, интегрирующей, собирающей, словно в фокусе, все особенности предприятия¹.

Феномен корпоративной (организационной) культуры считается сложным и неоднозначным, что явилось причиной появления большого числа определений, иногда сильно различающихся между собой. Удивляет неопределенность в формулировке самого объекта исследования: «культура предприятия (организации)», «социокультура корпорации», «корпоративная культура», «организационная культура», «деловая культура». В современном мире встречаются понятия корпоративной и организационной культуры. Существуют различные точки зрения на определение этих понятий, показанные в таблице 1.1.1².

Таблица 1.1.1 – Классификация точек зрения на определение корпоративной культуры

Определение	Описание определения
1	2
Тождественность организационной культуре	Корпоративная и организационная культура определяются одинаковыми терминами: идеология и философия, ценности, предположения, ожидания, нормы, верования разделяемые всеми сотрудниками организации. Все ценности передаются с помощью символов духовного и материального внутриорганизационного окружения.

¹ Симонова И. А. Корпоративная культура организации / И. А. Симонова, - М.: КДУ, 2015. – С. 115-123.

² Тот же.

Продолжение таблицы 1.1.1

Частичное включение в организационную культуру	Отличия между корпоративной и организационной культурой ничтожны.
Корпоративная культура – культура огромных корпораций с определенной формой структуры.	В современном мире преобладает подход к корпорации (и организации) как виду общественной интеграции.
Самостоятельный феномен	Организационная культура и корпоративная культура – разные явления, но пересекающиеся в своих элементах. Но есть и различия в них. В организационную культуру входит сама структура организации, она носит открыто императивный характер, выражающийся в документах, приказах, руководствах; в то время как главным аспектом культуры корпоративной, являются ценности, приобщение к которым не может происходить столь прямо просто в силу специфики этого явления.

Моё мнение в определении термина корпоративная культура совпадает с определением, данным ему Шарковым Ф. И. в своей статье о корпоративной культуре в социологической энциклопедии. На мой взгляд, оно выступает более ёмким и полностью отражающим суть явления корпоративной культуры и гласит что, корпоративная культура - это осознанные и неосознанные представления, разделяемые сотрудниками организации и её руководством, касающиеся групповых норм поведения, ценностей, убеждений, традиций, способов деятельности, запретов, ожиданий, а также понятий о прошлом, настоящем и будущем организации и их самих.

Из большого разнообразия подходов, характеризующих различные корпоративные культуры на макро- и микроуровне выделим наиболее конкретную и охарактеризуем её с помощью атрибутов (характеристик), согласно утверждениям Р. Моран и Ф. Харриса. Результаты отразим на рисунке 1.1.1³

³ Макеев В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В. А. Макеев, - М.: Ленанд, 2017. – С. 153-157.

Наименование характеристики	Краткое описание характеристики
1	2
Осознание себя и своего места в организации	Одни культуры, ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм.
Коммуникационная система и язык общения	Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций.
Внешний вид, одежда и представление себя на работе	Разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и подтверждают наличие множества микрокультур
Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области	Организация питания работников, включая наличие или отсутствие таких мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно
Осознание времени, отношение к нему и его использование	Степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного расписания и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени
Взаимоотношения между людьми	По возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов
Ценности и как эти ценности сохраняются	Как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) - что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу
Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то	Вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и; влияние религии и морали
Процесс развития работника и обучение	Бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин
Трудовая этика и мотивирование	Отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе

Рисунок 1.1.1 – Десять характеристик корпоративной культуры

В современных организациях воздействие корпоративной культуры на привлечение и мотивацию персонала достаточно высоко. После

удовлетворения персоналом своих потребностей первого уровня (материальные), у них возникают потребности следующего уровня (признание, самореализации и иные). В этот момент для них на первый план выходит корпоративная культура, как одно из важнейших явлений для поддержания каждого члена коллектива, раскрытия его индивидуальных трудовых способностей, талантов⁴.

Ведущей составляющей такой культуры является отношение к новым сотрудникам, адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре организации. Внедрение новичков в корпоративную культуру, носит огромное значение, так как нужно не просто понять все тонкости, но и принять их.

В итоге можно сказать, что корпоративная культура выступает осознанной или неосознанной компонентой составляющей рабочий процесс в организации, при котором сотрудники и руководство разделяет её в отношении норм поведения, ценностей, убеждений, традиций, способов деятельности, запретов, ожиданий, а также понятий о прошлом, настоящем и будущем организации и их самих. Как и любая система, корпоративная культура обладает своими характеристиками. Воздействие корпоративной культуры на привлечение нового персонала и мотивацию существующего, достаточно велико. Показателем уровня развития корпоративной культуры выступает отношение руководства и персонала к вновь прибывшим сотрудникам.

1.2 Типологии корпоративной культуры

Признание определяющей роли национально-государственного и этнического фактора на культуру организаций привело к тому, что в современной социологической литературе получили довольно широкое

⁴ Гудкова Т. В. Особенности корпоративной культуры российских компаний / Т. В. Гудкова, - М.: Проспект, 2017. – С. 123-132.

распространение типологии организационных культур по национально-государственному признаку. В основе этих типологий лежат важнейшие ценностные ориентации и верования, характерные для тех или иных национально-государственных образований и этнических общностей. Эти ценностные ориентации и верования напрямую связываются с господством в данном обществе той или иной разновидности религии. Культуру России связывают, например, с православной этикой.

Национально-государственный фактор, культура общества, в котором живет и действует персонал предприятий, играет важную роль в становлении организационной культуры. Однако, само предприятие выполняет культурно-творческую функцию, создает ценности, символы, значения, которыми вдохновляется и руководствуется персонал. Исходя из этих установок, французскими социологами Р. Блейком и Ж. Мутоном была предложена типология культуры предприятий на основе ценностной ориентации этой культуры. По их мнению, в культурах предприятий возможно два основных вектора ценностных ориентации: первый - ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат; второй - ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей. В соответствии с этим выделяют четыре основных типа корпоративных культур, описанных на рисунке 1.2.1⁵.

Наименование типа	Краткая характеристика типа
Самая жизнеспособная	Соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность.
Самая нежизнеспособная	Соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность.
Промежуточная	Соединяет сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность.
Промежуточная	Соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность.

Рисунок 1.2.1 – Основные типы корпоративных культур

⁵ Симонова И. А. Корпоративная культура организации / И. А. Симонова, - М.: КДУ, 2015. – С. 127.

Крупнейший американский специалист по проблеме менеджмента и социологии организаций И. Оучи предложил свой вариант типологии организаций, которые базируются на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По И. Оучи, существуют три наиболее распространенных типа культуры предприятий: рыночная, бюрократическая и клановая, показанные и описанные на рисунке 1.2.2.

Наименование типа	Краткая характеристика типа
1	2
Рыночная культура	Базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются, главным образом, на рентабельность. Эффективность деятельности того или иного подразделения и сотрудников определяется на основе стоимостных показателей, связанных прежде всего с издержками производства. Предприятие с культурой данного типа основное внимание уделяет проблеме снижения издержек производства. Рыночные механизмы довольно эффективны, и предприятия с данным типом культуры могут довольно длительное время функционировать нормально.
Бюрократическая культура	Основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Источником власти в данной организации является компетентность. Данная культура эффективна в стабильных, хорошо прогнозируемых ситуациях. В ситуации возрастания неопределенности, в моменты кризиса ее эффективность падает
Клановая культура	Дополнение к первым двум. Этот тип культуры может существовать как внутри рыночной, так и внутри бюрократической культуры. Клановая культура распространяется в неформальных организациях. Клан формируется на основе какой-либо разделяемой всеми его членами системы ценностей. Эта система ценностей не навязывается извне, а создается самой организацией. Поэтому она более адаптивна к изменяющимся ситуациям. В отличие от правил и инструкций, ценности не строго регламентируют действия, а лишь направляют их в определенное русло и это создает большую степень свободы поведения, а значит, и адаптации к изменяющимся условиям. Власть в организациях с данного типа культурой получается в силу личностных преимуществ, либо в кредит от других руководителей организации.

Рисунок 1.2.2 – Три типа корпоративной культуры организации по И. Оучи

Другая классификация дает иной взгляд на типологию корпоративной культуры, показанный в таблице 1.2.1⁶.

Таблица 1.2.1 – Типология корпоративных культур

Наименование типа	Краткая характеристика типа
1	2
Культура власти	Свойственна организациям, источником власти в которых выступает фигура харизматического лидера. Такие организации имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по службе производится по принципу личной преданности «вождю». Однако у этой культуры есть свои плюсы -

⁶ Абрамова С.Г., Костенчук И.А., Под ред. С.Г. Абрамова О понятии «корпоративная культура». Учебное пособие/ С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. - М.: Инфра-М, 2015. – С. 138-139.

Продолжение таблицы 1.2.1

	высокая организация исполнительской работы, быстрое реагирование на ситуации и принятие решений.
Ролевая культура	Основана на строгом соблюдении функциональных позиций в иерархической структуре организации, закрепляющих определенные стандарты поведения, процедуры. Основным источником власти является положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация сконцентрирована на соблюдении прописанных правил и ограничена в своем развитии.
Культура задачи	Можно назвать командной культурой, поскольку здесь не важно распределение ролей, но напротив ценится работа команды, целью работы которой является успешная реализация проекта. Лидером становится тот, кто обладает максимумом информации в ведущей области деятельности. Такую организацию характеризует высокий уровень корпоративности, профессионализм сотрудников, что обеспечивает успешность на рынке.
Культура личности	Организация с подобным типом культуры объединяет людей не для решения общих задач, а для достижения личностно значимых целей. Характеризуется высокой продуктивностью. Власть основана на профессионализме, способности договариваться, близости к ресурсам. Власть и контроль в организации носят координирующий характер.

Теперь рассмотрим структуру корпоративной культуры согласно уровней и отразим её в таблице 1.2.2⁷.

Таблица 1.2.2 – Структура корпоративной культуры по уровням

Наименование элемента структуры	Краткая характеристика элемента структуры
1	2
Первый уровень «Артефакты»	
Предметы и сотрудники организации, документы	а) Внешний вид здания, офисов и других помещений, в которых находится организация; б) Внешний вид сотрудников (если есть принятая в организации форма одежды); в) Наличие особого стиля организации: логотип, символика, их применение в оформлении рабочих мест и в оформлении документов (пример - висящие лозунги, плакаты, флажки, значки, эмблемы). Здесь учитываются и аспекты оформления, непрямо характеризующие организацию; г) Характеристики системы коммуникации: тип используемой коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная) используемые технические средства; д) Специальные документы, в которых описаны ценности

⁷ Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика: Руководство для профессионалов/ Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. - М.: Альфа, 2017. – 503 с.

Продолжение таблицы 1.2.2

	<p>организации.</p> <p>Артефакты интересуют исследователя корпоративной культуры потому, что в них воплощаются духовные ценности организации и выражается то, что отличает одну организацию от другой.</p>
<p>Второй уровень «Ценности», отраженный в корпоративном кодексе организации</p>	
<p>Миссия организации</p>	<p>Миссия организации постулирует главное предназначение организации в обществе, смысл ее функционирования. Виды миссий: общечеловеческое предназначение, главная стратегическая цель, миссия - самосовершенствование, национальная идея. Т.е. это цель (или несколько главных целей) существования организации, вырабатывающая коллективное сознание, устанавливающая ориентиры взаимоотношений между работниками, образцы поведения по отношению к объектам интереса организации, мобилизующая на достижение корпоративных целей и задающая значимость деятельности организации в социальном аспекте. Всё это обуславливает необходимость изучения миссии в структуре корпоративной культуры. Миссия включает в себя:</p> <p>а) Идеологию. Это основные принципы деятельности организации.</p> <p>б) Имидж. Образ, который организация создает и поддерживает - для внешней среды.</p>
<p>Ритуалы и традиции</p>	<p>Ритуалы и традиции заключаются в праздновании каких-либо событий. Их общая черта заключается в наполнении жизни людей смыслом приобщения к целому: рабочей группе, профессии, всему обществу. Их изучение необходимо потому, что в праздничном действии организация также воплощает свои ценности.</p> <p>Праздник максимально выделяет те нормативные и ценностные факторы, которые действуют в остальное время. Он обладает способностью содействовать сохранению стабильности, неизменности общественной жизни в пределах однажды заданных норм и установок.</p> <p>Корпоративный праздник (как все праздники труда) приобщает людей к культурным ценностям и достижениям (трудовой жизни), и потому является эффективным средством воздействия на человека. Посредством объединения, сплочения, возобновления общественных связей праздник, «обновляя» ценности и напоминая о важных событиях, связанных с ними, выполняет роль мощного механизма передачи культурных традиций из поколения в поколение работников, позволяет людям осуществлять свою самоидентификацию с организацией, ее коллективом.</p>
<p>Условия и ценности</p>	<p>Правомерно говорить о корпоративной культуре только в том случае, когда выполняются несколько условий работы персонала, а именно: работники удовлетворены работой в целом, удовлетворены условиями труда, отношениями в коллективе, заработной платой, обеспечением социальными благами, и обстановка в коллективе неконфликтозна.</p>

Немаловажной частью корпоративной культуры выступает её имидж. Для того чтобы сотрудники соответственным образом реагировали на имидж организации, его нужно сначала определить, распространить и сделать понятным. К сожалению, многие компании и фирмы никогда не стремятся старательно сформулировать собственное обобщенное «эго» и подать его в особой символической форме. Поэтому у служащих нередко возникает спонтанная фрагментарная реакция относительно организации, линии ее поведения и продукции⁸.

С другой стороны, даже в тех случаях, когда делаются попытки обобщить и определенным образом подать свое «эго», имидж может оказаться слишком невыразительным или просто-напросто голословным.

Критическое отношение сотрудников к имиджу организации появляется в процессе несоответствия заявляемого идеала и совершаемых действий, отличных от него. В этой ситуации наступает разочарование у сотрудников, покупателей и общественности. Реальными последствиями, при этом, являются: отказ от покупки товаров организации, акционеры могут отозвать свои средства из организации и выйти из состава учредителей. Сотрудники организации, не имеющие иных источников дохода, впадают в депрессию, отчуждение и апатию, приобретают раздражительные черты в поведении. Если при этом организация выражает свою точку зрения, что люди для неё главная ценность, то сотрудники будут считать своих руководителей лицемерами и будут враждебно к ним относиться. Эти факты опасны для отношений между сотрудниками и управленцами, что может привести к обострению конфликтов в организации и ухудшению морально-психологического климата внутри коллектива⁹.

⁸ Коломина А. В., Перфильева Е. М. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом организации // Молодой ученый. — 2017. — №19. — С. 131-132. — URL <https://moluch.ru/archive/153/43350/> (дата обращения: 17.04.2018).

⁹ Орехова С. А., Селезнев В. А., Тихомирова Н. В. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие/ С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова - М.: Дашков и Ко, 2018. – 325 с.

Корпоративная культура не может существовать в организации, которая борется за экономическое выживание. Только удовлетворив свои базовые материальные потребности, работники могут обратиться к ценностям корпоративной культуры, которые являются «надстройкой» над артефактами, миссией, историей и праздниками.

В итоге можно сказать, что в связи с разнообразием трактовок понятия «корпоративная культура» в теории и практике присутствует огромное количество её типологий и классификаций. Корпоративная культура зависит как от национально-государственных образований и этнических общностей, так и от религии государства, в котором функционирует предприятие. Однако само предприятие выполняет культурно-творческую функцию, создает ценности, символы, значения, которыми вдохновляется и руководствуется персонал. Ученые выделяют следующие типологии корпоративных культур: на основе ценностной ориентации государственной культуры, на различиях в регуляции взаимодействий и отношений, согласно уровней культуры в организации и иные классификации. Ведущей составляющей корпоративной культуры выступает имидж организации, который должен быть согласованным и подтвержденным реальными действиями со стороны руководства организации. Корпоративная культура присутствует в организациях с развитой экономической составляющей.

1.3 Основные элементы и процесс формирования корпоративной культуры

Процесс формирования корпоративной культуры в организации длителен и сложен.

Основными шагами при её формировании являются: определение миссии организации, определение базовых ценностей. Исходя из этого, формируются стандарты поведения членов коллектива, традиции, символика

и остальное. Следовательно, формирование корпоративной культуры можно сформулировать на основе четырех этапов её формирования: определение миссии и базовых ценностей, формулирование стандартов поведения членов организации, формирование традиций организации, разработка символики. Данный процесс формирования корпоративной культуры подробно описывается в документе, под названием «корпоративное руководство». Он важен при приеме на работу и для адаптации новых сотрудников. Он позволяет понять степень разделения интересов организации новым сотрудником.

Покажем модель формирования корпоративной культуры на рисунке 1.3.1¹⁰.

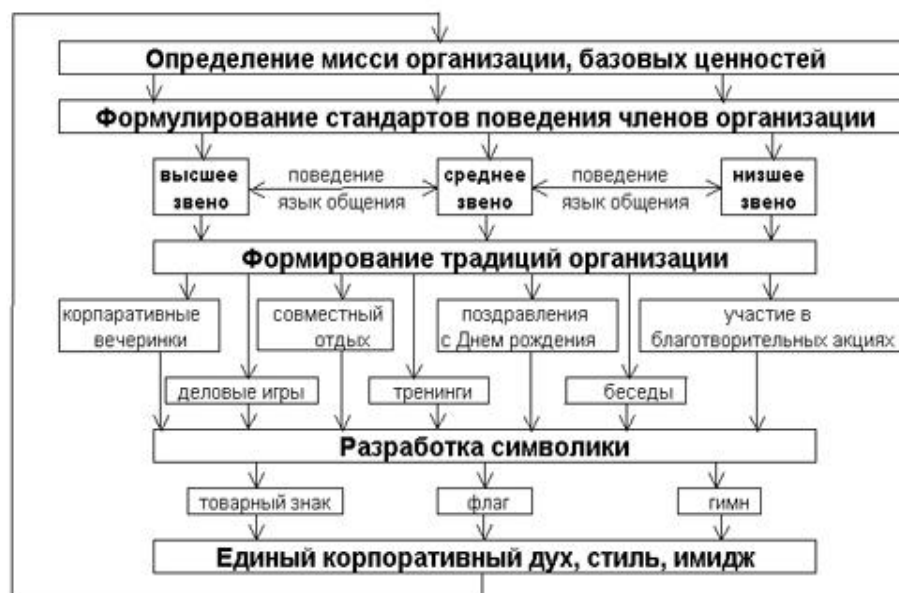


Рисунок 1.3.1 – Процесс формирования и составляющие корпоративной культуры

Основные направления методики формирования корпоративной культуры опишем на рисунке 1.3.2¹¹.

¹⁰ Фирсова А. А., Беличенко А. Ф. Корпоративная культура как фактор эффективного управления предприятием: Учебник / А. А. Фирсова, А. Ф. Беличенко, - М.: Инфра-М, 2016. – 312 с.

¹¹ Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебник/ Т.Н. Персикова. - М.: Альфа, 2016. – 279 с.

Наименование направления	Краткое описание	Меры по реализации задач
Поиск ценностей успешной организационной культуры	Эти ценности должны максимально соответствовать следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностями национального менталитета. Это направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации.	К мерам по реализации задач первого блока относятся следующие: - изучение особенностей национального менталитета с точки зрения определенных принципов управления организации; - определение возможностей и ограничений персонала; - определение основных технологических возможностей и возможностей внешней среды. Искомые ценности культуры, выявленные менеджером на первом этапе, становятся основной целью для второго этапа их формирования в организации.
Закрепление выявленных ценностей	Закрепление выработанных ценностей на уровне персонала организации. Этот блок задач относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе.	Второй блок задач реализуется посредством выделения ключевых фигур или творцов организационной культуры, которые призваны формировать необходимые организационные ценности культуры.

Рисунок 1.3.2 – Направления методики формирования корпоративной культуры

Оба этапа, описанные на рисунке 1.3.2, взаимосвязаны и взаимообусловлены: от того насколько правильно будут определены и сформулированы организационные ценности на первом этапе, будет зависеть глубина приверженности к ним, поддерживаемая при помощи мер второго этапа. И наоборот, правильность, последовательность и систематичность конкретных мер по поддержанию организационной культуры во многом определит в конечном итоге ее силу (широту охвата).

Формирование жизненных ценностей тесно связано с жизненным циклом организации. Краткое содержание процесса формирования ценностей организации на различных этапах её жизненного цикла представим на рисунке 1.3.3¹².

¹² Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика: Руководство для профессионалов/ Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. - М.: Альфа, 2017. – С. 75-76.

Наименование этапа	Краткое содержание процесса формирования ценностей
Создание	Философия основателей компании; деятельность топ-менеджмента
Рост	Закрепление общеразделяемых ценностей при помощи героев и символов
Замедление роста	Формализация критериев отбора и методов социализации персонала
Зрелость	Интегративная роль общеразделяемых ценностей организационной культуры
Новый рост	Приверженность персонала ценностям профессионализма, инновационности и лояльности фирме как основа преодоления кризиса

Рисунок 1.3.3 - Краткое содержание процесса формирования ценностей в организации на различных этапах ее жизненного цикла

Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях¹³.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена на рисунке 1.3.4.

Компоненты	Содержание
1	2
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибуторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др.

Рисунок 1.3.4 – Компоненты, формирующие миссию организации

¹³ Формирование миссии и целей предприятия [Электронный ресурс] / Сайт: STPLAN.RU. – URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.htm> (дата обращения: 20.04.2018).

Формулирование стандартов поведения членов организации исходит из выработанных норм и ценностей, которые, в свою очередь определяются в документе Правилах внутреннего трудового распорядка. В данном документе определяются графики работы, нормы поведения на рабочих местах и иное.

В научной среде не сформирован единый подход к пониманию дефиниции традиции организации». Это связано с ее мультидисциплинарным характером, обусловленным присутствием данного понятия в работах ученых по теории управления, социологии, психологии и организационному поведению.

Так, Шапиро С.А., определяет традиции, сложившиеся в организации, как образцы порядка, отношений, поведения, деятельности, принадлежащие к наследию компании и охраняемые общественным мнением. Они создают регулятивную систему отношений в организации, позволяющую создать прочный, устойчивый трудовой коллектив¹⁴.

В контексте выпускной квалификационной работы, отметим, что под ценностями организационными подразумевается совокупность свойств предметов, процессов или явлений, выступающих образцами и целевыми функциями для поведения сотрудников организации. Они признаются большинством сотрудников. Совокупность же ценностей позволяет формировать традиции функционирования организации. Они отражают как восприятие организацией себя, так и восприятие собственного предназначения. Организационная традиция позволяет сформировать основные направления деятельности, которые в свою очередь формируют систему менеджмента организации в первую очередь, и как следствие – является основой имиджа организации во внешней среде. Первоначально, организационные традиции формируются менеджментом компании, но способны трансформироваться в условиях меняющейся внешней и внутренней среды организации.

¹⁴ Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации/ С. А. Шапиро, – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. –108 с.

Корпоративная символика – важнейшая составляющая организационной культуры. Красиво выполненные календари, сувениры, одежда, элементы оформления интерьера обычно являются предметом гордости сотрудников и поводом для популяризации корпоративной культуры фирмы во внешней среде. Корпоративные атрибуты - второй по эффективности (после привлекательного бренда работодателя) инструмент построения команды в компании. Ежедневники, подставки под чашки, шильды с корпоративной символикой, письменные принадлежности - все эти на первый взгляд мелочи завершают интерьер и обеспечивают оптимальный комфорт, придавая рабочему помещению оригинальность. Важно не только донести, чем компания отличается от конкурентов, главное, чтобы это понимали ее сотрудники. Ведь каждый человек является своего рода посланцем, который несет во внешний мир сообщение о том, что собой представляет его работодатель. Именно поэтому сегодня многие компании начинают больше внимания уделять корпоративным атрибутам как элементам корпоративного бренда.

Как атрибуты символики можно выделить девизы, слоганы и церемонии. Девиз и слоган - это фраза, которая сжато выражает ключевой критерий ценности компании, а церемонии специальное запланированное мероприятие, проводимое для публики. Церемонии проводятся для того, чтобы показать яркие примеры ценностных критериев компании, достоинства и достижения, объединяют людей, позволяя им участвовать в этом мероприятии, а также для «чествования своих героев».

Корпоративные знаки отличия привлекают внимание не только к продукции фирмы, но и ко всей ее деятельности, что позволяет сформировать позитивный образ у потенциальных клиентов, партнеров и сотрудников и, являясь внешним визуальным элементом корпоративной культуры, отображают идеологию, стандарты и ценности компании. Сегодня даже небольшие предприятия стремятся выпускать фирменную канцелярию и сувенирную продукцию с корпоративной символикой.

При разработке отдельных элементов корпоративной атрибутики важно понять, как каждый из сотрудников понимает ценности компании. Сотрудники должны видеть, что это не решение руководства, а общее действие всей «команды», и только после того, как каждый сотрудник прочувствовал, что для него означают символы компании, они оживают, становятся частью корпоративной культуры.

Важную роль стал играть и образ предлагаемого товара. От того, как глубоко проникнет образ в сознание потребителя, зависит спрос на продукцию или услуги компании.

Название торговой марки, фирменная символика и элементы корпоративной культуры организации играют решающую роль. На протяжении нескольких лет формируется репутация фирмы, ее образ, который, в конечном счете, укореняется в сознании людей в качестве стандарта качества. Для создания бренда прилагается максимум усилий, так как от этого будет зависеть успех всего бизнеса.

В процессе создания бренда активно участвует психология корпоративной символики. Необходимо создать практически идеальный образ, торговый знак, марку, которую примут и запомнят потребители, и только на завершающем этапе запускается реклама, которая информирует потребителей о продукции компании, об её преимуществах относительно конкурентов.

Важным элементов рекламы является сувенирная продукция, так как производство сувениров с корпоративной символикой даёт возможность компании ненавязчиво рекламировать себя, информировать большое количество людей, доносить свой образ в сознании потребителей.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние ряд факторов, описанных на рисунке 1.3.5¹⁵.

¹⁵ Методологические основы процесса формирования организационной культуры [Электронный ресурс] / Сайт: FinLit online. – URL: <http://finlit.online/osnovyi-ekonomiki/metodologicheskie-osnovyi-protsesta.html> (дата обращения: 20.04.2018).

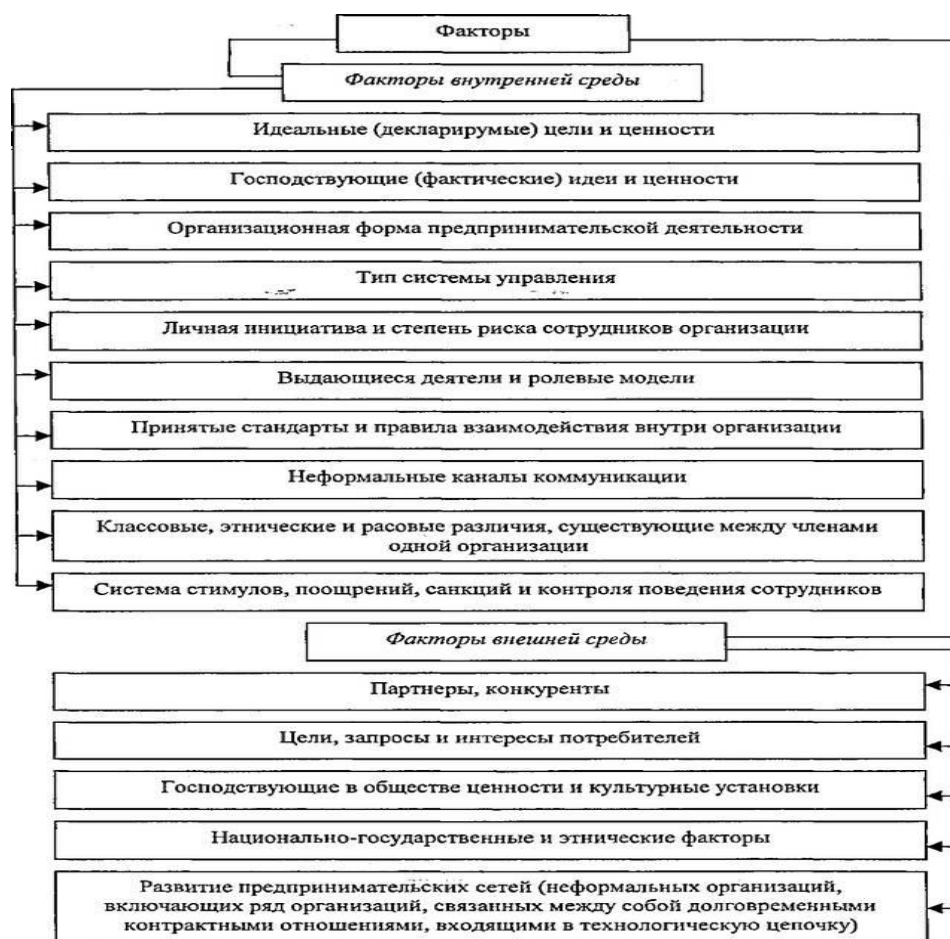


Рисунок 1.3.5 – Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры

Таким образом, чем сложнее и подвижнее среда (то есть, чем больше количество факторов, на которые организация обязана реагировать, тем выше скорость их изменений), тем сложнее корпоративная культура. Это требует применения ситуативного подхода к решению проблем организации и повышает уровень требований к гибкости и адаптивности организационной культуры¹⁶.

Степень эффективности созданной корпоративной культуры характеризуется следующими параметрами: командность, сплоченность, искренность (реализуется через хорошую информированность), уважение людей друг к другу, полномочия (наделение полномочиями менеджеров среднего звена), внимание к клиентам (обязательность, ответственность

¹⁶ Тот же

персонала), соревновательность, желание победить, предпринимательская жилка (открытость новому), веселье и творчество (дружественная обстановка располагает к коллективному творчеству), подотчетность (ориентированность на результат), развитие (обучение), доверие¹⁷.

Эффективность выработанной корпоративной культуры важно поддерживать не с помощью найма нужных и увольнения ненужных людей, а с помощью определенных методов, к которым можно отнести: усиление мотивации персонала, поддержка и ограничение инициатив, канализация энергии конфликта, раскрытие способностей сотрудников, нахождение путей самореализации, ролевые тренинги, создание теплой творческой деловой атмосферы¹⁸.

В итоге можно сказать, что создание корпоративной культуры можно сформулировать на основе четырех этапов её формирования: определение миссии и базовых ценностей, формулирование стандартов поведения членов организации, формирование традиций организации, разработка символики. Процесс формирования корпоративной культуры подробно описывается в документе организации, под названием «корпоративное руководство» и «правила внутреннего трудового распорядка». Основными направлениями методики формирования корпоративной культуры выступают: поиск корпоративных ценностей и их закрепление. На каждом этапе жизни организации изменяются или остаются невостребованными старые и появляются новые жизненные ценности, а также происходит оценка степени эффективности созданной корпоративной культуры по определенным параметрам и дальнейшее её совершенствование. Эффективность выработанной корпоративной культуры важно поддерживать не с помощью найма нужных и увольнения ненужных людей, а с помощью определенных методик и мероприятий.

¹⁷ Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика: Руководство для профессионалов/ Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. - М.: Альфа, 2017. – С. 81-84.

¹⁸ Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика: Руководство для профессионалов/ Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. - М.: Альфа, 2017. – С. 85.

1.4 Взаимосвязь корпоративной культуры с другими элементами управления персоналом предприятия

Для определения взаимосвязи корпоративной культуры с другими элементами управления персоналом предприятия необходимо осветить ее свойства, отраженные на рисунке 1.4.1¹⁹.

Наименование свойства	Краткое описание свойства
1	2
Динамичность	Это свойство любой развивающейся культуры. Культура проходит ряд этапов: зарождение, формирование, поддержку, дальнейшее развитие, полное совершенствование, распад. Для каждого этапа существуют свои проблемы в развитии и свои пути их решения.
Системность	Корпоративная культура представляет собой сложную систему, состоящую из элементов, под руководством определенной миссии и выделенном сопутствующих приоритетов.
Строгая структурированность элементов	Все элементы в системе строго структурированы и соподчинены иерархически с присутствием в них степени насыщенности и важности.
Относительность	Постоянное соотношение своих элементов, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими корпоративными культурами. При этом выделяют слабые и сильные стороны с дальнейшим их совершенствованием.
Неоднородность	Внутри корпоративной культуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и другим признакам и называемых субкультурами.
Разделяемость	Любая корпоративная культура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом.
Адаптивность корпоративной культуры	способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям, с одной стороны, и становится частью положительных изменений, не теряя своей эффективности, с другой стороны.

Рисунок 1.4.1 – Свойства корпоративной культуры

Исходя из свойств корпоративной культуры, выделяют три аспекта её влияния на управление персоналом²⁰:

¹⁹ Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон, - М.: Инфра-М, 2018 – С. 93-95.

²⁰ Шейн Э. А. Организационная культура и лидерство. Учебное пособие / Э. А. Шейн. - М.: Инфра-М, 2015. – С. 112-117.

- корпоративная культура является инструментом привлечения в организацию высококвалифицированных кадров. На этапе найма персонала у потенциального работника при принятии решения о выборе работодателя срабатывает принцип «свой – чужой». Если человек видит, что цели, ценности организации, ее традиции во многом совпадают с его жизненными установками и принципами, то его выбор позитивен. Если в дальнейшем продекларированные «на входе» ценности и нормы поведения организации подкрепляются мероприятиями по их поддержке, то формируются лояльность и приверженность персонала организации;

- корпоративная культура может быть важным и мощным инструментом при формировании настроения персонала на высокую производительность труда и высокое качество в работе. Формирование и поддержка такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствуя повышению ее эффективности и конкурентоспособности, - это одна из важнейших стратегических задач руководства предприятия и службы персонала. Любая организация, реализуя выбранную бизнес-стратегию, начинает осуществлять ряд действий. Шаги, которые не соответствуют целям и ценностным ориентирам работников, обречены на сопротивление со стороны персонала. Действия, соответствующие ценностным установкам работников, будут приниматься с большей готовностью персоналом;

- корпоративная культура может выступать инструментом по формированию приверженности работника предприятию. Культура, основанная на уважении личности сотрудника, поощрении личных достижений, гарантиях достойного заработка, систематическом повышении квалификации персонала, укрепляет его лояльность, что, в свою очередь, прямым образом влияет на снижение текучести кадров.

В современном мире существует заказ работодателей службам управления персоналом на формирование такой корпоративной культуры,

которая бы в полной мере способствовала достижению бизнес - целей организации, в том числе и в условиях быстроменяющейся внешней и внутренней среды, в условиях реконструкции организации. Все это обуславливает необходимость корректировки модели корпоративной культуры в соответствии с новыми бизнес - целями.

Сегодня организации сталкиваются с постоянными переменами: новые технологии и процедуры, слияния, расширения, реорганизации, постоянно изменяющиеся обязанности и требования.

В этой ситуации, у управленцев существует несколько общих для всех задач в области управления персоналом организации²¹:

- преодоление страха, связанного с процессами реорганизаций;
- изменение культуры организации, направление ее на поддержку бизнес-целей;
- оптимальный подбор персонала;
- программы развития лояльности и приверженности организации;
- учет изменяющихся потребностей сотрудников.

Так каково же влияние культуры организации на перемены и результаты изменений?

Число организаций, которые должны решительно изменить культуру ведения бизнеса, в последние годы резко возросло. Количество организаций, предпринимающих попытки внести изменения в организационную культуру, неуклонно растет. Руководители, стремящиеся проводить радикальные культурные преобразования, понимают, что изменение культуры их компаний - это не роскошь, не прихоть и не дань моде, а насущная необходимость.

В период больших организационных перемен, характерных для последнего времени для предприятий российской экономики, корпоративная культура также претерпевает значительные изменения. При современных

²¹ Шейн Э. А. Организационная культура и лидерство. Учебное пособие / Э. А. Шейн. - М.: Инфра-М, 2015. – С. 121-124.

масштабах сложности перемен поддержание соответствия корпоративной культуры меняющимся условиям делового мира становится все более актуальным. Эффективное управление корпоративной культурой может существенно помочь в достижении успеха организацией как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Успешные организации рассматривают свою корпоративную культуру как ресурс своей деятельности, которым можно управлять так же, как и другими своими стратегическими ресурсами.

В итоге можно сказать, что корпоративная культура обладает свойствами, определяющими её взаимоотношение с другими элементами управления персоналом. Исходя из свойств корпоративной культуры, выделяют три аспекта её влияния на управление персоналом. Новые технологии и процедуры, слияние, расширение, реорганизации, постоянно изменяющиеся обязанности и требования толкают руководителей организаций на мысль и действия в отношении изменения существующих корпоративных культур для полного их соответствия современным требованиям ведения бизнеса. Многие успешные организации, как в России, так и за рубежом считают корпоративную культуру ресурсом организации и успешно управляют ею для достижения общеорганизационных целей.

Подводя итоги первой главы, хотелось бы подчеркнуть наличие большого разнообразия трактовок термина «корпоративная культура». Исходя из этого, в теории и практике присутствует огромное множество классификаций корпоративных культур. Ведущим элементом корпоративной культуры выступают ценности и имидж организации. Присутствие корпоративной культуры в организациях, находящихся на грани выживания, практически невозможно. Создание корпоративной культуры можно сформулировать на основе четырех этапов её формирования: определение миссии и базовых ценностей, формулирование стандартов поведения членов организации, формирование традиций организации, разработка символики. Основными направлениями методики формирования корпоративной

культуры выступают: поиск корпоративных ценностей и их закрепление. А эффективность корпоративной культуры должна поддерживаться различными методиками по работе с персоналом. Корпоративная культура обладает свойствами, определяющими её взаимоотношение с другими элементами управления персоналом. Под влиянием новшеств и технологий руководители организаций все чаще задумываются о совершенствовании корпоративной культуры и приведении её в соответствие с требованиями текущей реальности, считая её ресурсом организации, который можно использовать для достижения поставленных общеорганизационных целей.

2 Корпоративная культура и ее влияние на эффективность деятельности ООО «Автозапчасти»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Общество с ограниченной ответственностью «Автозапчасти» (далее – ООО «Автозапчасти») основано 16 сентября 1997 года. Изначально, ООО «Автозапчасти» заявлялась как организация по продаже автозапчастей к грузовым автомобилям КАМАЗ. В настоящее время ООО «Автозапчасти» - это организация, которая занимается не только продажей автозапчастей к автомобилям КАМАЗ, но и изготавливает продольную рулевую тягу для грузовых автомобилей КАМАЗ.

ООО «Автозапчасти» зарегистрировано по адресу: 634033, Томская область, город Томск, улица Социалистическая, дом 6. Деятельность осуществляется по адресу: г. Томск, ул. Московский тракт, дом 109 б. Директором и единственным учредителем организации является Юсупов Марат Кажигалиевич.

Размер уставного капитала организации составляет 10 000 (десять тысяч) рублей. Дочерних компаний и филиалов у организации нет.

Деятельность организации не подлежит обязательному лицензированию.

Миссией организации является комплексное обслуживание потребностей клиентов, эксплуатирующих грузовые автомобили КАМАЗ на долгосрочной основе.

В организационную структуру ООО «Автозапчасти» входит: администрация, состоящая из: директора, его заместителя, главного бухгалтера, еще и сотрудники, осуществляющие торговую деятельность: старший продавец, продавцы-кассиры, а также персонал, осуществляющие производственную деятельность (изготавливающие продольную рулевую тягу для грузовых автомобилей КАМАЗ).

Покажем организационную структуру ООО «Автозапчасти» на рисунке 2.1.1.

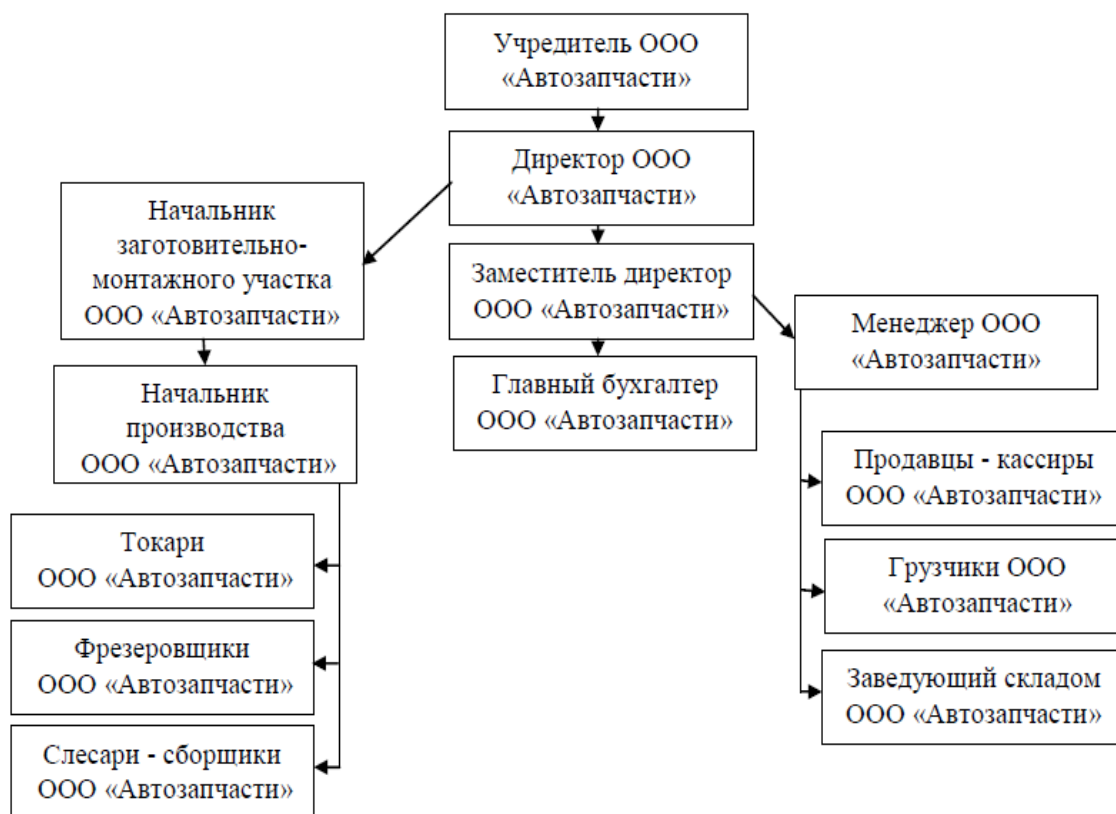


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО «Автозапчасти»

Согласно выписки из Единого государственного реестра юридических лиц основным видом деятельности предприятия является: 45.31.1 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов, а также, изготовление продольной рулевой тяги для грузовых автомобилей КАМАЗ.

Система менеджмента качества соответствует требованиям ISO 9001:2008.

ООО «Автозапчасти» работает с покупателями и заказчиками в городе Томске и Томской области. Производственные и строительные предприятия, в автопарке которых присутствуют автомобили КАМАЗ являются партнерами организации. Зарубежных рынков сбыта у организации нет.

Основным покупателем является ООО «Транстом», ООО «Томский цемент», ОАО «ТДСК», ТЭК «Авторитет».

Организация работает с физическими лицами и индивидуальными предпринимателями.

Каналами распределения, продаваемых автозапчастей и изготавливаемой продольной рулевой тяги для грузовых автомобилей КАМАЗ выступают: оптово-розничная торговля через магазин.

За основу в становлении и дальнейшем развитии предприятия были взяты несколько важнейших критериев:

- создание высокопрофессионального коллектива, сочетающего в себе как опытных специалистов, так и новичков;

- соответствие высоким техническим требованиям, предъявляемым к процессу изготовления продольной рулевой тяги для КАМАЗа, в основе которых лежит наличие в организации современного производственного оборудования и высококвалифицированного, сертифицированного персонала;

- ориентация на оптовую продажу крупнейшим организациям транспортной отрасли;

- обеспечение достойных условий работы для сотрудников организации;

- участие в сложных видах работ с достижением практических результатов для заказчиков и покупателей;

- понимание каждым сотрудником ответственности за результаты своей работы, ценность и место его результатов в работе всего коллектива;

- постоянное повышение квалификации персоналом организации;

- желание и умение найти подход и предоставить обоюдновыгодные условия сотрудничества для покупателей организации;

- наличие возможности сохранять долгие партнерские отношения с постоянными и новыми покупателями и заказчиками.

Сегодня ООО «Автозапчасти» достиг определенных успехов в решении поставленных задач, исполнив их практически полностью. В связи с тем, что наука и техника не стоят на месте, происходит постоянное развитие и модернизация предприятия, обучение персонала, совершенствование технологий, используемых в работе. Примером может послужить внедрение в организации изготовления продольной рулевой тяги для грузовых автомобилей КАМАЗ. Приобретение нового оборудования для данного процесса.

Для начала ознакомления с торговой и производственной деятельностью организации ООО «Автозапчасти» важно рассмотреть показатели эффективности деятельности организации.

Далее, рассмотрим качественную оценку основных показателей деятельности ООО «Автозапчасти» Основные показатели деятельности возьмем из данных бухгалтерской отчетности ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы (Приложение А).

Для начала проанализируем данные бухгалтерского баланса ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы и отразим результаты в таблице 2.1.1, в соответствии с рисунком 2.1.2.

Таблица 2.1.1 – Анализ основных показателей бухгалтерского баланса ООО «Автозапчасти» за период 2015– 2017 годы

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение, 2017 г к 2015 г, тыс. руб.	Темп прироста, 2017 г к 2015 г, %
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	4133	2118	2383	-1750	-42,34
Дебиторская задолженность	1246	1704	1440	194	15,57
Денежные средства и денежные эквиваленты	209	76	43	-166	-79,43
Итого по разделу II	5588	3898	3866	-1722	-30,82
БАЛАНС	5588	3898	3866	-1722	-30,82

Продолжение таблицы 2.1.1

ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал	10	10	10	0	0,00
Нераспределенная прибыль	923	2030	2339	1416	153,41
Итого по разделу III	933	2040	2349	1416	151,77
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1215	1215	1200	-15	-1,23
Кредиторская задолженность	3440	643	317	-3123	-90,78
Итого по разделу V	4655	1858	1517	-3138	-67,41
БАЛАНС	5588	3898	3866	-1722	-30,82

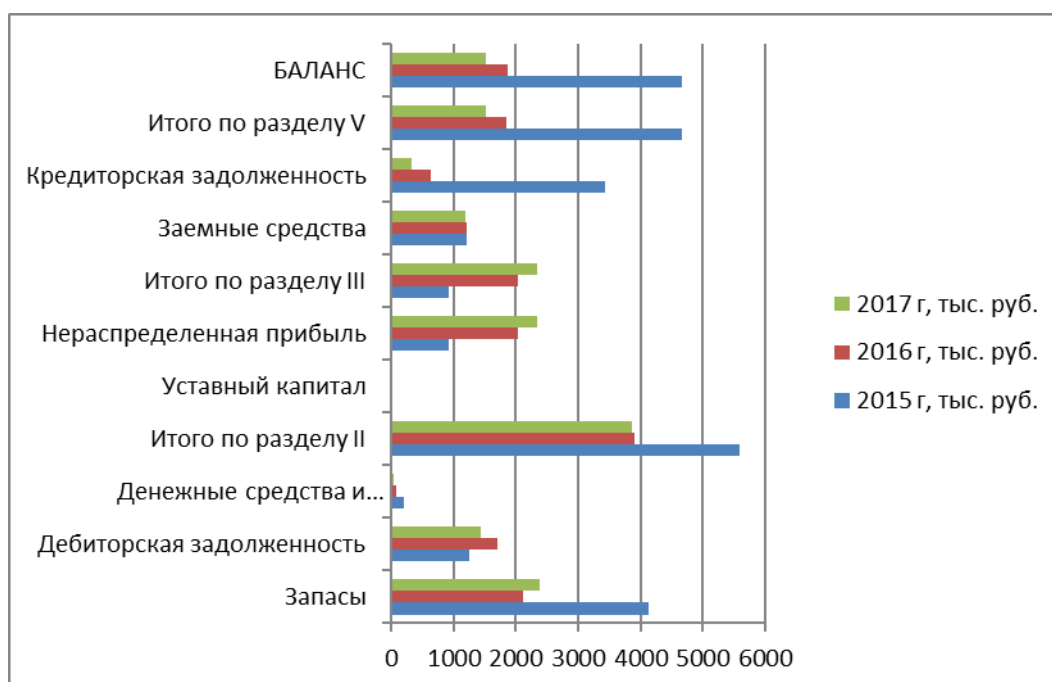


Рисунок 2.1.2 - Динамика основных показателей бухгалтерского баланса ООО «Автозапчасти» за период 2015 – 2017 годы

Максимальный постатейный прирост в анализируемом периоде показали статьи:

- нераспределенная прибыль (153,41%) в 2017 году, по отношению к 2015 году, что говорит о росте прибыльности бизнеса и эффективности его основной деятельности;

Статьи, которые дали максимальную убыль в структуре баланса предприятия в 2017 году, по отношению к 2015 году:

- кредиторская задолженность (-90,78%), что свидетельствует о успешной финансовой политике организации за период 2015 - 2017 года. Это положительный факт, свидетельствующий о росте ликвидности деятельности организации;

- заемные средства (-79,43%). Данный факт говорит об отсутствии свободных денежных средств в организации. Все это свидетельствует о финансовой независимости организации;

- запасы (-42,34%). Это выступает отрицательным фактором в деятельности организации, так как организация не пополняет запасы товаров. Но при этом наблюдается рост дебиторской задолженности на 15,57%. Все эти факты говорят о балансировании финансовой политики в условиях кризисной экономики России, свойственной всем торговым организациям в период 2016 – 2017 годов. Несмотря на небольшой объем денежных средств организации удается погашать свои обязательства перед кредиторами своевременно, а также, своевременно взыскивать со своих дебиторов задолженность.

Остальные показатели бухгалтерского баланса имеют прирост или снижение в небольших пределах, что является незначительным в рамках общего анализа бухгалтерского баланса.

Далее подвергнем анализу данные бухгалтерской отчетности из Формы №2 ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы, выписка из которой расположена в (Приложении А) и отразим результаты в таблице 2.1.2, в соответствии с рисунком 2.1.3.

Таблица 2.1.2 – Динамика основных показателей отчета о финансовых результатах ООО «Автозапчасти» за период 2015 – 2017 годы

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение, 2017 г к 2015 г, тыс. руб.	Темп прироста, 2017 г к 2015 г, %
1	3	4	5	6	7
Выручка	16885	16343	11679	-5206	-30,83
Себестоимость продаж	15718	14936	11272	-4446	-28,29
Валовая прибыль	1167	1407	407	-760	-65,12

Продолжение таблицы 2.1.2

Прибыль (убыток) от продаж	1167	1407	407	-760	-65,12
Прочие расходы	13	23	21	8	61,54
Прибыль до налогообложения	1154	1384	386	-768	-66,55
Текущий налог на прибыль	231	277	77	-154	-66,67
Чистая прибыль (убыток)	923	1107	309	-614	-66,52

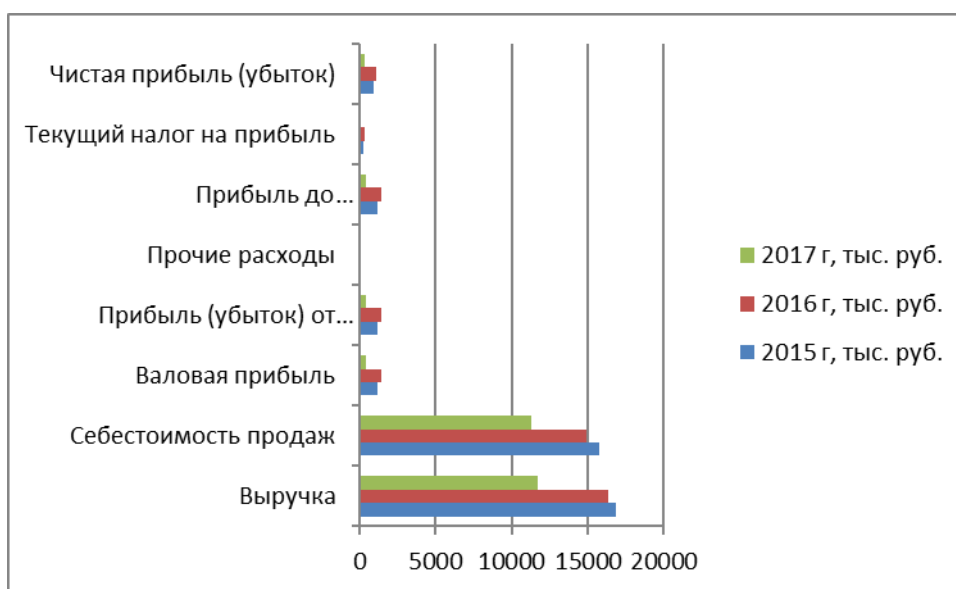


Рисунок 2.1.3 – Динамика основных показателей отчета о финансовых результатах ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы

В исследуемом периоде наблюдается снижение выручки (темпы прироста -30,83% в 2017 году, по отношению к 2015 году), также, наблюдается снижение себестоимости проданных товаров, что выступает тревожным фактом в деятельности организации. Следовательно, прибыль от продаж незначительно сократилась и дала снижение прироста на (65,12%), что потянуло за собой вниз все остальные показатели прибыли. Чистая прибыль, в итоге, дала снижение темпа прироста на (66,52%).

Положительный максимальный прирост дала статья «прочие расходы» в 2017 году (61,54%), что является отрицательным фактом и говорит о росте расходов организации в исследуемом периоде.

Снижение налога на прибыль в 2017 году на (66,67%) является положительным фактом. Но в то же время выступает тревожным фактором, так как говорит о сокращении объема продаж в 2017 году.

Затем покажем динамику относительных экономических показателей деятельности ООО «Автозапчасти», полученных на основании бухгалтерской отчетности за 2015 – 2017 годы, выписка из которой расположена в (Приложении А), в таблице 2.1.3²², в соответствии с рисунком 2.1.4.

Таблица 2.1.3 - Динамика относительных экономических показателей в деятельности ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение 2017 г к 2015 г.
1	2	3	4	5
Рентабельность , %	13,73	29,18	29,73	16,00
Рентабельность продаж, %	6,9	8,6	3,5	-3,40
Рентабельность активов, %	32,8	23,3	8	-24,80
Рентабельность собственного капитала, %	196	74	14	-182,00
Коэффициент автономии	0,17	0,52	0,61	0,44
Коэффициент текущей ликвидности	1,2	2,1	2,5	1,3

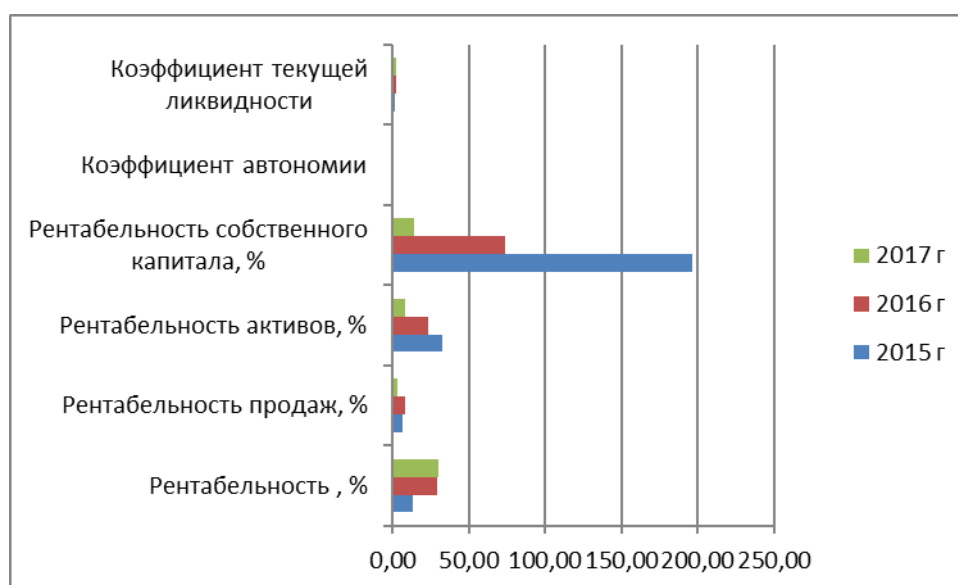


Рисунок 2.1.4 - Динамика относительных экономических показателей деятельности ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы

²² Экономические показатели деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Сайт: An.Fin.ru - Электрон. дан. – Томск, 2018. – URL: <http://anfin.ru/ekonomicheskie-pokazateli-deyatelnosti-predpriyatiya/> (дата обращения 17.03.2018).

Тенденция перехода относительных экономических показателей из состояния «двузначных цифр» в «однозначные цифры» говорит об их тенденции к снижению. В 2017 году относительные экономические показатели резко упали, по сравнению с 2015 годом.

Рост в 2017 году, по сравнению с 2015 годом дал два показателя: коэффициент автономии и общая рентабельность организации. Коэффициент автономии говорит о практически полной финансовой независимости организации от заемных средств, что в темпах прироста дало показатель 0,44%. Общая рентабельность организации говорит об успешности краткосрочной финансовой политики организации за период от 1 до 3-х лет, что показывает темп прироста 2017 года, равный 16,00%. В существующей практике ведения бизнеса в России дальнейшее планирование нецелесообразно из-за нестабильности политических и экономических факторов в стране.

Максимальное снижение дали все остальные показатели: показатель «рентабельность собственного капитала» (-182,00%), показатель «рентабельность активов» (-24,80%). Это говорит о снижении объема свободных денежных средств в обороте и уменьшением чистой прибыли организации, остающейся в распоряжении организации.

Но финансовая независимость ООО «Автозапчасти», согласно коэффициента автономии, растет, что делает организацию привлекательной для банков и кредиторов.

В итоге можно сказать, что в настоящее время ООО «Автозапчасти» - это организация, которая занимается не только продажей автозапчастей к автомобилям КАМАЗ, но и изготавливает продольную рулевую тягу для грузовых автомобилей КАМАЗ. Организационная структура – линейная. ООО «Автозапчасти» продает свой товар как физическим лицам, индивидуальным предпринимателям, так и организациям. Каналами распределения, продаваемых автозапчастей и изготавливаемой продольной рулевой тяги для грузовых автомобилей КАМАЗ выступают: оптово-

розничная торговля через магазин, система участия организации в государственных и коммерческих торгах.

Результаты анализа основных показателей бухгалтерского баланса ООО «Автозапчасти» за период 2015– 2017 годы следующие:

Максимальный постатейный прирост в анализируемом периоде показали статьи:

- нераспределенная прибыль (153,41%) в 2017 году, по отношению к 2015 году, что говорит о росте прибыльности бизнеса и эффективности его основной деятельности;

Статьи, которые дали максимальную убыль в структуре баланса предприятия в 2017 году, по отношению к 2015 году:

- кредиторская задолженность (-90,78%), что свидетельствует о успешной финансовой политике организации за период 2015 - 2017 года. Это положительный факт, свидетельствующий о росте ликвидности деятельности организации;

- заемные средства (-79,43%). Данный факт говорит об отсутствии свободных денежных средств в организации. Все это свидетельствует о финансовой независимости организации;

- запасы (-42,34%). Это выступает отрицательным фактором в деятельности организации, так как организация не пополняет запасы товаров. Но при этом наблюдается рост дебиторской задолженности на 15,57%. Все эти факты говорят о балансировании финансовой политики в условиях кризисной экономики России, свойственной всем торговым организациям в период 2016 – 2017 годов. Несмотря на небольшой объем денежных средств организации удается погашать свои обязательства перед кредиторами своевременно, а также, своевременно взыскивать со своих дебиторов задолженность.

В исследуемом периоде наблюдается снижение выручки (темп прироста -30,83% в 2017 году, по отношению к 2015 году), также, наблюдается снижение себестоимости проданных товаров, что выступает

тревожным фактом в деятельности организации. Следовательно, прибыль от продаж незначительно сократилась и дала снижение прироста на (65,12%), что потянуло за собой вниз все остальные показатели прибыли. Чистая прибыль, в итоге, дала снижение темпа прироста на (66,52%).

Тенденция перехода относительных экономических показателей из состояния «двузначных цифр» в «однозначные цифры» говорит об их тенденции к резкому снижению. В 2017 году относительные экономические показатели резко упали, по сравнению с 2015 годом.

Рост в 2017 году, по сравнению с 2015 годом дал два показателя: коэффициент автономии и общая рентабельность организации. Коэффициент автономии говорит о практически полной финансовой независимости организации от заемных средств, что в темпах прироста дало показатель 0,44%. Общая рентабельность организации говорит об успешности краткосрочной финансовой политики организации за период от 1 до 3-х лет, что показывает темп прироста 2017 года, равный 16,00%. В существующей практике ведения бизнеса в России дальнейшее планирование нецелесообразно из-за нестабильности политических и экономических факторов в стране.

2.2 Анализ корпоративной культуры

Для анализа корпоративной культуры в ООО «Автозапчасти» проведем оценку эффективности работы сотрудников организации.

В ООО «Автозапчасти» действует иерархическая организационная структура, при которой работники подчиняются лицам, расположенным выше их в иерархической цепочке (линии подчиненности) и распоряжаются теми, кто находится в такой же цепочке ниже. Организационная структура ООО «Автозапчасти» описана в пункте 2.1.1 главы 2 выпускной квалификационной работы.

В организационной структуре ООО «Автозапчасти» круг должностных обязанностей строго определен и ограничен должностными инструкциями. Директор выступает ключевой фигурой. От его организаторских способностей зависит прибыль и успех производственно-торговой организации. В его компетенцию входит: руководство текущей деятельностью, увеличение торгового оборота, получение максимальной прибыли, формирование имиджа предприятия, обеспечение его бесперебойной работы.

В обязанности менеджера входит: максимизация торгового оборота, максимальное удовлетворение потребностей покупателей в ассортименте товаров, формирование имиджа магазина, контроль за деятельностью заведующего складом.

Менеджер – непосредственно организует работу персонала по качественному обслуживанию покупателей. Он организует, координирует и контролирует работу: продавцов - консультантов, кассиров. Занимается работой с товаром: контроль внешнего состояния, состояние экспозиции товара, контроль полноты за представлением товара в торговом зале, наличие ценников и обозначений. Контролирует работу с клиентами: соблюдение технологии продаж, сбор информации о потребительском спросе, решение спорных вопросов с клиентами. Контроль работы с покупателями – очень важная задача, по причине того, что покупатель выступает одной из основных ценностей организации. В связи с этим, в организации разработаны «Принципы взаимоотношений сотрудников организации с клиентами». Основными из них выступают: самым важным человеком выступает клиент, организация зависит от существования клиента, клиент делает нам честь предоставляя возможность помочь ему, давая нужный ему товар или оказывая нужную ему услугу, задача организации заключается в удовлетворении его потребностей наиболее удобным для него способом с обоюдной выгодой.

Руководители различных направлений, такие как начальник заготовительно – монтажного участка, начальник производства, главный бухгалтер в ООО «Автозапчасти» обладают такими профессиональными качествами: компетентность, широта взглядов, стремление к приобретению новых знаний, поиск новых форм и методов работы, планирование своей работы. Наряду с профессиональными качествами руководителям присущи личные: моральные стандарты, способность грамотно оценивать подчиненных, высокий уровень внутренней культуры, коммуникабельность, способность к познанию и анализу.

В ООО «Автозапчасти» руководители и менеджер активны, они развивают свои профессиональные и личностные качества, стремятся к успеху, полностью отдают себя работе. Обладают четкими жизненными позициями, требовательны к себе, окружающим их подчиненным, стремятся к совершенству.

Менеджеры ООО «Автозапчасти» постоянно находятся в гуще жизни организации, непрерывно вырабатывают и пересматривают в соответствии с обстановкой принципы деятельности для себя и для других сотрудников.

Организационная структура соответствует стратегии развития фирмы. ООО «Автозапчасти», ориентирующаяся на чувствительных к ценам потребителей, всецело заинтересована в завоевании ценовых конкурентных преимуществ. Организационная структура для такого типа предприятий считается оптимальной.

Средний возраст сотрудников организации составляет 32 года. Наибольший удельный вес занимают сотрудники со средним образованием, по трудовому стажу преобладают работники с 7 летним стажем. Показатели качественного состава трудовых ресурсов ООО «Автозапчасти» покажем в (Приложении Б).

ООО «Автозапчасти» ведет политику по снижению текучести кадров, за период 2016 – 2017 год она сократилась на 1 человека, что является существенным фактом в деятельности небольшого коллектива. В целом

выбытие персонала в организации имеет тенденцию к снижению, за период 2016 – 2017 годы выбытие сократилось на 2 чел., и в то же время и принято было на 2 чел. меньше, что нашло свое отражение в коэффициентах оборота по выбытию и приему персонала, отраженные в (Приложении Б).

2017 год сопровождается сокращением объемов реализации на 4664 тыс. руб., по сравнению с 2016 годом, что связано со снижением среднегодовой выработки одного основного работника на 242,84 тыс. руб., ростом продолжительности рабочего дня на 0,5 часа, а также количества отработанных дней на 1 день. Анализ использования трудовых ресурсов покажем в (Приложении В).

Следует заметить, что темп роста фонда оплаты труда рос быстрее, чем среднегодовой выработки одного работника, что указано в (Приложении Г).

При анализе данных таблицы из (Приложения Г) видно, что фонд оплаты труда как основной стимул для роста выработки основных рабочих рос быстрее выработки. В ООО «Автозапчасти» наблюдается рост ФОТ из-за снижения среднесписочной численности сотрудников, что связано с ростом заработной платы на предприятии в целом, а также этот фактор обусловлен мотивационной политикой организации.

Эффективное функционирование ООО «Автозапчасти» обеспечивается четкой системой управления. Для ООО «Автозапчасти» характерна корпоративная культура типа «культура власти». По мере развития организационной структуры и увеличения числа направлений деятельности ООО «Автозапчасти» значимость вопроса функционирования корпоративной культуры возрастает, так как усиливается взаимосвязь и взаимозависимость между подразделениями организации. В связи с этим управленцы организации стараются предусматривать совершенствование потенциала каждого подразделения, используя при этом систему управления знаниями для создания интеллектуального капитала организации.

Руководство ООО «Автозапчасти» работает над совершенствованием корпоративной культуры, благодаря которой сотрудники организации станут

подобно одной большой семье, когда каждый из сотрудников предпринимает только те действия, которые лучшим образом послужат её благополучию. Полная идентификация сотрудника с организацией означает, что он не только принимает идеалы корпоративной культуры, но и соблюдает правила и нормы поведения в организации, внутренне принимает корпоративные ценности.

Здесь происходит слияние и принятие корпоративных ценностей сотрудником, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Такой сотрудник выступает мощным источником этих ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации.

Помимо ценностей в структуру корпоративной культуры ООО «Автозапчасти» входят: внутриорганизационные нормы и социальные роли. Нормы – это обобщенные правила, управляющие поведением сотрудников для достижения общих целей организации. Роли – определяют вклад каждого работника в совместную деятельность в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников.

Суть идеи корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, так как невозможно её увидеть или прикоснуться к ней, но она присутствует и распространяется в организации.

В процессе развития корпоративной культуры ООО «Автозапчасти» поддерживает не только инициативу сотрудников, но и стремится укрепить корпоративный дух посредством создания инновационного подхода в развитии организации.

Одним из видимых результатов функционирования текущей корпоративной культуры в ООО «Автозапчасти» выступает высокая сменяемость кадров. Это говорит о важности совершенствования системы управления кадрами и организацией в целом. Несмотря на это, руководство организации ведет сотрудников к сплоченности, верности и преданности

организации, значит, желание покинуть такую организацию у сотрудников возникать не должно.

Корпоративная культура формирует имидж организации, который отличает её от остальных организаций отрасли. Корпоративная культура постоянно меняется и развивается по мере развития организации и изменения людей в ней.

В связи с этим в ООО «Автозапчасти» существует несколько методов поддержания корпоративной культуры. Ведущими группами методов выступают:

1. Усиление существующей мотивации труда.
2. Повышение корпоративной культуры с помощью проведения праздников;
3. Поддержание инициативы сотрудников в работе и её поощрение;
4. Управление конфликтами и работа с его двумя сторонами: высокой энергетикой и стремлением к изменениям.
5. Помощь в самореализации сотрудникам и раскрытие их потенциальных возможностей.
6. Применение тренингов для диагностики проблем в организации.

Рассмотрим их более подробно.

Усиление существующей мотивации труда сотрудников достигается за счет материальных благ: размера заработной платы, социального пакета. Это позволяет сотрудникам удовлетворять свои основные потребности и думать о своей ценности и полезности для организации. Методы мотивации: моральное и материальное поощрение.

Моральное поощрение – награждение почетной грамотой сотрудника, присвоение звания «Заслуженный работник организации», награждение подразделения переходящим вымпелом, объявление благодарности. Директор организации в торжественной обстановке на общем собрании вручает грамоты и выносит благодарность. Все моральные поощрения

работника отражаются в трудовой книжке, в характеристиках на работников, в представлениях на повышение в должности и установлении надбавок.

2. Проведение корпоративных праздников. Праздник является выражением для человека чувства общности, включения в свою жизнь радости других людей и опыт культуры предшествующих поколений. Эта составляющая корпоративной культуры призвана эстетически оформлять и формировать деятельность в свободное время, она способствует социализации человека. Ведущим преимуществом праздника выступает возможность сотрудников свободно и беззаботно общаться в кругу коллег, следовательно, праздники выступают эффективным способом отладки внутрифирменных коммуникаций.

3. Инициатива сотрудников важна в работе организации. Инициатива, приведшая в итоге к дополнительному доходу организации и улучшению торгово – производственного процесса, поощряется как материально, так и морально.

4. Руководство ООО «Автозапчасти» использует все основные стили урегулирования межличностных конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы. При «сглаживании» для укрепления корпоративного духа в коллективе применяется лозунг «Все мы одна счастливая команда!». Руководство старается скрывать проявление конфликтов и недовольства путем апелляции к потребности в единстве и солидарности. Но этот метод не решает конфликт. При «компромиссе» находятся общие, относительно удобные для всех решения, сводится к минимуму недоброжелательность и конфликт разрешается. При применении «решения проблемы» признается разница во мнениях и появляется готовность ознакомиться с иными точками зрения для полного понимания причин конфликта и выработки курса действий, удобного для всех сторон. Руководству организации наиболее удобен именно этот стиль управления конфликтом.

5. Помощь в самореализации. В ООО «Автозапчасти» данный метод применим лишь в отношении руководящего состава и совершенно не используется для остальных категорий сотрудников. Помощь в самореализации выражается в создании кадрового потенциала и развитии их способностей.

6. Тренинги в организации применяются для командообразования. На сегодняшний день командообразование - острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие, но ее создание представляет собой сложный творческий процесс, требующий существенных финансовых затрат и интеллектуальных усилий²³. В настоящее время финансовый и нефинансовый успех ООО «Автозапчасти» зависит от того, какая команда его реализует. Управленцы в организации подбирают команду сотрудников, которые обладают различной мотивацией и приоритетами, исходя из максимальной свободы в самореализации и творческом выражении для развития организации и заканчивая строгой исполнительностью и управляемостью на основании выполнения приказов, что выступает важным стандартом в управлении.

Даже если организация предлагает товар по конкурентоспособной цене сегодня, то завтра важно, также, развивать и сохранять сотрудничество с покупателями, даже при дальнейшем росте цен. Это аспект в работе зависит от изобретательности персонала организации, а именно менеджеров по продажам.

Тренинги, проводимые для сотрудников организации, помогают руководству реализовывать намеченные цели. Наиболее распространенным форматом являются активно-динамические тренинги, в основе которых лежат спортивные модели, проходящие в игровом формате. Эти мероприятия основаны на идее подчинения общей закономерности совместной деятельности людей, которые могут работать в любом виде деятельности.

²³ Корпоративная культура: как выявить проблемы и исправить их [Электронный ресурс] / Сайт: Директор по персоналу. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/65733-qqq-15-m10-korporativnaya-kultura-kak-vyyavit-problemy-i-ispravit-ih> (дата обращения: 20.04.2018).

Персонал в процессе тренинга учится взаимодействовать друг с другом в формате команды в процессе поиска коллективного решения при решении сложной задачи. Все тренинги направлены на решение следующих задач: формирование навыков успешного взаимодействия, росту уровня личностной ответственности, обучение сотрудничеству, росту уровня доверия и заботы в коллективе, переключение внимания на работу в команде, рост командного духа и заряд позитивной энергией.

Закрепление эффекта от пройденного тренинга происходит следующим образом: применение знаний на практике, постановка конкретных целей для обучения перед персоналом, дальнейшая работа с персоналом с использованием полученных навыков.

В дальнейшей работе сотрудников ООО «Автозапчасти» руководство наблюдает за их трудовой деятельностью, используя при этом метод «включенного наблюдения» с привлечением к этому специалистов руководящих должностей (менеджера, главного бухгалтера, начальника заготовительно-монтажного участка).

Этот способ в повышении корпоративной культуры в практической деятельности недостаточно эффективен, но каждая организация обладает правом выбора таких методов самостоятельно.

Еще один метод – система наказания. Он широко применяется в организации для отражения отрицательных результатов деятельности сотрудников. Инструментами при этом выступают – выговор или материальное наказание (штраф, лишение премии). Несмотря на свою отрицательную природу, этот метод намного действеннее вышеперечисленных.

Корпоративная символика в организации не разработана, что является существенной недоработкой в корпоративной культуре ООО «Автозапчасти».

В итоге можно сделать следующий вывод, что корпоративная культура ООО «Автозапчасти» динамична и развивается вместе с развитием

сотрудников организации. Наличие кризисных явлений и резких перемен в российской экономике приводит к логичному поиску новых принципов и методов ведения бизнеса, свежих поведенческих стандартов. Ведущей причиной изменений в построении корпоративной культуры ООО «Автозапчасти» является её внедрение в новую сферу деятельности (производственную), в завоевании новых рынков сбыта, быстрый рост организации, сопровождающийся ростом количества сотрудников.

2.3 Проблемы и основные направления развития корпоративной культуры

Руководители ООО «Автозапчасти», несмотря на долгий опыт работы организации на рынке продажи автозапчастей, находятся на начальном этапе формирования корпоративной культуры. Частично элементы корпоративной культуры присутствовали в деятельности организации. К ним можно отнести премирование и корпоративные праздники. Но недостаток знаний о технологиях создания и повышения корпоративной культуры имеет место быть.

Перед вносимыми корректировками в корпоративную культуру важно провести ряд изменений в стратегию управления культурой организации. Изменения должны коснуться шагов формирования и анализа существующей корпоративной культуры ООО «Автозапчасти», а именно:

- проведение аудита существующей корпоративной культуры;
- разработка требуемой корпоративной культуры;
- сравнительный анализ текущего состояния с разработанной (требуемой) корпоративной культурой;
- промежуточная оценка элементов, которые важно изменить в ходе реструктуризации;
- разработка предложений и мер по реинжинирингу имеющейся корпоративной культуры.

Для определения конкретных целей и путей совершенствования корпоративной культуры ООО «Автозапчасти», мною был проведен SWOT-анализ - один из самых распространенных видов анализа, позволяющий выявить и структурировать сильные и слабые стороны в развитии корпоративной культуры организации, а также потенциальные возможности и угрозы²⁴. Данные SWOT анализа представим в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – SWOT – анализ ООО «Автозапчасти» в отношении корпоративной культуры

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Внутренние:</p> <p>Наличие социальной поддержки работников</p> <p>Управление конфликтами на предприятии</p> <p>Проведение тренингов для сотрудников</p> <p>Высокая квалификация работников</p> <p>Современное информационное обеспечение работников организации</p>	<p>Низкий уровень мотивации персонала</p> <p>Высокая текучесть кадров</p> <p>Отсутствие оценки результатов труда сотрудников</p> <p>Ограничение межличностного пространства сотрудников</p> <p>Низкий уровень проведения корпоративных мероприятий</p> <p>Отсутствие поддержки молодых специалистов</p> <p>Отсутствие корпоративной символики</p> <p>Целесообразность в разработке комплекса корпоративной культуры</p> <p>Отсутствие документального оформления корпоративных норм и ценностей</p>
Возможности	Угрозы
<p>Внешние:</p> <p>Переосмысление существующей системы мотивации сотрудников</p> <p>Улучшение проведения корпоративных мероприятий</p> <p>Создание программы поддержки молодым специалистам</p> <p>Создание оценки результатов труда работников и внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи</p> <p>Развитие межличностных отношений между сотрудниками, администрацией и общественными организациями</p> <p>Снижение текучести кадров</p>	<p>Слабая заинтересованность персонала в результатах труда</p> <p>Миграция трудового персонала в другие организации</p> <p>Перехват работников конкурентами</p> <p>Изменение экономической ситуации в России</p> <p>Отсутствие достойных претендентов на должности менеджеров</p>

²⁴ Подгорнов В. В. SWOT - анализ как инструмент управления интегрированной экономической системой [Электронный ресурс] / Сайт: КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/swot-analiz-kak-instrument-upravleniya-integrirovannoy-ekonomicheskoy-sistemoy> (дата обращения: 20.04.2018).

В результате исследования были выявлены ряд противоречий и слабых мест, которые не дают ООО «Автозапчасти» создать комплексную и сильную корпоративную культуру, выступающие проблемами в процессе развития корпоративной культуры. Перечислим их:

- в организации нет четкой формулировки корпоративных ценностей и норм;

- соответственно, сотрудники подбираются без учета соответствия корпоративным нормам и ценностям;

- система продвижения сотрудников в организации основана на «выслуге лет», без учета вклада конкретного человека в успешную деятельность организации;

- карьерный рост сотрудников ограничен их скромностью и нежеланием быть в первых рядах, что затрудняет их деятельность в конкурентной борьбе за желаемую должность;

- отсутствует корпоративная символика;

- отсутствует документ, регламентирующий описание корпоративных ценностей и норм;

- развитию личностных лидерских качеств в организации мало уделяется внимания;

- лидерство среди штатных сотрудников не приветствуется;

- нужна разработка системы мотивации труда сотрудников на качественно новом уровне, то есть с применением материальных стимулов в ограниченном варианте;

- изменение жесткой иерархической структуры управления на управление по лидерской модели;

- отсутствие поддержки молодых специалистов.

Направлениями в развитии и совершенствовании корпоративной культуры в организации ООО «Автозапчасти» могут выступать: разработка общего комплекса мероприятий корпоративной культуры, включающей в себя: осознание работником своего места в организации, представление себя

в работе, разработка традиций и корпоративных привычек, разработка символики, проработка связей между людьми в организации, формулировка жизненных ценностей, разработка процесса личностного развития и развития лидерских качеств сотрудников на различных уровнях, формирование этических норм, пересмотр мотивационной политики организации в отношении труда, разработка документации о корпоративной культуре и символики организации.

В рамках третьей главы моей выпускной квалификационной работы будут детально проработаны следующие пути совершенствования корпоративной культуры исследуемой организации: пересмотр мотивационной политики организации в отношении труда, разработка документации о корпоративной культуре и символики организации.

В итоге можно сказать следующее, что проведенный SWOT анализ сильных и слабых мест корпоративной культуры организации ООО «Автозапчасти» обнажил существующие проблемы и противоречия в ней. Анализ проблем и противоречий позволил предложить пути совершенствования корпоративной культуры исследуемой организации. Ряд мер, предшествующих совершенствованию корпоративной культуры ООО «Автозапчасти» поможет планомерно построить эту работу в дальнейшем.

Таким образом, корпоративная культура задает ценностные ориентиры, кадровую политику, деловую этику, формирует имидж организации. Корпоративная культура призвана сплачивать, создавать стимулы для мотивации деятельности, воодушевлять сотрудников, повышать инициативу и творчество коллектива, устранять негативные и увеличивать позитивные оценочные суждения, ориентировать на достижение общих целей и продвижение к успеху²⁵.

Следовательно, корпоративная культура в организации ООО «Автозапчасти» выступает рычагом управления. Она непрерывно взаимодействует с остальными элементами системы управления и оказывает

²⁵ Кондранова А. М., Куимова М. В. О роли корпоративной культуры // Молодой ученый. — 2015. — №9. — С. 632-633. — URL <https://moluch.ru/archive/89/18574/> (дата обращения: 22.04.2018).

прямое влияние на характер их применения, а также, сама формируется под воздействием этих элементов.

Все вышеуказанные направления в развитии корпоративной культуры смогут придать законченный образ и смысл системе корпоративной культуры ООО «Автозапчасти» на современном этапе.

3 Пути совершенствования корпоративной культуры ООО «Автозапчасти»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда

Как уже отмечалось в пункте 2.3 главы 2 ВКР система мотивации труда ООО «Автозапчасти» нуждается в дальнейшем совершенствовании. Текущая мотивация труда сотрудников исследуемой организации достигается за счет мер материального поощрения, причем, не всегда рациональных и адекватных, а так же, за счет социального пакета, обязательного для всех организаций, закрепленного законодательно.

Материальному поощрению в больших размерах в настоящий момент подлежат «любимчики» руководителей отделов. Остальные менеджеры и продавцы получают премии и надбавки к заработной плате, согласно штатного расписания и ежемесячного приказа о выплате премиальной части заработной платы, исходя из оплаченных клиентских заказов и части розничного товарооборота.

Мною были предложены следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда:

1. Меры материального стимулирования труда:

- выплата премиальной части заработной платы исходя из части оплаченных клиентских заказов (в оптовой торговле), а также, общего розничного товарооборота для всех менеджеров продавцов отдела продаж, без выделения «любимчиков» по итогам квартала / года.

2. Меры нематериального стимулирования труда:

- создание возможности для проявления творчества в работе менеджеров и продавцов, для реализации их амбиций. Это будет проявляться в разработке менеджерами и продавцами системы привлечения покупателей и качественного их обслуживания, что будет отражаться на росте общего товарооборота и, соответственно, росте их премиальной части оплаты труда;

- удовлетворение потребности в удовлетворенности работой, через привлечение наиболее активных и грамотных (знакомых с проблемами работы и прошедших обучение) специалистов к управлению отделом и организацией в целом;

- во избежание процесса «выгорания» на работе сотрудникам может быть предоставлен дополнительный отпуск или продлен основной, а также, придание рабочему графику большей гибкости. Примером может служить работа 3 дня через 3 дня для сотрудников на производстве и менеджеров продаж.

Реализацию мер по совершенствованию системы мотивации труда руководитель организации ООО «Автозапчасти» может доверить руководителям отделов и главному бухгалтеру, так как они в большей степени обладают информацией о степени вовлеченности каждого сотрудника в рабочий процесс. После разработки главный бухгалтер согласует разработанные меры с директором ООО «Автозапчасти». Меры могут быть доработаны и согласованы повторно. Затем следует их постепенное внедрение. Сначала на определенный период в году (3 месяца), а при успешном внедрении могут быть оставлены постоянно. При этом важно просчитать уровень налоговой нагрузки на организацию и заработную плату работников организации.

В итоге, можно сказать, что применение мер по совершенствованию системы мотивации труда ООО «Автозапчасти» поможет добиться слаженной работы трудового коллектива, позволит по-достоинству оценить вклад каждого сотрудника в общий результат работы, удовлетворит их амбиции в работе, предотвратит «выгорание на работе» сотрудников и, как следствие, поможет сотрудникам получать оплату труда, удовлетворяющую не только базовый уровень их потребностей. Это позволит включить соревновательный стимул в работу, что, в свою очередь, повысит уровень товарооборота и чистой прибыли ООО «Автозапчасти».

3.2 Разработка документации о корпоративной культуре и символики организации

Из большого разнообразия возможных направлений совершенствования корпоративной культуры ООО «Автозапчасти» хотелось бы остановиться на разработке документации о корпоративной культуре и разработке символики организации.

Разработанная символика организации. Это важное дело можно доверить рекламной компании, которая более качественно и на профессиональном уровне выполнит эту работу. Важно, чтобы символика отражала суть и специфику деятельности организации. Разработку корпоративной символики ООО «Автозапчасти» может доверить рекламно-информационном медиа-холдинге Рекламный дайджест.

Символика должна отражать суть деятельности организации. В ней может присутствовать символика организаций-партнеров (с их согласия), а также, символика страны и региона осуществления деятельности. Символика ООО «Автозапчасти» будет содержать символику КАМАЗ (скачущую лошадь и название КАМАЗ) и слово «центр». Согласие на это получено от завода-производителя.

Расчет стоимости символики будет приведен в пункте 3.3 главы 3 ВКР.

Разработанная документация по корпоративной культуре ООО «Автозапчасти». Регламентированных законодательно форм документов о корпоративной культуре не существует и каждая организация называет и разрабатывает их самостоятельно. ООО «Автозапчасти» в плане корпоративной культуры будет разрабатывать следующий перечень документов силами своих специалистов – менеджера и заместителя директора:

- философия, миссия и ценности организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;

- устав организации;
- корпоративный кодекс организации.

Помимо вышеперечисленных документов в дальнейшем дополнительной разработке подлежат различного рода бюджеты на проведение корпоративных мероприятий и отчеты по ним, служебные записки, социальные программы, различного рода положения, планы мероприятий, кодексы корпоративной культуры и профессиональной этики, концепции, анкеты опросов, стандарты, которые детализируют основные документы по различным направлениям реализации корпоративной культуры.

Денежных затрат организация, при этом нести не планирует. Разработка документов будет входить в обязанности специалистов и отдельно оплачиваться не будет, так как в настоящее время организация не обладает дополнительными свободными финансовыми средствами для оплаты.

Философия, миссия, ценности организации ООО «Автозапчасти».

Философия. Быть лидером в постоянно меняющемся мире - вот философия нашей организации.

Миссия. Поставка качественных автозапчастей для автомобилей КАМАЗ и их реализация в розницу и оптом. Удовлетворение потребностей автовладельцев в качественных автозапчастях к автомобилям КАМАЗ. Качественное изготовление продольной рулевой тяги для грузовых автомобилей КАМАЗ. Соответствие законодательству и корпоративным принципам в работе организации.

Наши ценности. Это принципы, на которых строится наш бизнес. Принципы, которые позволяют нам достигать своих целей в согласии с нашей философией. Принципы, которыми руководствуется каждый, кто работает в организации.

Профессионализм. Компетентность, ответственность и опыт - вот что лежит в основе нашей работы. Каждый, кто работает с ООО «Автозапчасти»,

уверен в том, что получает наиболее качественные автозапчасти к автомобилям КАМАЗ и высокий уровень сервиса. Именно мы продвигаем стандарты качества для автозапчастей к автомобилям КАМАЗ в городе Томске и Томской области.

Правила внутреннего трудового распорядка. Трудовой кодекс предусматривает множество различных обязанностей для российских работодателей, одной из которых является составление локальных нормативных актов по взаимоотношениям с работниками. Такие кадровые документы должны регламентировать порядок приема на работу и увольнение, составление графика отпусков, оплату труда, премирование и наказание за проступки, а самым масштабным из них являются Правила внутреннего трудового распорядка, которые объединяют в себе все эти важные моменты жизни организации²⁶. Законодательно образец правил был разработан Постановлением Госкомтруда СССР от 20.07.1984 N 213. В ООО «Автозапчасти» придерживаются стандартных правил. Образец Правил ООО «Автозапчасти» находится в (Приложении Е). Правила выступают обязательным документом, регламентированным Трудовым кодексом РФ и поэтому в первую очередь подлежат разработке в ООО «Автозапчасти».

Устав организации. Устав организации - регламентирует нормы поведения сотрудников, нормы в одежде, нормы в дизайне и обстановке офисов и т.д. Устав может быть прописан на 10 страницах печатного текста, а может представлять собой толмут из 500 листов. Все зависит от размера и статуса организации и амбиций руководства. В рамках ВКР данный документ не будет приложен, так как его разработка занимает длительный период времени.

Корпоративный кодекс организации. Корпоративный кодекс - это свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

²⁶ Правила внутреннего трудового распорядка организации: составление и образец [Электронный ресурс] / Сайт: ppt.ru. – URL: <http://ppt.ru/forms/pvtr/obrazec>, (дата обращения 29.05.2018).

Корпоративный кодекс выступает воплощением философии организации. В нем, в частности, закрепляются добровольные обязательства перед работниками и внешним миром, которые компания принимает на себя сверх тех, что предписаны законодательством. Кодекс декларирует более высокий уровень деловой культуры, предполагает соблюдение высоких идейных принципов и норм, содействует четкому позиционированию компании по отношению к своим клиентам и сотрудникам.

Кодекс используется: для управления персоналом, позволяет регулировать поведение сотрудников на рабочем месте; как инструмент развития и поддержания корпоративной культуры, четко обозначает основные ценности и цели компании, усиливает корпоративную идентичность субъектов корпорации всех уровней (акционеров, руководства, персонала); как инструмент инвестиционной привлекательности.

Корпоративные кодексы принимаются, прежде всего, с целью улучшения корпоративного управления конфликтами. Надлежащий уровень такого управления существенно уменьшает риск возникновения разногласий. Для эффективного управления современный менеджер должен учитывать всю совокупность интересов (клиентов, наемных работников, поставщиков, конкурентов, правительства).

В итоге можно сказать следующее:

- из большого количества мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры в рамках ВКР подлежат рассмотрению: разработка корпоративной символики и корпоративных документов: философия, миссия и ценности организации, правила внутреннего трудового распорядка, устав организации, корпоративный кодекс организации;

- первостепенным документом являются правила внутреннего трудового распорядка и философия, миссия и ценности организации;

- остальные документы руководство организации планирует разработать в течение трех месяцев с момента получения задания исполнителями.

Символика организации позволит её сотрудникам, носящим её на одежде быть запоминающимися и узнаваемыми среди других сотрудников и предприятий отрасли, а также, создаст имидж современной организации.

Корпоративная документация позволит упорядочить и структурировать взаимоотношения между сотрудниками и руководством организации, позволит более продуктивно работать всему персоналу и действовать (в рамках организации) как единой семье.

Перед введением системы корпоративной культуры руководством был проведено структурированное интервью сотрудников организации. Результаты структурированного интервью отражены в (Приложении Д).

В итоге, после проведения структурированного интервью, было выяснено, насколько приемлемы изменения в коллективе и насколько они окажутся эффективными. Большинство сотрудников одобрило и поддержало нововведения, касающиеся более совершенных программ развития организации.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий от внедрения мер по совершенствованию корпоративной культуры в плане разработки корпоративной символики и документации по корпоративной культуре, а также от мер по совершенствованию системы мотивации труда. Результаты отразим в таблицах 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3.

Таблица 3.3.1 – Расходы на разработку корпоративной символики

Наименование расхода	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4
Услуги дизайнера по созданию логотипа	1	3500	3500
Услуги дизайнера по созданию визиток	1	150	150

Продолжение таблицы 3.3.1

Визитки	500	3,2	1600
Услуги дизайнера по изготовлению флага организации	1	550	550
Ткань, флагшток	1	1500	1500
Нанесение логотипа на футболки	10	250	2500
Футболки	10	450	4500
Шильды с корпоративной символикой	5	250	1250
Нанесение логотипа и наименования на ручки	30	2,5	75
Авторучки	30	7,5	225
Нанесение логотипа на ежедневники	5	170	850
Ежедневники	5	450	2250
Дизайн и изготовление значка организации	10	25,5	255
Доработка корпоративной символики по просьбе заказчика	2	1500	3000
Итого:	-	-	22205,00

Затраты на разработку корпоративной символики носят разовый характер и в ООО «Автозапчасти» планируется нести такие затраты 1 раз в полгода. В таблице 3.3.1 представлен стандартный набор средств корпоративной символики первой половины года для организации с невысокими запросами.

Вторая половина года охарактеризована большими затратами на корпоративную символику в связи с наступлением новогодних праздников и покупкой новогодних игрушек и презентов для партнеров.

Экономическую эффективность корпоративной символики от разработки и внедрения в практику работы ООО «Автозапчасти» рассчитать практически невозможно, но существенным фактом здесь выступает узнаваемость и запоминаемость логотипа организации в обществе и среди покупателей организации, у которых при виде логотипа организации сразу же возникает её название. Ассоциации здесь играют решающую роль.

Важно не только донести, чем организация отличается от конкурентов, главное, чтобы это понимали ее сотрудники. Ведь каждый человек является своего рода посланцем, который несет во внешний мир сообщение о том, что собой представляет его работодатель. При разработке отдельных элементов корпоративной атрибутики важно понять, как каждый из сотрудников понимает ценности организации. Сотрудники должны

видеть, что это не решение руководства, а общее действие всей «команды», и только после того, как каждый сотрудник прочувствовал, что для него означают символы организации, они оживают, становятся частью корпоративной культуры²⁷.

В данном случае, по моему мнению, возможно подсчитать затраты на изготовление визиток, розданных новым бизнес-партнерам и суммами их покупок. Либо путем опроса новых покупателей о том, какие средства рекламы или корпоративной символики привели их в организацию и простимулировали к покупке в ней.

Расходы по разработке документации по корпоративной культуре покажем в таблице 3.3.2.

Таблица 3.3.2 – Расходы по разработке документации корпоративной культуры ООО «Автозапчасти»

Наименование расхода	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4
Индивидуальная консультация у специалиста по разработке корпоративной документации	1	3500	3500
Вторичная консультация по утверждению документов	1	1900	1900
Бумага	1000 листов	0,4	400
Электроэнергия	5 кВт	10	50
Письменные принадлежности	10 шт.	7,5	75
Оплата услуг сотовой связи	1 месяц	900	900
Оплата доступа к сети Интернет	1 месяц	650	650
Итого:	-	-	7475,00

Индивидуальную консультацию по разработке документации по корпоративной культуре специалистам ООО «Автозапчасти» смогут оказать специалисты университета «Синергия» г. Москва в виде скайп – консультаций по разработке, просмотру и окончательному утверждению основного пакета документов.

Экономическая эффективность от внедренной документации, возможно увидеть сразу же. Правила внутреннего трудового распорядка

²⁷ Символика в корпоративной культуре [Электронный ресурс] / Сайт: интернет-газеты «Континент». – URL: <http://kontinentusa.com/simvolika-v-korporativnoj-kulture/>, (дата обращения 29.05.2018).

помогут контролировать дисциплину и применять (по мере необходимости) штрафные санкции к персоналу, не соблюдающему их. Четкий график работы позволит продуктивно воспользоваться человеческим ресурсом и получать максимальную производительность труда и высокий уровень (объем) продаж.

Философия, миссия и ценности организации. Необходимость формулирования миссии организации объясняется следующими тремя причинами:

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п.

2. Миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

3. Миссия создает возможность для более действенного управления организацией

Философия выражает устремления в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить в ходе своей основной деятельности.

Обеспечить высокие стандарты корпоративного управления на практике достаточно трудно. Поэтому, принятие собственного корпоративного кодекса - один из способов обеспечения информационной открытости и публичности организации, для которой соблюдение высоких стандартов корпоративного поведения является средством повышения её привлекательности в глазах покупателей, бизнес-партнеров, персонала и будущих работников.

Экономическая эффективность от разработки и внедрения устава организации «распылена» во времени до конца срока функционирования организации и напрямую не влияет на выручку и прибыль. Деятельность по его разработке изначально требует расходов, а доходы поступают в

организацию в опосредованном виде, через осознание важности и принятия ценностей и норм персоналом организации и уже потом это будет способствовать росту выручки, прибыльности и рентабельности организации.

Меры по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников ООО «Автозапчасти» могут быть выражены в расходах на них и степени экономической прибыльности от их реализации. Расходы на систему мотивации труда сотрудников ООО «Автозапчасти» за квартал (год) покажем в таблице 3.3.3.

Таблица 3.3.3 – Расходы на систему совершенствования мотивации труда сотрудников ООО «Автозапчасти» за квартал (год)

Наименование расхода	Кол-во человек/штук	Цена расхода, руб.	Сумма расхода, руб.
1	2	3	4
Материальное стимулирование			
Премии дополнительные (в квартал/год)	13	65000	16250/65000
Дополнительные 5 дней к отпуску (оплачиваемые из чистой прибыли организации), в квартал/год	6	(5 дней*550 руб.)*6 чел.	4125/ 16500
Итого:	-	-	20375/ 81500
Нематериальное стимулирование			
Корпоративные праздники (4 праздника за год)	15	650	9750/ 39000
Наградной вымпел	1	350	0/ 350
Почетные грамоты	15	75	0/ 1125
Участие в системе управления отделом организации / организацией	5	0	0
Разработка менеджерами и продавцами системы привлечения покупателей и качественного их обслуживания	5	0	0
Итого:	-	-	9750/40475
Всего:	-	-	30125/ 121975

В результате дополнительных премий планируется формирование лояльности сотрудников к организации и повышение их производительности труда. В результате нематериального стимулирования труда планируется рост удовлетворенности работой и амбиций, предотвращение «выгорания на работе» и создание возможности для проявления творчества в работе менеджеров и продавцов. Покажем экономическую эффективность от

мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда в таблице 3.3.4, что соответствует рисунку 3.3.1.

В итоге, общий годовой уровень затрат в первый год совершенствования программы корпоративной культуры составит сумму, указанную в таблице 3.3.4. Несмотря на снижение объема чистой прибыли её уровень достаточен для реализации программы совершенствования корпоративной культуры, что указано в таблице 3.3.5.

Таблица 3.3.4 – Уровень затрат на реализацию программы совершенствования корпоративной культуры в ООО «Автозапчасти»

Наименование мероприятия	Сумма затрат на его реализацию, тыс. руб.
1	2
Расходы на разработку корпоративной символики	22,205
Расходы по разработке документации корпоративной культуры	7,475
Расходы на систему совершенствования мотивации труда сотрудников	121,975
Итого:	151,655
Справочно: Чистая прибыль 2017 года, тыс. руб.	309,00

Таблица 3.3.5 - Экономическая эффективность от мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Автозапчасти»

Показатели	Прогноз 2018г.с учетом предложенных направлений тыс. руб.	Отклонение (темп роста)2018г. (прогноз) от 2017 г. (факт), %
1	2	3
Планируемый прирост объемов сбыта при введении разработанных предложений (70% от прироста выручки за 2017 г.), тыс. руб.	$11679 * 70\% = 8175,30$	-
Выручка от продажи продукции за 2018 г. с учетом разработанных предложений, тыс. руб.	$11679+8175,3=19854,30$	170,0
Себестоимость товаров (25% прироста себестоимости за 2017 год), тыс.руб.	$11272+ 2818=14090$	125,00
Валовая прибыль 2018 г, тыс.руб.	5764,30	1416,29
Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда 2018 г, тыс. руб.	97,5	-
Общий фонд оплаты труда 2018 г, тыс. руб.	$97,5+3817=3914,50$	102,55
Производительность труда 2018 г, тыс. руб. / чел.	$14090/15=939,33$	124,99

Реализация предложенных мероприятий позволит увеличить выручку предприятия и общий фонд оплаты труда, при этом производительность труда составит 939,33 тыс. руб./чел., что на 124,99% выше, до внедрения данных мероприятий. Данные мероприятия не являются высоко затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится до 14090 тыс. руб. или на 97,5 тыс. руб., что отражено на рисунке 3.3.1.

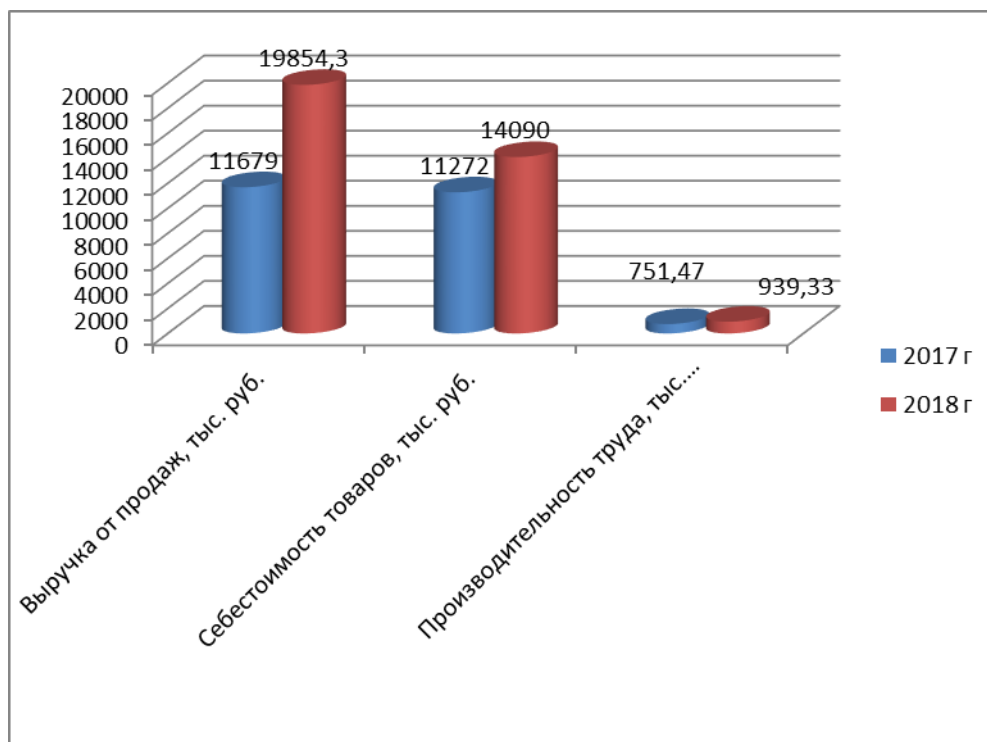


Рисунок 3.3.1 - Оценка эффективности предложенных мероприятий ООО «Автозапчасти»

В итоге хочется отметить высокую эффективность предложенных мероприятий в практической деятельности ООО «Автозапчасти».

В итоге главы три ВКР хочется отметить, что все предложенные мероприятия обладают относительно минимальными затратами и носят характер затрат от одного раза в год до одного раза в квартал, а финансовый результат в ходе их внедрения достаточно высок, что подтверждают расчеты таблицы 3.3.5 и отражено на рисунке 3.3.1. Уровень затрат, характерный для реализации мер по совершенствованию корпоративной культуры не превышает получаемой чистой прибыли организации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗАЗБ1	Родькину Илье Николаевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место – менеджер ООО «Автозапчасти».</p> <p>Вредные проявления: электромагнитные поля, ионизирующие излучения от компьютеров.</p> <ul style="list-style-type: none"> - опасных проявлений факторов производственной среды нет. - чрезвычайных ситуаций социального характера нет.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.

Перечень графического материала:

<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблица 4.1.1 – Определение целей КСО в организации ООО «Автозапчасти». Таблица 4.2.1 – Стейкхолдеры ООО «Автозапчасти» Таблица 4.3.1 – Структура разработанной программы корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти» Таблица 4.3.2 – Перечень регуляторов мотивации сотрудников ООО «Автозапчасти» Таблица 4.5.1 - Оценка эффективности мероприятий КСО в ООО «Автозапчасти»</p>
--	--

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Е.В	к.философ.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗА3Б1	Родькин Илья Николаевич		

4 Социальная ответственность

4.1 Цели и задачи программы корпоративной социальной ответственности

Рассматриваемая организация: Общество с ограниченной ответственностью «Автозапчасти».

Элемент: социальная ответственность.

В настоящее время четкого определения понятия корпоративной социальной ответственности нет. Это связано с тем, что сфера ответственности бизнеса зыбка и непонятна. Существует три теории, в современном понимании, концепций ведения бизнеса: первая (корпоративный эгоизм) – увеличение прибыли для своих акционеров и собственников, вторая (корпоративный альтруизм) - обязанности бизнеса вносить значительный вклад в улучшения качества жизни персонала, населения и общества в целом, повышая общее благосостояние, третья (разумного эгоизма) – говорит о том, что социальная ответственность представляет собой эффективный инструмент стратегического развития компании, так как сокращает долгосрочные потери прибыли.

В настоящее время понятие КСО вбирает в себя различные аспекты – под ним понимается благотворительность, меценатство, социально-маркетинговые программы, спонсорство, филантропия²⁸.

Под корпоративной социальной ответственностью понимается система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и обществом, направленная на совершенствование социально – трудовых отношений, поддержание социальной стабильности, развитие социальной и природоохранной деятельности.

Сущность программы корпоративной социальной ответственности заключается в том, что бизнес, помимо соблюдения законов и производства

²⁸ Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (ред. от 05.02.2018 № 15-ФЗ) «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс]. / Сайт справочно-информационной системы «Консультант», - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/, (дата обращения: 30.04.2018).

качественного продукта или услуги, добровольно принимает на себя дополнительные обязательства перед обществом и своими работниками следовать высоким стандартам поведения в соответствии с этическими нормами, инвестировать в устойчивое развитие общества в местах его оперирования. Применительно к крупному бизнесу это означает, что экономическая эффективность не может быть самоцелью. Бизнес должен одновременно способствовать гармоничному развитию общества в целом²⁹.

В ООО «Автозапчасти» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности и в четвертой главе выпускной квалификационной работы будет разработана программа КСО для исследуемой организации на примере аналогичных организаций отрасли.

В таблице 4.1.1 покажем миссию и стратегию ООО «Автозапчасти» в сочетании с основными целями и задачами разрабатываемой программы КСО.

Таблица 4.1.1 – Определение целей КСО в организации ООО «Автозапчасти»

<p>Миссия предприятия:</p> <p>Поставка автозапчастей для автомобилей КАМАЗ и их реализация в розницу и оптом. Удовлетворение потребностей автовладельцев в качественных автозапчастях к автомобилям КАМАЗ. Качественное изготовление продольной рулевой тяги для грузовых автомобилей КАМАЗ. Соответствие законодательству и корпоративным принципам в работе организации.</p>	<p>Цели программы КСО:</p> <p>Залог успеха в бизнесе – это персонал организации, поэтому социальная политика организации максимально направлена на обеспечение необходимых условий для эффективной и комфортной работы сотрудников и их безопасности на производстве.</p>
<p>Стратегия предприятия:</p> <p>Стратегия ООО «Автозапчасти» направлена на выполнение миссии организации: быть основным и наиболее эффективным поставщиком автомобильных запчастей и сопутствующих товаров, а также, качественно изготавливать продольную рулевую тягу для автомобилей КАМАЗ.</p>	<p>Задачи КСО:</p> <p>Все сотрудники ООО «Автозапчасти», от рабочих до руководителей, каждый на своем рабочем месте, играет ключевую роль в повышении эффективности, в решении поставленных задач и</p>

²⁹ Беляева И. Ю., Эскиндаров М. А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / И. Ю. Беляева, М. А. Эскиндаров. - М.: КноРус, 2008. - С. 23.

Продолжение таблицы 4.1.1

Основные элементы стратегии:

- постоянное повышение качества оказываемых услуг по изготовлению тяги и достижение высоких результатов за счет использования современного оборудования, материалов, технологий и постоянного повышения квалификации сотрудников организации;

- расширение ассортимента продаваемых автозапчастей к автомобилям КАМАЗ: углубление и расширение ассортимента сопутствующих товаров;

- ориентированность на достижения высокого уровня безопасности ведения работ за счет внедрения современных систем мониторинга и управления производственной деятельностью, поддержания культуры производства на высоком уровне, а также обеспечения должного уровня технической оснащенности;

- повышение эффективности бизнеса за счет оптимального использования материальных и трудовых ресурсов, а также централизованного планирования производственной деятельности;

- стимулирование сбыта автозапчастей и сопутствующих товаров для автомобилей КАМАЗ;

- повышение социальной ответственности компании за счет реализации программ, направленных на усиление поддержки и мотивации наших сотрудников, уменьшение оттока персонала и улучшения микроклимата внутри трудового коллектива;

- достижение долгосрочных партнерских отношений за счет высокого уровня производственной культуры, надежности и профессионализма;

-рост рентабельности продукции и организации в целом посредством предоставления скидок и отсрочек с дальнейшим ростом товарооборота.

исполнении обязательств перед заказчиками и покупателями.

Руководители организации создают и поддерживают высокие стандарты промышленной и экологической безопасности во всех подразделениях организации, постоянно совершенствуют систему техники безопасности и охраны труда на производстве.

Предоставляя достойные современные условия труда своим сотрудникам, соответствуя законодательству и корпоративным принципам, руководство организации надеется закрепить в них такие важные на сегодня аспекты, как стабильность и уверенность в завтрашнем дне.

Руководство уделяет большое внимание состоянию здоровья сотрудников. В организации будет действовать система добровольного медицинского страхования, а также существует программа страхования жизни, страхования от несчастных случаев и страхования в случае диагностирования критических заболеваний.

Основные принципы социальной поддержки персонала - интересная и достойно оплачиваемая работа, обучение и развитие, охрана здоровья и безопасные условия труда - позволяют организации получить конкурентные преимущества при решении задач повышения эффективности производства и улучшения репутации на рынке продажи автозапчастей.

Внедрение систем корпоративной социальной ответственности обычно на начальном этапе связано с определенными сложностями и издержками. Следует также заранее подготовиться к тому, что быстрого очевидного результата достигнуть не удастся.

Важными характеристиками корпоративной социальной ответственности являются ориентация на долгосрочную перспективу и включение в КСО природоохранного компонента в той же мере, что и социального.

Корпоративная социальная ответственность исследуемой организации сформирована по двум направлениям: внутреннему (направленному на сотрудников организации) и внешнему (направленному на внешних партнеров).

Цель программы КСО ООО «Автозапчасти» полностью соответствует сущности данного термина и взаимоувязана с миссией и стратегией исследуемого предприятия.

Задачи КСО ООО «Автозапчасти» детализируя цель, говорят о том, что при постепенном внедрении программы КСО предприятие сможет получить следующие преимущества: появится положительный репутационный эффект, гармоничное выстраивание взаимоотношений с заинтересованными сторонами, достижение высоких экономических показателей, соблюдение требований законодательства в части ведения бизнеса и требований экологического характера, создание корпоративной социальной культуры.

Фундаментальным принципом КСО ООО «Автозапчасти» является неукоснительное соблюдение законодательства, поэтому первое, что было сделано при разработке программы КСО - это проанализирована деятельность предприятия и приведена в полное соответствие с буквой закона. Это так называемый базовый правовой уровень КСО.

На следующих этапах, в процессе разработки программы КСО для исследуемой организации, происходит постепенное расширение социальной

ответственности за счет реализации добровольных инициатив руководства предприятия (сверх законодательства), направленных на решение социально-экономических проблем, улучшение экологической обстановки, повышение качества продукции, продвижения инноваций. На начальных этапах формирования системы КСО такие инициативы, как правило, носят единичный характер и не связаны с достижением стратегических целей компании - это так называемая функциональная стадия развития КСО. Однако постепенно программа КСО начнет пронизывать всю деятельность предприятия, становится ее философией и, в конечном счете, органично впишется в ее долгосрочную стратегию и в систему корпоративного управления. В результате вышеперечисленных действий программа КСО перейдет в стратегическую стадию развития.

Последняя и наиболее продвинутая гражданская стадия развития программы КСО будет предполагать активные действия исследуемого предприятия, направленные на продвижение принципов КСО в деловом сообществе, в том числе среди деловых партнеров (заказчиков, инвесторов, покупателей), поставщиков, профессиональных сообществ, коллег по бизнесу. И в итоге предприятие станет, неким «провайдером», идей социальной ответственности, формируя благоприятную среду для дальнейших коллективных действий по достижению поставленных финансовых и нефинансовых целей в деятельности ООО «Автозапчаст».

В итоге хотелось бы сказать следующее: устойчивое развитие исследуемого предприятия, сочетающее экономические, социальные и экологические факторы, ведет к снижению её предпринимательских рисков, укрепляет конкурентоспособность, повышает эффективность сотрудников и лояльность заказчиков, улучшает репутацию предприятия, создает позитивный вклад делового сообщества в устойчивое экономическое и социальное развитие региона присутствия.

4.2 Стейкхолдеры программы КСО

Одна из главных задач при создании программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам предприятия.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и прочие организации. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации представлена в таблице 4.2.1.

Таблица 4.2.1 – Стейкхолдеры ООО «Автозапчасти»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1	2
Директор	Правительство и органы местного самоуправления
Руководители среднего звена	Общественные организации и общество в целом
Сотрудники организации	Бизнес - партнеры
Покупатели и заказчики	Конкуренты
Поставщики	Финансовые организации и банки

Стейкхолдеры ООО «Автозапчасти» и их структура в количественном измерении характерна для предприятий данной отрасли.

Так как организация занимается продажами, то постоянно взаимодействует с прямыми стейкхолдерами (покупателями и заказчиками), которые определяют репутацию на рынке автозапчастей и обеспечивают организации необходимый уровень дохода и прибыли.

Но косвенные стейкхолдеры оказывают существенное влияние на деятельность организации. К ним можно отнести: органы местного самоуправления. Взаимодействие с этой категорией обеспечивает создание благоприятной социальной среды для жителей района. Проводят мероприятия по благоустройству, влияющие на внешний вид города и района нахождения организации.

В отношении сотрудников организации, которые являются прямыми стейкхолдерами, организация проявляет заботу путем выплаты дополнительных премий и организации досуга (корпоративные праздники), повышение квалификации специалистов технических специальностей, аттестация по охране труда и технике безопасности.

Экологические программы, реализуемые в организации выглядят следующим образом: заключен договор на вывоз мусора и ТБО с территории предприятия.

В итоге, можно сделать вывод о том, что все мероприятия, которые будут реализовываться в ООО «Автозапчасти» в рамках программы КСО, логичны и целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров организации.

4.3 Структура программы КСО

Структура программ КСО составляет портрет корпоративной социальной ответственности организации и показана в таблице 4.3.1. Выбор программ КСО, значит и структура КСО зависит от целей организации и выбора соответствующих стейкхолдеров, на которых будут направлены программы организации.

Таблица 4.3.1 – Структура разработанной программы корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1	2	3	4	5
Аттестация по охране труда и технике безопасности	Безопасность труда	Руководители, сотрудники	Каждый год	Все сотрудники должны знать правила охраны труда и техники

Продолжение таблицы 4.3.1

				безопасности
Обучение технического персонала в учебном центре КАМАЗ	Развитие персонала	Производственный персонал организации	2 раза в год	Повышение квалификации технического персонала организации
Благоустройство территории	Создание благоприятной социальной среды для жителей района	Жители города, района, органы местного самоуправления	Ежеквартально	Формирование положительного имиджа организации
Заключение договора на вывоз ТБО и отходов	Охрана окружающей среды	Жители района, общество, общественные организации	1 раз в 3 года	Отсутствие мусора и чистота на территории организации
Корпоративные праздники	Формирование корпоративной культуры	Сотрудники организации	Каждый раз при наступлении официальных праздников: 23 февраля, 8 марта, Новый год, день рождения организации)	Формирование лояльности сотрудников к организации

Теперь перечислим параметры программы корпоративной социальной ответственности. Начнем с персонала ООО «Автозапчасти». Приоритетным направлением воздействия на внутреннюю среду организации является повышение мотивации сотрудников, охрана их здоровья и рост эффективности их труда.

Так как сотрудники для организации выступают наиболее ценным активом, то инвестиции в него руководство рассматривает как инвестиции в будущее организации, в её эффективность и дальнейшее развитие. Правила поведения и принципы деловой этики в ООО «Автозапчасти» регламентированы Этическим кодексом организации.

При приеме на работу и повышении в должности всегда учитываются профессиональные навыки и качества сотрудников и будущих сотрудников.

ООО «Автозапчасти» пытается развивать каналы общения с сотрудниками, учитывать мнения сотрудников и уважает право сотрудников на доступ к важной для них информации.

ООО «Автозапчасти» формирует лояльность и повышает мотивацию сотрудников к труду, за счет обеспечения конкурентоспособного уровня зарплаты, социальной поддержки, безопасных и комфортных условий труда, обучения и реализации карьерного потенциала сотрудников. Следовательно, к регуляторам мотивации персонала к труду можно отнести регуляторы, перечисленные в таблице 4.3.2.

Таблица 4.3.2 – Перечень регуляторов мотивации сотрудников ООО «Автозапчасти»

Наименование регулятора	Краткое описание регулятора
1	2
Рабочая атмосфера	Комфортное рабочее место, низкий шумовой уровень, высокая степень эргономики, практичный дизайн, хорошие физические условия труда
Уровень вознаграждения	Высокий уровень заработной платы, справедливое вознаграждение по результатам труда, наличие социальных благ
Безопасность и чувство принадлежности	Ощущение принадлежности сотрудника к коллективу и нужности для предприятия, уважение, одобрение со стороны начальства и коллег, признание, благожелательные отношения в коллективе
Личностный рост	Возможность карьерного роста, обучения, рост личной ответственности, возможность творческого роста.
Интерес и вызов	Интересная работа, растущая степень ответственности, соревновательный эффект.

ООО «Автозапчасти» занимается торгово - производственной деятельностью и планирует продвигать среди сотрудников организации здоровый образ жизни, проводить обучение по охране труда и технике безопасности с целью снижения рисков профзаболеваний и травматизма на рабочих местах.

Торгово-производственная организация ООО «Автозапчасти» практикует бережное отношение к окружающей среде, в том числе, через экономное потребление ресурсов. Экологический контроль деятельности ООО «Автозапчасти» производится с целью обеспечения экологической

безопасности региона и организации, а также, для исполнения требований законодательства и различных нормативов в области охраны окружающей среды. В рамках экологической программы заключен договор на вывоз твердых бытовых отходов и отходов производства, который позволяет утилизировать и перерабатывать отходы в специально отведенных местах специализированными организациями.

В итоге можно сказать о гармоничной и функциональной разработанной системе корпоративной социальной ответственности и программы КСО в исследуемой организации.

4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности

Программа корпоративной социальной ответственности подразумевает под собой определенные финансовые затраты, которые отразим в таблице 4.4.1.

Таблица 4.4.1 – Финансовые затраты на программу корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти»

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Количество	Стоимость реализации на планируемый период
1	2	3	4	5
Аттестация по охране труда и технике безопасности (в год)	тыс. руб.	1,7	5 чел.	8,5
Обучение технического персонала в учебном центре КАМАЗ (вебинары)	тыс. руб.	0	10 чел.	0
Благоустройство территории (в квартал; год)	тыс. руб.	5,0	4 квартала	5,0; 20,0
Заключение договора на вывоз ТБО и отходов	тыс. руб.	7,5	1 год	7,5
Корпоративные праздники (4 праздника за год)	тыс. руб.	0,7	15 чел.	42,0
Итого:	-	-	-	78,00

Уровень затрат (в год) на разработанную программу социальной ответственности исследуемой организации рационален и гармоничен. ООО

«Автозапчасти» несет умеренные затраты на реализацию программ КСО, а результат оправдывает средства потраченные на разработанные мероприятия. Покажем соотношение (в процентном выражении) уровня затрат на КСО с показателем «себестоимость продаж» ООО «Автозапчасти» за 2015 – 2017 годы:

- в 2015 году показатель «себестоимость продаж» составил 15718 руб., следовательно, соотношение составит: $(78*100)/15718=0,496\%$;

- в 2016 году показатель «себестоимость продаж» составил 14936 руб., следовательно, соотношение составит: $(78*100)/14936=0,522\%$;

- в 2017 году показатель «себестоимость продаж» составил 11272 руб., следовательно, соотношение составит: $(78*100)/11272=0,692\%$.

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод о том, что ООО «Автозапчасти» производит рациональное финансирование в программу КСО за исследуемый период с учетом количества сотрудников, работающих в организации.

4.5 Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности

Каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности организации, ее миссией и корпоративной культурой. Определим эффект от реализации разработанной программы КСО не только для общества, но и для организации в целом в таблице 4.5.1.

Таблица 4.5.1 - Оценка эффективности мероприятий КСО в ООО «Автозапчасти»

№ п п	Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для организации	Эффект для общества
1	2	3	4	5
1	Аттестация по охране труда и технике безопасности (в год)	8,5	Рост лояльности сотрудников к организации. Создание уверенности в завтрашнем дне.	Рост благосостояния населения и забота о здоровье сотрудников.

Продолжение таблицы 4.5.1

2	Обучение технического персонала в учебном центре КАМАЗ (вебинары)	0	Рост производительности труда, формирование кадрового резерва, безболезненный ввод новых технологий, решение стратегических задач, развитие персонала компании.	Создает имидж технологичной организации, который растет в глазах общества и организаций бизнес-партнеров. Создание благоприятных условий для трудовой деятельности человека, личностное развитие и раскрытие творческого потенциала.
3	Благоустройство территории (в квартал; год)	20	Создание имиджа законопослушной организации, рост имиджа организации в глазах партнеров	Улучшение условий жизнедеятельности для жителей района.
4	Заключение договора на вывоз ТБО и отходов	7,5	Создание имиджа законопослушной организации, качественное управление промышленной и экологической безопасностью на производстве и в месте расположения организации	Охрана окружающей среды и экологическая безопасность для природы в месте расположения организации
5	Корпоративные праздники (4 праздника за год)	42	Рост ответственности сотрудников за результаты деятельности организации, лояльность сотрудников к организации и заинтересованность в результатах труда	Организация досуга работников и обеспечение максимального отдыха, развитие творческого потенциала сотрудников.
6	Итого:	78,00	-	-

Подводя итоги можно сделать следующие выводы об ожидаемой эффективности программы корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти»:

- программа соответствует целям и стратегии ООО «Автозапчасти»;
- в организации преобладает в большей степени внутренняя программа корпоративной социальной ответственности;

- программа отвечает интересам стейкхолдеров. ООО «Автозапчасти» в своей торговой и производственной деятельности соблюдает требования законодательства и придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции на рынке.

Ведущими преимуществами при реализации программы корпоративной социальной ответственности в ООО «Автозапчасти» выступают:

- завоевание лидирующих позиций на конкурентном рынке по продаже автозапчастей для грузовых автомобилей КАМАЗ и при изготовлении продольной рулевой тяги для грузовых автомобилей КАМАЗ;

- все совместные действия руководства и сотрудников направлены на получение и максимизацию прибыли в рамках деятельности, соответствующей законодательству с полным учетом затрат. Именно этот показатель при соблюдении всех вышеупомянутых условий говорит о наибольшей эффективности ведения торговли и производственной деятельности;

- финансовые затраты на мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности, адекватны результатам;

- развитие личностных качеств сотрудников и поддержание инициативы в рамках рабочего процесса.

В итоге четвертой главы можно сказать следующее, что для исследуемой организации в рамках ВКР разработана эффективная программа корпоративной социальной ответственности. Практическая деятельность ООО «Автозапчасти» в области корпоративной социальной ответственности будет направлена на конечный результат и носит системный характер. Все проекты объединены единой стратегией и направлены на достижение единой цели—создание и укрепление ценностей социально-ответственного поведения в бизнес–среде. Перед организацией стоят задачи и определены стейкхолдеры программы КСО. Стейкхолдеры ООО «Автозапчасти» и их структура в количественном измерении характерны для организаций,

работающих в торговле. Все мероприятия, которые могут быть реализованы в рамках программы КСО логичны и целесообразны, и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров исследуемой организации. Структура программы корпоративной социальной ответственности исследуемой организации содержит элементы, позволяющие рационально организовать производственно-торговую деятельность, совершенствовать социально – трудовые отношения, поддерживать социальную стабильность, развивать социальную и природоохранную деятельность. Исходя из произведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что в ООО «Автозапчасти» будет произведено рациональное финансирование в программу КСО с учетом количества сотрудников, работающих в организации по факту наличия свободных денежных средств.

Заключение

Основным ресурсом, с помощью которого организация может стать на рынке лидером – это люди. Клиенты, персонал и руководители выступают тремя китами, на которых стоит весь бизнес. В процессе написания выпускной квалификационной работы было показано, что корпоративная культура диктует стиль взаимодействия между сотрудниками и руководством разных уровней, стиль взаимодействия организации с окружающей социальной и культурной средой.

Следовательно, корпоративная культура создает целостную систему, которая объясняет причину настоящих результатов работы организации. Корпоративная культура позволяет сгладить различия в ценностях организации и работника, формирует общее культурное пространство, в которое входят ценности, нормы и модели поведения, разделяемые всеми работниками организации. Сила корпоративной культуры растет по мере роста длительности существования организации. Корпоративная культура выступает одним из элементов управления, что говорит о её взаимосвязи с остальными элементами управления, который вместе с другими способствует достижению основной цели и решает ряд важных задач. Для достижения высокой экономической прибыли корпоративная культура выступает решающим фактором. В её структуру входят мероприятия по повышению эффективности труда, эмоциональная вовлеченность сотрудников в работу, их личная заинтересованность в результатах, профессиональный и личностный рост сотрудников, развитие их лидерских качеств.

В ходе работы над выпускной квалификационной работой мне удалось достичь поставленной цели через решение и освящение выдвинутых задач, описанных во введении, а именно:

- рассмотрены теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры: сущность и классификация, основные элементы и процесс формирования;

- исследована корпоративная культура организации и ее влияние на эффективность деятельности ООО «Автозапчасти» через изучение технико-экономических характеристик в деятельности организации, анализ существующей корпоративной культуры, описание места корпоративной культуры в деятельности организации;

- проведено исследование путей совершенствования корпоративной культуры ООО «Автозапчасти», через: мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда, разработку документации по корпоративной культуре и символике организации, расчету экономической эффективности предложенных мероприятий;

- создана программа корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти», раскрываемая через цели и задачи программы, определение стейкхолдеров, определение затрат на программу и ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности ООО «Автозапчасти».

Торгово-производственное предприятие ООО «Автозапчасти» осуществляет оптово-розничную торговлю и промышленную деятельность в области продажи автомобильных запчастей к грузовым автомобилям КАМАЗ и изготовление продольной рулевой тяги для грузовых автомобилей КАМАЗ г. Томске.

В исследуемом периоде наблюдается снижение выручки (темпы прироста -30,83% в 2017 году, по отношению к 2015 году), также, наблюдается снижение себестоимости проданных товаров, что выступает тревожным фактом в деятельности организации. Следовательно, прибыль от продаж незначительно сократилась и дала снижение прироста на (65,12%), что потянуло за собой вниз все остальные показатели прибыли. Чистая прибыль, в итоге, дала снижение темпа прироста на (66,52%).

Тенденция перехода относительных экономических показателей из состояния «двузначных цифр» в «однозначные цифры» говорит об их

тенденции к снижению. В 2017 году относительные экономические показатели резко упали, по сравнению с 2015 годом.

Несмотря на снижение объема чистой прибыли её уровень достаточен для реализации программы совершенствования корпоративной культуры. А время реализации программы (с учетом финансовой ситуации в организации – началом снижения уровня роста показателей прибыли) наступило.

За время работы организация завоевала уважение и доверие со стороны поставщиков и добилась признания у покупателей, что доказывают долгосрочные договора с основными покупателями и заказчиками организации. Организация реализует демократичную ценовую программу, позволяющую извлекать прибыль и эффективно использовать денежные и человеческие (трудовые) ресурсы.

В настоящее время со стороны организации не предпринимается никаких мер по разработке и реинжинирингу существующей корпоративной культуры. Это связано с отсутствием свободного времени у специалистов организации: коммерческий директор и менеджер. Немаловажным фактором выступает и небольшой размер коллектива – 15 человек. При этом руководство ООО «Автозапчасти» в большей степени беспокоит наличие высокого товарооборота и чистой прибыли, а пути достижения поставленной цели по созданию корпоративной культуры и программы КСО менее важны.

В результате были предложены мероприятия, направленные на создание корпоративной культуры ООО «Автозапчасти».

Для ООО «Автозапчасти» была разработана программа корпоративной социальной ответственности. Практическая деятельность ООО «Автозапчасти» в области корпоративной социальной ответственности будет направлена на конечный результат и носит системный характер. Все проекты объединены единой стратегией и направлены на достижение единой цели – создание и укрепление ценностей социально-ответственного поведения в бизнес-среде. Перед организацией стоят задачи и определены стейкхолдеры программы КСО. Стейкхолдеры ООО «Автозапчасти» и их

структура в количественном измерении характерны для организаций, работающих в торговле. Все мероприятия, которые могут быть реализованы в рамках программы КСО логичны и целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров исследуемой организации. Структура программы корпоративной социальной ответственности исследуемой организации содержит элементы, позволяющие рационально организовать производственно-торговую деятельность, совершенствовать социально – трудовые отношения, поддерживать социальную стабильность, развивать социальную и природоохранную деятельность. Исходя из произведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что в ООО «Автозапчасти» будет произведено рациональное финансирование в программу КСО с учетом количества сотрудников, работающих в организации по факту наличия свободных денежных средств. Размер чистой прибыли ООО «Автозапчасти» за 2017 год будет достаточным для реализации программы КСО.

Проанализировав деятельность производственно - торговой организации, можно отметить, что важно построить грамотную структуру корпоративного управления и корпоративной культуры. Решающими факторами в эффективной работе корпоративной культуры будут выступать: усиление системы мотивации труда, разработка документации по корпоративной культуре и символики организации.

Проанализировав эффективность предложенных мероприятий можно сказать, что все они обладают относительно минимальными затратами и носят характер затрат от одного раза в год до одного раза в квартал, а финансовый результат в ходе их внедрения достаточно высок, что подтверждает рост выручки в 2018 году – году внедрения корпоративной культуры, на 8175,30 тыс. руб., что составляет 70% от выручки 2017 года.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ (ред. от 05.02.2018 № 15-ФЗ) «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс]. / Сайт справочно-информационной системы «Консультант», - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/, (дата обращения: 30.04.2018).
2. Антонова В. Г. Корпоративное управление: Учебник/ Под ред. В.Г. Антонова. – М.: Инфра-М, 2016. – 315 с.
3. Балашов А. П. Организационная культура. Учебное пособие / А. П. Балашов, - М.: Инфра-М, 2016. – 280 с.
4. Балашов А. П. Теория организации и организационное поведение / А. П. Балашов, - М.: Инфра-М, 2015. – 304 с.
5. Балашов. А. П. Основы теории управления / А. П. Балашов, - М.: Инфра-М, 2015. – 288 с.
6. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских, - М.: Альпина Паблишер, 2017. – 151 с.
7. Гудкова Т. В. Особенности корпоративной культуры российских компаний / Т. В. Гудкова, - М.: Проспект, 2017. – 168 с.
8. Иванова С. И. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / С. И. Иванова, - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 286 с.
9. Иванова С. И. 50 советов по нематериальной мотивации / С. И. Иванова, - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 156 с.
10. Иванова С. И. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С. И. Иванова, - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 178 с.

11. Канаева О. А. Корпоративная социальная политика. Теория и практика управленческих решений / О. А. Канаева, - СПб.: СПбГУ, 2016. – 364 с.
12. Макеев В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В. А. Макеев, - М.: Ленанд, 2017. – 248 с.
13. Панов М. М. Оценка деятельности и системы управления компанией на основе KPI / М. М. Панов, - М.: Инфра-М, 2017. – 256 с.
14. Панов М. М. Жизненный путь и цикл развития организации / М. М. Панов, - М.: Инфра-М, 2016. – 98 с.
15. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебник/ Т.Н. Персикова. - М.: Альфа, 2016. – 279 с.
16. Пригожин А. И. Организации. Системы и люди / А. И. Пригожин, - М.: Ленанд, 2015. – 176 с.
17. Симонова И. А. Корпоративная культура организации / И. А. Симонова, - М.: КДУ, 2015. – 194 с.
18. Смирнова В. Г. Организационная культура / В. Г. Смирнова, - М.: Юрайт, 2017. – 306 с.
19. Уильямс Р. Дизайн для недизайнеров / Р. Уильямс, - М.:Символ-Плюс, 2016. – 192 с.
20. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации/ С. А. Шапиро, – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. –108 с.
21. Шейн Э. А. Организационная культура и лидерство. Учебное пособие / Э. А. Шейн. - М.: Инфра-М, 2015. – 415 с.
22. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон, - М.: Инфра-М, 2018 – 418 с.
23. Абрамова С.Г., Костенчук И.А., Под ред. С.Г. Абрамова О понятии «корпоративная культура». Учебное пособие/ С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. - М.: Инфра-М, 2015. – 275 с.

24. Иванова С. И., Болдогоев Д. И. Личная эффективность на 100%. Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / С. И. Иванова, Болдогоев Д. И. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 208 с.

25. Коломина А. В., Перфильева Е. М. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом организации // Молодой ученый. — 2017. — №19. — С. 131-132. — URL <https://moluch.ru/archive/153/43350/> (дата обращения: 17.04.2018).

26. Фирсова А. А., Беличенко А. Ф. Корпоративная культура как фактор эффективного управления предприятием: Учебник / А. А. Фирсова, А. Ф. Беличенко, - М.: Инфра-М, 2016. – 312 с.

27. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика: Руководство для профессионалов/ Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. - М.: Альфа, 2017. – 503 с.

28. Орехова С. А., Селезнев В. А., Тихомирова Н. В. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие/ С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова - М.: Дашков и Ко, 2018. – 325 с.

29. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Управление организационной культурой. Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2018. – 72 с.

30. Копылова О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Новости КазЭУ. - 2015. - №3. - С.14-19.

31. Красильников С. В. Мотивация в системе внутрихолдингового управления // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №10. - С.69-73.

32. Мугалова Ж. А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества // Вестник МИЭП. – 2015. - №3(20). – С. 79-89.

33. Документирование корпоративной культуры, Стандарты поведения, бизнес-процессы или этика? [Электронный ресурс] / Сайт: hrm.ru.

–

URL:

<http://hrm.ru/db/hrm/BE1121DFE6C2E3A3C32577270054E8E7/print.html> (дата обращения: 20.04.2018).

34. Кондранова А. М., Куимова М. В. О роли корпоративной культуры // Молодой ученый. — 2015. — №9. — С. 632-633. — URL <https://moluch.ru/archive/89/18574/> (дата обращения: 22.04.2018).

35. Корпоративная культура: как выявить проблемы и исправить их [Электронный ресурс] / Сайт: Директор по персоналу. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/65733-qqq-15-m10-korporativnaya-kultura-kak-vyyavit-problemy-i-ispravit-ih> (дата обращения: 20.04.2018).

36. Методологические основы процесса формирования организационной культуры [Электронный ресурс] / Сайт: FinLit online. – URL: <http://finlit.online/osnovyi-ekonomiki/metodologicheskie-osnovyi-protssessa.html> (дата обращения: 20.04.2018).

37. Подгорнов В. В. SWOT - анализ как инструмент управления интегрированной экономической системой [Электронный ресурс] / Сайт: КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/swot-analiz-kak-instrument-upravleniya-integrirrovannoy-ekonomicheskoy-sistemoy> (дата обращения: 20.04.2018).

38. Правила внутреннего трудового распорядка организации: составление и образец [Электронный ресурс] / Сайт: ppt.ru. – URL: <http://ppt.ru/forms/pvtr/obrazec>, (дата обращения 29.05.2018).

39. Символика в корпоративной культуре [Электронный ресурс] / Сайт: интернет-газеты «Континент». – URL: <http://kontinentusa.com/simvolika-v-korporativnoj-kulture/>, (дата обращения 29.05.2018).

40. Формирование миссии и целей предприятия [Электронный ресурс] / Сайт: STPLAN.RU. – URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.htm> (дата обращения: 20.04.2018).

41. Шекшня С. А. Человеческий фактор: Лидерство с русским акцентом [Электронный ресурс] / Сайт: HRM.RU. – URL:

<http://hrm.ru/db/hrm/3248C358689ED378C3256B9700314577/category.html>

(дата обращения: 20.04.2018).

42. Экономические показатели деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Сайт: An.Fin.ru - URL: <http://anfin.ru/ekonomicheskie-rokazateli-deyatelnosti-predpriyatiya/> (дата обращения 17.03.2018).

Приложение А
(обязательное)
Выписка из бухгалтерской отчетности ООО «Автозапчасти»
за 2015 – 2017 годы

Выписка из бухгалтерского баланса ООО «Автозапчасти»
за 2015 – 2017 годы

в тыс. руб.

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение, 2017 г к 2015 г, тыс. руб.	Темп прироста, 2017 г к 2015 г, %
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	4133	2118	2383	-1750	-42,34
Дебиторская задолженность	1246	1704	1440	194	15,57
Денежные средства и денежные эквиваленты	209	76	43	-166	-79,43
Итого по разделу II	5588	3898	3866	-1722	-30,82
БАЛАНС	5588	3898	3866	-1722	-30,82
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал	10	10	10	0	0,00
Нераспределенная прибыль	923	2030	2339	1416	153,41
Итого по разделу III	933	2040	2349	1416	151,77
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1215	1215	1200	-15	-1,23
Кредиторская задолженность	3440	643	317	-3123	-90,78
Итого по разделу V	4655	1858	1517	-3138	-67,41
БАЛАНС	5588	3898	3866	-1722	-30,82

Выписка из отчета о финансовых результатах ООО «Автозапчасти»
за 2015 – 2017 годы

в тыс. руб.

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение, 2017 г к 2015 г, тыс. руб.	Темп прироста, 2017 г к 2015 г, %
1	3	4	5	6	7
Выручка	16885	16343	11679	-5206	-30,83
Себестоимость продаж	15718	14936	11272	-4446	-28,29
Валовая прибыль	1167	1407	407	-760	-65,12
Прибыль (убыток) от продаж	1167	1407	407	-760	-65,12
Прочие расходы	13	23	21	8	61,54
Прибыль до налогообложения	1154	1384	386	-768	-66,55
Текущий налог на прибыль	231	277	77	-154	-66,67
Чистая прибыль (убыток)	923	1107	309	-614	-66,52

Приложение Б

(обязательное)

Показатели качественного состава и анализ движения рабочей силы

Показатели качественного состава трудовых ресурсов ООО «Автозапчасти»

за 2016, 2017 годы

Сотрудники организации	Численность сотрудников		Удельный вес сотрудников, %	
	2016г.	2017г.	2016г.	2017г.
По возрасту, лет:				
- до 30 лет	5	5	31,25	33,33
- от 30 до 50 лет	11	10	68,75	66,67
Итого	16	15	100	100
По образованию:				
- с высшим	3	3	18,75	20
- со средним	11	10	68,75	66,67
- со средним специальным	2	2	12,5	13,33
Итого	16	15	100	100
По трудовому стажу, лет:				
- до 5 лет	5	5	31,25	33,33
- до 10 лет	8	8	50	53,33
- свыше 10 лет	3	2	18,75	13,33
Итого	16	15	100	100

Анализ движения рабочей силы в ООО «Автозапчасти»

за 2016, 2017 годы

Показатель	2016 год	2017 год	Отклонение
1	2	3	4
Численность персонала на начало года	17	16	-1
Принято на работу	3	1	-2
Выбыло, в том числе	4	2	-2
по собственному желанию	4	1	-3
уволено по иным причинам	0	1	1
Численность персонала на конец года	16	15	-1
Среднесписочная численность персонала	16	15	-1
Коэффициент оборота по приему	$3/16=0,19$	$1/15=0,07$	-0,12
Коэффициент оборота по выбытию	$4/16=0,25$	$2/15=0,13$	-0,12
Коэффициент текучести кадров	$4/16=0,25$	$2/15=0,13$	-0,12
Коэффициент постоянства кадров	1	1	-

Приложение В
(обязательное)
Анализ использования трудовых ресурсов

Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Автозапчасти»
за 2016, 2017 годы

Показатель	2016 г	2017 г	Отклонение	Темп прироста, %
Среднегодовая численность, чел.	16	15	-1	-6,25
Отработано дней одним чел. за год, дни	249	250	1	0,40
Отработано часов одним чел., час	1867,5	2000	132,5	7,10
Средняя продолжительность рабочего дня, час	7,5	8	0,5	6,67
Товарооборот, тыс. руб.	16343	11679	-4664	-28,54
Выработка одного работника:				
среднегодовая, тыс. руб.	1021,44	778,60	-242,84	-23,77
среднедневная, тыс. руб.	65,63	46,72	-18,92	-28,82
среднечасовая, тыс. руб.	8,75	5,84	-2,91	-33,27

Приложение Г
(обязательное)
Анализ эффективности использования фонда оплаты труда

Анализ фонда оплаты труда сотрудников ООО «Автозапчасти»
за 2016, 2017 годы

Показатели	2016 год				2017 год			
	ФОТ всего	В том числе			ФОТ всего	В том числе		
		Переменная часть	Постоянная часть	Премии и иные выплаты		Переменная часть	Постоянная часть	Премии и иные выплаты
Основной персонал, тыс.руб.	1 775	655	688	432	1 232	431	511	290
Административно-управленческий персонал, тыс.руб.	1 860	711	630	519	1 492	537	615	340
Вспомогательный персонал, тыс.руб.	883	397	341	145	1 093	480	360	253
ИТОГО:	4 518	1763	1659	1096	3 817	1448	1 486	883

Анализ эффективности использования фонда оплаты труда
сотрудников ООО «Автозапчасти» за 2016, 2017 годы

в тыс. руб.

Показатель	2016г.	2017г.	Темп прироста, %
1	2	3	4
Реализация продукции на рубль зарплаты	3,62	3,06	-15,41
Сумма балансовой прибыли на рубль зарплаты	0,31	0,10	-66,99
Сумма чистой прибыли на рубль зарплаты	0,25	0,08	-66,96

Приложение Д
(необязательное)
Результаты интервью

Результаты интервью, структурированные в таблицу, выражающие мнение и отношение к предложенным новым методам улучшения корпоративной культуры

Название вопроса	Положительно	Отрицательно	Нейтрально
Ваше отношение к улучшению принципов отбора персонала?	77%	20%	3%
Ваше отношение к улучшению социального обеспечения сотрудников организации?	89%	5%	6%
Как вы относитесь к тому, что успех работника будет поощряться и премироваться?	93%	—	7%
Ваше отношение к корпоративным мероприятиям?	78%	12%	10%
Ваше отношение к системе поддержки молодых специалистов?	56%	35%	9%
Хотели бы вы, чтоб ваша инициатива учитывалась и поддерживалась руководством организации?	88%	8%	4%
Ваше отношение к разработке и принятию норм и ценностей организации, которые найдут отражение в документе о корпоративной культуре организации?	55%	45%	-
Как Вы отнесетесь к лидерской модели управления организацией?	59%	38%	3%
Как Вы отнесетесь к системе продвижения сотрудников по карьерной лестнице?	98%	-	2%

Приложение Е (обязательное) Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Автозапчасти»

Общество с ограниченной ответственностью
"Автозапчасти"
(ООО "Автозапчасти")

УТВЕРЖДАЮ

Директор ООО "Автозапчасти"

ПОДПИСЬ М. К. Юсупов

Г. Томск

"01" июня 2018 г.

ПРАВИЛА внутреннего трудового распорядка ООО «Автозапчасти»

1. Общие положения

1.1. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка (далее - Правила) определяют трудовой распорядок в Обществе с ограниченной ответственностью "Пример" (далее - Общество) и регламентируют порядок приема, перевода и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, меры поощрения и взыскания, применяемые к работникам, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в Обществе.

1.2. Настоящие Правила являются локальным нормативным актом, разработанным и утвержденным в соответствии с трудовым законодательством РФ и уставом Общества в целях укрепления трудовой дисциплины, эффективной организации труда, рационального использования рабочего времени, обеспечения высокого качества и производительности труда работников Общества.

1.3. В настоящих Правилах используются следующие понятия:

"Работодатель" - Общество с ограниченной ответственностью "Верона";

"Работник" - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с Работодателем на основании трудового договора и на иных основаниях, предусмотренных ст. 16 ТК РФ;

"дисциплина труда" - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором (при его наличии), соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами Работодателя.

1.4. Действие настоящих Правил распространяется на всех работников Общества.

1.5. Изменения и дополнения к настоящим Правилам разрабатываются и утверждаются Работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

1.6. Официальным представителем Работодателя является генеральный директор.

1.7. Трудовые обязанности и права работников конкретизируются в трудовых договорах и должностных инструкциях, являющихся неотъемлемой частью трудовых договоров.

2. Порядок приема работников

2.1. Работники реализуют право на труд путем заключения письменного трудового договора.

2.2. При приеме на работу (до подписания трудового договора) Работодатель обязан ознакомить Работника под подпись с настоящими Правилами, коллективным договором (при его наличии), иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью Работника.

2.3. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет Работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или Работник поступает на работу на условиях совместительства;

- страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;

- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;

- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел, - при

поступлении на работу, связанную с деятельностью, к осуществлению которой в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами не допускаются лица, имеющие (имевшие) судимость, подвергнувшиеся (подвергнувшиеся) уголовному преследованию;

- иные документы - согласно требованиям действующего законодательства РФ.

Заключение трудового договора без предъявления указанных документов не производится.

2.4. Если трудовой договор заключается впервые, трудовая книжка и страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования оформляются Работодателем.

2.5. В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине Работодатель обязан по письменному заявлению этого лица (с указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку.

2.6. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывают стороны. Один экземпляр трудового договора передается Работнику, другой хранится у Работодателя. Получение Работником экземпляра трудового договора подтверждается подписью Работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у Работодателя.

2.7. Трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если Работник приступил к работе с ведома или по поручению Работодателя или его представителя, уполномоченного осуществлять допуск к работе. При фактическом допущении Работника к работе Работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня такого допущения.

2.7.1. Запрещается допускать Работника к работе без ведома или поручения Работодателя либо его уполномоченного на это представителя. Если Работник допущен к работе не уполномоченным на это лицом, то такое лицо может быть привлечено к ответственности, в том числе материальной.

2.8. Трудовые договоры могут заключаться:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок - не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иное не установлено Трудовым кодексом РФ и другими федеральными законами.

2.9. Срочный трудовой договор может заключаться в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

2.10. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия и причины, послужившие основанием для заключения такого договора, то он считается заключенным на неопределенный срок.

2.11. При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании Работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

2.12. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что Работник принят на работу без испытания. В случаях, когда Работник фактически допускается к работе без оформления трудового договора, условие об испытании может быть включено в трудовой договор, только если стороны оформили его в виде отдельного соглашения до начала работы.

2.13. Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- лиц, избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;

- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;

- лиц, получивших среднее профессиональное или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающих на работу по специальности в течение одного года со дня его получения;

- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;

- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;

- лиц, заключающих трудовой договор на срок до двух месяцев;

- иных лиц в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором (при его наличии).

2.14. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организации и его заместителей, главного бухгалтера и его заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом. При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

2.15. При заключении трудового договора на срок до двух месяцев испытание Работнику не устанавливается.

2.16. При заключении трудовых договоров с работниками, с которыми согласно законодательству РФ Работодатель имеет право заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, в трудовом договоре необходимо предусмотреть соответствующее условие.

2.17. При заключении трудового договора лица, не достигшие возраста восемнадцати лет, а также иные лица в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами, должны пройти обязательный

предварительный медицинский осмотр.

2.18. На основании заключенного трудового договора издается приказ (распоряжение) о приеме Работника на работу. Содержание приказа должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ о приеме на работу объявляется Работнику под подпись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию Работника Работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа.

2.19. Перед началом работы (началом непосредственного исполнения Работником обязанностей, предусмотренных заключенным трудовым договором) Работодатель (уполномоченное им лицо) проводит инструктаж по правилам техники безопасности на рабочем месте, обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по охране труда.

Работник, не прошедший инструктаж по охране труда, технике безопасности на рабочем месте, обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, к работе не допускается.

2.20. Работодатель ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней, если работа у Работодателя является для работников основной.

3. Порядок перевода работников

3.1. Перевод Работника на другую работу - постоянное или временное изменение трудовой функции Работника и (или) структурного подразделения, в котором работает Работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем.

3.2. Перевод Работника может быть произведен только на работу, не противопоказанную ему по состоянию здоровья, и с письменного согласия Работника.

3.3. Допускается временный перевод (сроком до одного месяца) на другую работу, не обусловленную трудовым договором, у того же работодателя без письменного согласия Работника:

- в случаях предотвращения катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, голода, землетрясения, эпидемии или эпизоотии и в любых исключительных обстоятельствах, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части;

- в случае простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего Работника, если простой или необходимость предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего Работника вызваны чрезвычайными обстоятельствами, предусмотренными Трудовым кодексом РФ.

3.4. Для оформления перевода на другую работу в письменной форме заключается дополнительное соглашение, составляемое в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами (Работодателем и Работником). Один экземпляр соглашения передается Работнику, другой хранится у Работодателя. Получение Работником экземпляра соглашения подтверждается подписью Работника на экземпляре, хранящемся у Работодателя.

3.5. Перевод Работника на другую работу оформляется приказом, изданным на основании дополнительного соглашения к трудовому договору. Приказ, подписанный руководителем организации или уполномоченным лицом, объявляется Работнику под подпись.

4. Порядок увольнения работников

4.1. Трудовой договор может быть прекращен (расторгнут) в порядке и по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

4.2. Прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) Работодателя. С приказом (распоряжением) Работодателя о прекращении трудового договора Работник должен быть ознакомлен под подпись. По требованию Работника Работодатель обязан выдать ему надлежащим образом заверенную копию указанного приказа (распоряжения). Если приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора невозможно довести до сведения Работника или Работник отказывается ознакомиться с ним под подпись, на приказе (распоряжении) производится соответствующая запись.

4.3. Днем прекращения трудового договора во всех случаях является последний день работы Работника, за исключением случаев, когда Работник фактически не работал, но за ним, в соответствии с Трудовым кодексом РФ или иным федеральным законом, сохранялось место работы (должность).

4.4. При увольнении Работник не позднее дня прекращения трудового договора возвращает все переданные ему Работодателем для осуществления трудовой функции документы, оборудование, инструменты и иные товарно-материальные ценности, а также документы, образовавшиеся при исполнении трудовых функций.

4.5. В день прекращения трудового договора Работодатель обязан выдать Работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет. Если Работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть

предварительный медицинский осмотр.

2.18. На основании заключенного трудового договора издается приказ (распоряжение) о приеме Работника на работу. Содержание приказа должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ о приеме на работу объявляется Работнику под подпись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию Работника Работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа.

2.19. Перед началом работы (началом непосредственного исполнения Работником обязанностей, предусмотренных заключенным трудовым договором) Работодатель (уполномоченное им лицо) проводит инструктаж по правилам техники безопасности на рабочем месте, обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по охране труда.

Работник, не прошедший инструктаж по охране труда, технике безопасности на рабочем месте, обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, к работе не допускается.

2.20. Работодатель ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней, если работа у Работодателя является для работников основной.

3. Порядок перевода работников

3.1. Перевод Работника на другую работу - постоянное или временное изменение трудовой функции Работника и (или) структурного подразделения, в котором работает Работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем.

3.2. Перевод Работника может быть произведен только на работу, не противопоказанную ему по состоянию здоровья, и с письменного согласия Работника.

3.3. Допускается временный перевод (сроком до одного месяца) на другую работу, не обусловленную трудовым договором, у того же работодателя без письменного согласия Работника:

- в случаях предотвращения катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, голода, землетрясения, эпидемии или эпизоотии и в любых исключительных обстоятельствах, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части;

- в случае простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего Работника, если простой или необходимость предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего Работника вызваны чрезвычайными обстоятельствами, предусмотренными Трудовым кодексом РФ.

3.4. Для оформления перевода на другую работу в письменной форме заключается дополнительное соглашение, составляемое в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами (Работодателем и Работником). Один экземпляр соглашения передается Работнику, другой хранится у Работодателя. Получение Работником экземпляра соглашения подтверждается подписью Работника на экземпляре, хранящемся у Работодателя.

3.5. Перевод Работника на другую работу оформляется приказом, изданным на основании дополнительного соглашения к трудовому договору. Приказ, подписанный руководителем организации или уполномоченным лицом, объявляется Работнику под подпись.

4. Порядок увольнения работников

4.1. Трудовой договор может быть прекращен (расторгнут) в порядке и по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

4.2. Прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) Работодателя. С приказом (распоряжением) Работодателя о прекращении трудового договора Работник должен быть ознакомлен под подпись. По требованию Работника Работодатель обязан выдать ему надлежащим образом заверенную копию указанного приказа (распоряжения). Если приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора невозможно довести до сведения Работника или Работник отказывается ознакомиться с ним под подпись, на приказе (распоряжении) производится соответствующая запись.

4.3. Днем прекращения трудового договора во всех случаях является последний день работы Работника, за исключением случаев, когда Работник фактически не работал, но за ним, в соответствии с Трудовым кодексом РФ или иным федеральным законом, сохранялось место работы (должность).

4.4. При увольнении Работник не позднее дня прекращения трудового договора возвращает все переданные ему Работодателем для осуществления трудовой функции документы, оборудование, инструменты и иные товарно-материальные ценности, а также документы, образовавшиеся при выполнении трудовых функций.

4.5. В день прекращения трудового договора Работодатель обязан выдать Работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет. Если Работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть

выплачены не позднее дня, следующего за днем предъявления уволенным Работником требования о расчете. По письменному заявлению Работника Работодатель также обязан выдать ему заверенные надлежащим образом копии документов, связанных с работой.

4.6. Запись в трудовую книжку об основании и причине прекращения трудового договора должна производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, часть статьи, пункт статьи Трудового кодекса РФ или иного федерального закона.

4.7. В случаях, когда в день прекращения трудового договора выдать трудовую книжку Работнику невозможно в связи с его отсутствием либо отказом от ее получения, Работодатель обязан направить Работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. По письменному обращению Работника, не получившего трудовую книжку после увольнения, Работодатель обязан выдать ее не позднее трех рабочих дней со дня обращения Работника.

5. Основные права и обязанности Работодателя

5.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников, соблюдения настоящих Правил;
- требовать от работников соблюдения правил охраны труда и пожарной безопасности;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- принимать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них;
- создавать производственный совет;
- реализовывать права, предусмотренные законодательством о специальной оценке условий труда;
- осуществлять иные права, предоставленные ему в соответствии с трудовым законодательством.

5.2. Работодатель обязан:

- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора (при его наличии), соглашений и трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- вести учет времени, фактически отработанного каждым работником;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в соответствии с Трудовым кодексом РФ, коллективным договором (при его наличии), трудовыми договорами;
- вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;
- предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
- знакомить работников под подписью с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с их трудовой деятельностью;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами и коллективным договором (при его наличии) формах;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- отстранять от работы работников в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами и нормативными правовыми актами РФ;

- исполнять иные обязанности, предусмотренные трудовым законодательством, в том числе законодательством о специальной оценке условий труда, и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором (при его наличии), соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

5.2.1. Работодатель обязан отстранить от работы (не допускать к работе) Работника:

- появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда;
- не прошедшего в установленном порядке обязательный медицинский осмотр, а также обязательное психиатрическое освидетельствование в случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- при выявлении противопоказаний для выполнения им работы, обусловленной трудовым договором, подтвержденных медицинским заключением, которое выдано в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- в случае приостановления действия на срок до двух месяцев специального права Работника (лицензии, права на управление транспортным средством, права на ношение оружия, другого специального права) в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, если это влечет за собой невозможность исполнения Работником обязанностей по трудовому договору и если невозможно перевести Работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у Работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации Работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую Работник может выполнять с учетом его состояния здоровья;
- по требованию органов или должностных лиц, уполномоченных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- в других случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Работодатель отстраняет от работы (не допускает к работе) Работника на весь период времени до устранения обстоятельств, явившихся основанием для отстранения от работы или недопущения к работе. Иные правила отстранения могут устанавливаться федеральными законами.

6. Основные права и обязанности работников

6.1. Работник имеет право:

- на заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- обеспечение рабочим местом, соответствующим государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором (при его наличии);
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- получение полной достоверной информации об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте, включая реализацию прав, предусмотренных законодательством о специальной оценке условий труда;
- подготовку и дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- участие в управлении организацией в предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами и коллективным договором (при его наличии) формах;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- реализацию иных прав, предусмотренных в трудовом законодательстве.

6.2. Работник обязан:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором,

должностной инструкцией и иными документами, регламентирующими деятельность Работника;

- качественно и своевременно выполнять поручения, распоряжения, задания и указания своего непосредственного руководителя;
- соблюдать настоящие Правила;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте, проверку знания требований охраны труда;
- проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры, а также проходить внеочередные медицинские осмотры по направлению Работодателя в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу Работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;
- способствовать созданию благоприятной деловой атмосферы в коллективе;
- незамедлительно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества);
- принимать меры по устранению причин и условий, препятствующих нормальному выполнению работы (аварии, простои и т.д.), и немедленно сообщать о случившемся Работодателю;
- поддерживать свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии, порядке и чистоте;
- соблюдать установленный Работодателем порядок хранения документов, материальных и денежных ценностей;
- повышать свой профессиональный уровень путем систематического самостоятельного изучения специальной литературы, журналов, иной периодической специальной информации по своей должности (профессии, специальности), по выполняемой работе (услугам);
- заключать договор о полной материальной ответственности в случае, когда приступает к работе по непосредственному обслуживанию или использованию денежных, товарных ценностей, иного имущества, в случаях и в порядке, установленных законом;
- соблюдать установленные Работодателем требования:
 - а) не использовать в личных целях инструменты, приспособления, технику и оборудование Работодателя;
 - б) не использовать рабочее время для решения вопросов, не обусловленных трудовыми отношениями с Работодателем; в период рабочего времени не вести личные телефонные разговоры, не читать книги, газеты, иную литературу, не имеющую отношения к трудовой деятельности, не пользоваться сетью Интернет в личных целях, не играть в компьютерные игры;
 - в) не курить в помещениях офиса, вне оборудованных зон, предназначенных для этих целей;
 - г) не употреблять в рабочее время алкогольные напитки, наркотические и токсические вещества, не приходить на работу в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
 - д) не выносить и не передавать другим лицам служебную информацию на бумажных и электронных носителях;
 - е) не оставлять на длительное время рабочее место, не сообщив об этом своему непосредственному руководителю и не получив его разрешения;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные законодательством Российской Федерации, настоящими Правилами, иными локальными нормативными актами и трудовым договором.

6.3. Трудовые обязанности и права работников конкретизируются в трудовых договорах и должностных инструкциях.

7. Рабочее время

7.1. Продолжительность рабочего времени работников Общества составляет 40 часов в неделю.

7.1.1. Для работников с нормальной продолжительностью рабочего времени устанавливается следующий режим рабочего времени:

- пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями - субботой и воскресеньем;
- продолжительность ежедневной работы составляет 8 часов;
- время начала работы - 9.00, время окончания работы - 18.00;
- перерыв для отдыха и питания продолжительностью один час с 13.00 до 14.00. Данный перерыв не включается в рабочее время и не оплачивается.

7.1.2. Если при приеме на работу или в течение действия трудовых отношений Работнику устанавливается иной режим рабочего времени и времени отдыха, то такие условия подлежат включению в трудовой договор в качестве

обязательных.

7.2. При приеме на работу сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается:

- для работников в возрасте до 16 лет - не более 24 часов в неделю (при обучении в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, - не более 12 часов в неделю);
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет - не более 35 часов в неделю (при обучении в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, - не более 17,5 часа в неделю);
- для работников, являющихся инвалидами I или II группы, - не более 35 часов в неделю;
- для работников, условия труда на рабочих местах которых по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным условиям труда 3 или 4 степени либо опасным условиям труда, - не более 36 часов в неделю.

7.3. При приеме на работу или в течение действия трудовых отношений по соглашению между Работодателем и Работником может устанавливаться неполное рабочее время.

7.3.1. Работодатель обязан установить неполное рабочее время по просьбе работников следующим категориям работников:

- беременным женщинам;
- одному из родителей (опекуну, попечителю), имеющему ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет);
- лицу, осуществляющему уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, выданным в установленном порядке;
- женщине, находящейся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, отцу ребенка, бабушке, деду, другому родственнику или опекуну, фактически осуществляющему уход за ребенком и желающему работать на условиях неполного рабочего времени с сохранением права на получение пособия.

7.4. Максимальная продолжительность ежедневной работы предусмотрена для следующих лиц:

- работников в возрасте от 15 до 16 лет - пять часов;
- работников в возрасте от 16 до 18 лет - семь часов;
- учащихся, совмещающих учебу с работой:
 - от 14 до 16 лет - два с половиной часа;
 - от 16 до 18 лет - четыре часа;
- инвалидов - в соответствии с медицинским заключением.

7.5. Для работников, работающих по совместительству, продолжительность рабочего дня не должна превышать четырех часов в день.

7.5.1. Если Работник по основному месту работы свободен от исполнения трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день. Продолжительность рабочего времени в течение одного месяца (другого учетного периода) при работе по совместительству не должна превышать половины месячной нормы рабочего времени, установленной для соответствующей категории работников.

7.5.2. Указанные в п. п. 7.5 и 7.5.1 ограничения продолжительности рабочего времени при работе по совместительству не применяются в следующих случаях:

- если по основному месту работы Работник приостановил работу в связи с задержкой выплаты заработной платы;
- если по основному месту работы Работник отстранен от работы в соответствии с медицинским заключением.

7.6. Для всех категорий работников продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

7.7. Работодатель имеет право привлекать Работника к работе за пределами продолжительности рабочего времени, установленной для данного Работника в следующих случаях:

- при необходимости выполнить сверхурочную работу;
- если Работник работает на условиях ненормированного рабочего дня.

7.7.1. Сверхурочная работа - работа, выполняемая Работником по инициативе работодателя за пределами установленной для Работника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени - сверх нормального числа рабочих часов за учетный период. Работодатель обязан получить письменное согласие Работника на привлечение его к сверхурочной работе.

Работодатель вправе привлекать Работника к сверхурочной работе без его согласия в следующих случаях:

- при производстве работ, необходимых для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия;
- при производстве общественно необходимых работ по устранению непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное функционирование систем водоснабжения, газоснабжения, отопления, освещения, канализации, транспорта, связи;
- при производстве работ, необходимость которых обусловлена введением чрезвычайного или военного положения, а также неотложных работ в условиях чрезвычайных обстоятельств, т.е. в случае бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части.

7.7.2. Режим ненормированного рабочего дня - особый режим, в соответствии с которым отдельные работники

могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени.

Условие о режиме ненормированного рабочего дня обязательно включается в трудовой договор. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем устанавливается Положением о ненормированном рабочем дне.

7.8. Работодатель ведет учет времени, фактически отработанного каждым работником, в таблице учета рабочего времени.

8. Время отдыха

8.1. Время отдыха - время, в течение которого Работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

8.2. Видами времени отдыха являются:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);
- нерабочие праздничные дни;
- отпуска.

8.3. Работникам предоставляется следующее время отдыха:

- 1) перерыв для отдыха и питания продолжительностью один час с 13.00 до 14.00 в течение рабочего дня;
- 2) два выходных дня - суббота, воскресенье;
- 3) нерабочие праздничные дни:
 - 1, 2, 3, 4, 5, 6 и 8 января - Новогодние каникулы;
 - 7 января - Рождество Христово;
 - 23 февраля - День защитника Отечества;
 - 8 марта - Международный женский день;
 - 1 мая - Праздник Весны и Труда;
 - 9 мая - День Победы;
 - 12 июня - День России;
 - 4 ноября - День народного единства;
- 4) ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка.

8.3.1. Работникам условиями трудового договора могут устанавливаться иные выходные дни, а также другое время предоставления перерыва для отдыха и питания.

8.4. Работникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 (двадцать восемь) календарных дней. По соглашению между Работником и Работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом продолжительность хотя бы одной из частей отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

8.4.1. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у Работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного Работодателя. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск Работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

8.4.2. Работодатель должен предоставить ежегодный оплачиваемый отпуск до истечения шести месяцев непрерывной работы по их заявлению следующим категориям работников:

- женщинам - перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;
- работникам в возрасте до восемнадцати лет;
- работникам, усыновившим ребенка (детей) в возрасте до трех месяцев;
- совместителям одновременно с ежегодным оплачиваемым отпуском по основному месту работы;
- в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

8.4.3. Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной графиком отпусков. График отпусков утверждается Работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации не позднее чем за две недели до наступления календарного года в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ.

8.4.4. Отдельным категориям работников в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами, ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется по их желанию в удобное для них время.

8.5. О времени начала отпуска Работник должен быть извещен под подпись не позднее чем за две недели до его начала.

8.6. При желании Работника использовать ежегодный оплачиваемый отпуск в отличный от предусмотренного в графике отпусков период Работник обязан предупредить Работодателя об этом в письменном виде не позднее чем за две недели до предполагаемого отпуска. Изменение сроков предоставления отпуска в этом случае производится по соглашению сторон.

8.7. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам Работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между Работником и Работодателем.

8.7.1. Работодатель обязан на основании письменного заявления Работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы:

- участникам Великой Отечественной войны - до 35 календарных дней в году;
- работающим пенсионерам по старости (по возрасту) - до 14 календарных дней в году;
- родителям и женам (мужьям) военнослужащих, сотрудников органов внутренних дел, федеральной противопожарной службы, таможенных органов, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, погибших или умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей военной службы, либо вследствие заболевания, связанного с прохождением военной службы, - до 14 календарных дней в году;
- работающим инвалидам - до 60 календарных дней в году;
- работникам в случаях рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников - до пяти календарных дней;
- в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором (при его наличии).

8.8. Работникам, работающим в режиме ненормированного рабочего дня, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью от 3 до 15 календарных дней в зависимости от занимаемой должности. Перечень должностей, условия и порядок предоставления такого отпуска устанавливаются в Положении о ненормированном рабочем дне.

9. Оплата труда

9.1. Заработная плата Работника в соответствии с действующей у Работодателя системой оплаты труда, закрепленной в Положении об оплате труда, состоит из должностного оклада.

9.1.1. Размер должностного оклада устанавливается на основании штатного расписания Общества.

9.2. Работнику может быть выплачена премия в размере до 50 процентов оклада при соблюдении условий и порядка, установленного Положением об оплате труда.

9.3. Работникам, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, оплата труда производится в размере, предусмотренном для нормальной продолжительности рабочего времени, за исключением работников в возрасте до 18 лет.

9.3.1. Работникам в возрасте до 18 лет труд оплачивается с учетом сокращенной продолжительности работы.

9.4. В случае установления Работнику неполного рабочего времени оплата труда производится пропорционально отработанному им времени.

9.5. Работникам, у которых условие о разъездном характере работы закреплено в трудовом договоре, транспортные расходы компенсируются в порядке и на условиях, определенных Положением об оплате труда.

9.6. Заработная плата выплачивается работникам каждые полмесяца: 5-го и 20-го числа каждого месяца: 20-го числа выплачивается первая часть заработной платы Работника за текущий месяц в сумме не менее 50 процентов должностного оклада; 5-го числа месяца, следующего за расчетным, производится полный расчет с Работником.

9.6.1. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем, выплата заработной платы производится перед наступлением этих дней. Оплата времени отпуска производится не позднее трех дней до начала отпуска.

9.7. Выплата заработной платы производится в валюте РФ в кассе Общества.

9.7.1. Заработная плата может быть переведена в кредитную организацию, которая указана в заявлении Работника, на условиях, определенных коллективным договором (при его наличии) или трудовым договором. Работник вправе поменять кредитную организацию, в которую должна быть переведена заработная плата. Для этого необходимо направить Работодателю заявление об изменении реквизитов для перевода заработной платы не позднее чем за пять рабочих дней до дня ее выплаты.

9.8. Работодатель с заработной платы Работника перечисляет налоги в размерах и порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ.

9.9. В период отстранения от работы (недопущения к работе) заработная плата Работнику не начисляется, за исключением случаев, предусмотренных Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами. В случаях отстранения от работы в связи с непрохождением обучения и проверки знаний и навыков в области охраны труда или медицинского осмотра не по вине Работника весь период отстранения оплачивается ему как простой.

10. Поощрения за труд

10.1. Для поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, за продолжительную и безупречную работу на предприятии и другие успехи в труде Работодатель применяет следующие виды поощрения:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой.

10.1.1. Размер премии устанавливается в пределах, предусмотренных Положением об оплате труда.

10.2. Поощрения объявляются в приказе (распоряжении) Работодателя и доводятся до сведения всего трудового коллектива. Допускается одновременное применение нескольких видов поощрений.

11. Ответственность сторон

11.1. Ответственность Работника:

11.1.1. За совершение Работником дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение Работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, Работодатель имеет право привлечь Работника к дисциплинарной ответственности.

11.1.2. Работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ.

11.1.3. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен.

11.1.4. До применения дисциплинарного взыскания Работодатель должен затребовать от Работника письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение Работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт. Непредоставление Работником объяснения не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

11.1.5. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни Работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого для учета мнения представительного органа работников. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

11.1.6. Приказ (распоряжение) Работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется Работнику под подпись в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия Работника на работе. Если Работник отказывается ознакомиться с указанным приказом (распоряжением) под подпись, то составляется соответствующий акт.

11.1.7. Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано Работником в государственную инспекцию труда и (или) органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

11.1.8. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания Работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

11.1.9. Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с Работника по собственной инициативе, просьбе самого Работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

11.1.10. В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения, указанные в пункте 10.1 настоящих Правил, к Работнику не применяются.

11.1.11. Работодатель имеет право привлекать Работника к материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

11.1.12. Трудовым договором или заключаемыми в письменной форме соглашениями, прилагаемыми к нему, может конкретизироваться материальная ответственность сторон этого договора.

11.1.13. Расторжение трудового договора после причинения ущерба не влечет за собой освобождение Работника от материальной ответственности, предусмотренной Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами.

11.1.14. Материальная ответственность Работника наступает в случае причинения им ущерба Работодателю в результате виновного противоправного поведения (действий или бездействия), если иное не предусмотрено Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами.

11.1.15. Работник, причинивший прямой действительный ущерб Работодателю, обязан его возместить. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с Работника не подлежат.

11.1.16. Работник освобождается от материальной ответственности, если ущерб возник вследствие:

- действия непреодолимой силы;
- нормального хозяйственного риска;
- крайней необходимости или необходимой обороны;
- неисполнения Работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества,

вверенного Работнику.

11.1.17. За причиненный ущерб Работник несет материальную ответственность в пределах своего среднего месячного заработка, если иное не предусмотрено Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами.

11.1.18. В случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами, на Работника может возлагаться материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба. Полная материальная ответственность Работника состоит в его обязанности возмещать причиненный Работодателю прямой действительный ущерб в полном размере.

11.1.19. Письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности могут заключаться с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество.

11.1.20. Размер ущерба, причиненного Работником Работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не может быть ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества.

11.1.21. Истребование от Работника письменного объяснения для установления причины возникновения ущерба является обязательным. В случае отказа или уклонения Работника от представления указанного объяснения составляется соответствующий акт.

11.1.22. Взыскание с виновного Работника суммы причиненного ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по распоряжению Работодателя. Распоряжение может быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления Работодателем размера причиненного Работником ущерба.

11.1.23. Если месячный срок истек или Работник не согласен добровольно возместить причиненный Работодателю ущерб, а сумма причиненного ущерба, подлежащая взысканию с Работника, превышает его средний месячный заработок, то взыскание может осуществляться только судом.

11.1.24. Работник, виновный в причинении ущерба Работодателю, может добровольно возместить его полностью или частично. По соглашению сторон трудового договора допускается возмещение ущерба с рассрочкой платежа. В этом случае Работник представляет Работодателю письменное обязательство о возмещении ущерба с указанием конкретных сроков платежей. В случае увольнения Работника, который дал письменное обязательство о добровольном возмещении ущерба, но отказался возместить указанный ущерб, непогашенная задолженность взыскивается в судебном порядке.

11.1.25. С согласия Работодателя Работник может передать ему для возмещения причиненного ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное имущество.

11.1.26. Возмещение ущерба производится независимо от привлечения Работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности за действия или бездействие, которыми причинен ущерб Работодателю.

11.1.27. В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств Работодателя, Работник обязан возместить затраты, понесенные Работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении.

11.2. Ответственность Работодателя:

11.2.1. Материальная ответственность Работодателя наступает в случае причинения ущерба Работнику в результате виновного противоправного поведения (действий или бездействия), если иное не предусмотрено Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами.

11.2.2. Работодатель, причинивший ущерб Работнику, возмещает этот ущерб в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

11.2.3. Трудовым договором или заключаемыми в письменной форме соглашениями, прилагаемыми к нему, может конкретизироваться материальная ответственность Работодателя.

11.2.4. Работодатель обязан возместить Работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения Работника возможности трудиться.

11.2.5. Работодатель, причинивший ущерб имуществу Работника, возмещает этот ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим на день возмещения ущерба. При согласии Работника ущерб может быть возмещен в натуре.

11.2.6. Работник направляет Работодателю заявление о возмещении ущерба. Работодатель обязан рассмотреть поступившее заявление и принять соответствующее решение в десятидневный срок со дня его поступления. В случае несогласия с решением Работодателя или неполучения ответа в установленный срок Работник имеет право обратиться в суд.

11.2.7. При нарушении Работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся Работнику, Работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже 1/150 действующей в период задержки ключевой ставки Банка России от не выплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты и заканчивая днем фактического расчета включительно. При неполной выплате в

установленный срок заработной платы и (или) других выплат, причитающихся работнику, размер процентов (денежной компенсации) исчисляется из фактически не выплаченных в срок сумм.

11.2.8. Моральный вред, причиненный Работнику неправомерными действиями или бездействием Работодателя, возмещается Работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора.

12. Заключительные положения

12.1. По всем вопросам, не нашедшим своего решения в настоящих Правилах, работники и Работодатель руководствуются положениями Трудового кодекса РФ и иных нормативных правовых актов РФ.

12.2. По инициативе Работодателя или работников в настоящие Правила могут вноситься изменения и дополнения в порядке, установленном трудовым законодательством.