

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по формированию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея
Плюс»

Руководитель	_____	канд. экон. наук, доцент	<u>Т. В. Вырупаева</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>К.С. Полякова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по формированию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея Плюс».

Нормоконтролер

подпись, дата

инициалы, фамилия

Т. В. Вырупаева

РЕФЕРАТ.

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по формированию и развитию корпоративной культуры на примере организации ООО «Идея плюс», содержит 56 страниц текстового документа, 4 иллюстрации, 13 таблиц, 2 формулы, 2 приложения, 46 использованных источников.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ПРОЕКТ, ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД, КЛАНОВАЯ КУЛЬТУРА, АДХОКРАТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА, РЫНОЧНАЯ КУЛЬТУРА, ИЕРАРХИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по формированию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея Плюс».

Объектом исследования является ООО «Идея Плюс».

Предметом данного исследования является процесс формирования и развития корпоративной культуры компании.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены цель и задачи выпускной квалификационной работы.

Структура работы состоит из введения, трех основных глав, заключения и списка используемой литературы, приложения.

Первая глава «Теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры» состоит из трех параграфов. Она позволяет понять само понятие корпоративная культура, узнать ее основные элементы и типы, а так же узнать, как данное явление развивается и формируется в зарубежных компаниях.

Вторая глава состоит из трех параграфов. В ней представлена краткая информация деятельности компании, анализ внешней и внутренней среды организации, а так же проведен анализ проблем при формировании и развитии корпоративной культуры компании.

В третьей главе представлена практическая деятельность работы. Разработка проекта по формированию и развитию корпоративной культуры организации ООО «Идея Плюс». А так же проведена оценка эффективности проекта в организации.

В заключение содержится краткое изложение основных выводов и рекомендаций по использованию результатов выпускной квалификационной работы.

Методы исследования выпускной бакалаврской работы: наблюдение и опрос.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования и развития корпоративной Культуры.....	6
1.1 Понятие, элементы, типы корпоративной культуры.....	6
1.2 Проектный подход к развитию корпоративной культуры.....	8
1.3 Особенности формирования и развития корпоративной культуры в зарубежных компаниях.....	11
2 Анализ формирования и развития корпоративной культуры компании ООО «Идея Плюс».....	15
2.1 Характеристика деятельности и анализ основных экономических показателей.....	15
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации.....	26
2.3 Анализ проблем формирования и развития корпоративной культуры организации.....	30
3 Разработка проекта по совершенствованию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея Плюс».....	37
3.1 Описание проекта.....	37
3.2 Оценка эффективности проекта.....	47
Заключение.....	50
Список используемой литературы.....	52
Приложение А.....	56
Приложение Б.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная бакалаврская работа посвящена теме формирования и развития корпоративной культуры организации. В последнее время становится все более понятно, что корпоративная культура играет основную роль в сфере услуг.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке, хотя само его значение всегда было известно. Корпоративная культура формируется из идей и ценностей организации, которые поддерживаются коллективом компании и дают ориентир в выборе моделей поведения. Развитие корпоративной культуры нередко происходит стихийно, но на самом деле формировать этот процесс можно и нужно.

В последнее время многие компании, стали все больше заинтересовываться в формировании корпоративной культуры их организации. При этом ситуация обостряется тем, что корпоративная культура является еще не совсем изученным элементом в области менеджмента, потому что изучение данной темы менеджеры начали совсем недавно и говорить что-то точное о данной науке не могут. Актуальность темы «корпоративная культура» заключается в том, что любая организация, имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, внутриорганизационные нормы формируют в своей совокупности неповторимую корпоративную культуру. Отечественные менеджеры понимают тот факт, что умелое управление корпоративной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом компании. Для чего данная конкретная организация существует – является главным вопросом в современном понятии «корпоративной культуры». Корпоративная культура имеет огромное значение для нормальной работы компании, любая успешная компания поддерживает ярко выраженную культуру, подходящую к ее целям и отличающую от других – в этом и заключается актуальность.

Объектом исследования является ООО «Идея Плюс».

Предметом данного исследования является процесс формирования и развития корпоративной культуры компании.

Целью данной работы является - разработка проекта по формированию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея Плюс».

Для достижения цели работы, сформулированы следующие задачи:

1. Изучить подходы к корпоративной культуре;
2. Выявить особенности формирования и развития корпоративной культуры в зарубежных компаниях;
3. Проанализировать процессы формирования и развития корпоративной культуры компании ООО «Идея Плюс»;
4. Выявить проблемы в управления корпоративной культурой организации;

5. Разработать проект по усовершенствованию и развитию корпоративной культуры компании.

Структура работы состоит из введения, трех основных глав, заключения и списка используемой литературы, приложения.

Первая глава Теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры состоит из трех параграфов. Она позволяет понять само понятия корпоративная культура, узнать ее основные элементы и типы, а так же узнать, как данное явление развивается и формируется в зарубежных компаниях.

Вторая глава состоит из трех параграфов. В ней представлена краткая информация деятельности компании, анализ внешней и внутренней среды организации, а так же проведен анализ проблем при формировании и развитии корпоративной культуры компании.

В третьей главе представлен проект. Разработка проекта по формированию и развитию корпоративной культуры организации ООО «Идея Плюс». А так же проведена оценка эффективности проекта в организации.

1 Теоретические аспекты формирования и развития корпоративной культуры

1.1 Понятие, элементы, типы корпоративной культуры

Корпоративная культура — это психологическое поле компании, в котором сосуществуют все технологические и бизнес-процессы, составляющие конкретику организации или, образно говоря, это тот рассол, привкус которого приобретает все, что в нем находится. [7]

Элементами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применён немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ ещё в средневековых гильдиях, причём нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. [28]

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались её. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования. На практике каждая организация несёт в себе черты различных типов культуры, и задача исследователя, взявшегося за анализ организации, выявить доминирующие типы, при этом, не упустив из поля зрения и развивающиеся или несущественные, на первый взгляд, тенденции.

Выделяют следующие типы корпоративной культуры. [8]

1. Клановую:

Клановая (семейная) культура характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем

уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги.

2. Адхократическую:

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

3. Рыночную:

Для организаций с рыночной культурой свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка.

4. Иерархическую культуры:

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

Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/ индивидуальностью или стабильностью/ контролем.

Данные типы культур свойственны, как предприятию в целом (т.е. есть доминирующий тип), так и могут являться отдельными субкультурами в организации. Например, один из клиентов – оптовая компания – имеет ярко выраженный рыночный тип культуры: амбициозные менеджеры ориентированы на усиление позиций компании на рынке, на увеличении объемов продаж и расширение географии работы, при этом бухгалтерия гармонично существует в иерархической культуре с элементами рыночной, для которой характерно адекватное понимание своей «обслуживающей» роли для процесса продаж, единое представление об общей цели компании.[39]

Понимание руководителем особенностей корпоративной культуры компании важно при принятии разного рода управленческих решений. В реальности у руководителя не так много рычагов управления: это организационная структура компании (функциональная подчиненность сотрудников), которая является достаточно понятной и гибкой частью организации, которую можно быстро поменять и оптимизировать с точки зрения бизнес-процессов компании, а также корпоративная культура, которая является намного более устойчивой частью компании, а потому изменить ее достаточно сложно. Эффективность управленческих решений руководителя, прежде всего, зависит от корпоративной культуры – насколько эти решения будут поддержаны персоналом компании, поскольку именно внутренняя среда является проводником всех изменений в организации, но также и основным препятствием для любого рода инноваций. Например, уже на этапе подбора персонала в компанию важно понимать реальные ценностные установки кандидата, т.е. те глубинные мотивы поведения, которые и будут проявляться в работе.[12]

Для каждого типа должностей есть оптимальный доминирующий тип культуры, например, ориентация на клановую (семейственную) культуру для сотрудников сферы услуг и – на рыночную для менеджеров по продажам. Тем не менее, и топ-менеджмент и рядовые сотрудники компании должны понимать и принимать единую цель, к которой движется компания. В противном случае, возникает организационная шизофрения – когда руководитель ставит все более амбициозные задачи менеджерам, а менеджеры по продажам стремятся только к добрым отношениям как внутри коллектива, так и с клиентами. Как результат, постоянные клиенты довольны, менеджеры тоже довольны, а компания в долгосрочной перспективе терпит убытки и теряет свои позиции на рынке.

Чтобы управлять корпоративной культурой, для руководителя важно выводить свою ценностную сферу на осознанный уровень, понимать истинные мотивы собственного поведения. Таким образом, появляется реальный инструмент для управления, поскольку, любого рода управленческие решения в компании руководитель будет осуществлять не с позиции собственных представлений «хорошо/плохо», а с позиции функциональности для бизнеса.[10]

1.2 Проектный подход к развитию корпоративной культуры

Корпоративная культура формируется под воздействием стихийных и направленных факторов. К первым относятся внешняя среда, в которой

функционирует организация, включая общественные нормы, рыночную и экономическую ситуацию, место организации в обществе. Ко вторым относятся целенаправленные действия руководства и рядовых сотрудников по формированию корпоративной культуры.

На практике, руководители редко сталкиваются с возможностью сформировать корпоративную культуру «с нуля». Это возможно, если организация только создана и начинает работать. Обычно построение корпоративной культуры связано с необходимостью изменить уже сформировавшуюся в организации культуру.

Существует большое количество моделей формирования корпоративной культуры. Воспользуйтесь следующей, если вы строите новую культуру в существующей организации:

- Измените или сформулируйте заново интеллектуальную концепцию организации. Сотрудники и клиенты должны понимать, для чего работает ваша фирма, каковы ее ценности и подходы к работе.
- Проявите сотрудникам приверженность руководства к организационной культуре. Руководители должны стать трансляторами ценностей организации. Кроме этого, они должны формально и неформально поощрять принятие корпоративной культуры сотрудниками. Создайте условия, благоприятные для развития и укрепления корпоративной культуры. Например, если вы декларируете, что частью корпоративной культуры является взаимовыручка, поощряйте сотрудников за совместное решение задач и не допускайте явной внутренней конкуренции. Учитывайте особенности корпоративной культуры, отбирая и адаптируя новых сотрудников.
- Поощряйте как соблюдение норм корпоративной культуры, так и конструктивные инновационные предложения. Культура организации должна развиваться и адаптироваться к особенностям среды.
- Формирование корпоративной культуры — бесконечный процесс. Если активно формируете культуру своей организации, то замечаете первые результаты спустя годы. Однако вряд ли когда-нибудь захотите остановиться и сказать, что культура компании больше не нуждается в развитии. В любом случае, наличие конструктивной культуры обеспечивает дополнительные преимущества вашей компании. Поэтому приступайте к формированию организационной культуры немедленно. А начать стоит с себя.

«Проектный подход готовы применять те, для кого важна работа на результат и достижение поставленных целей», - отметил в своем выступлении заместитель руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации – директор Департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации Андрей Слепнев. Главный вопрос, который задают работники госаппарата, – чем механизмы проектного управления отличаются от привычной для ведомств плановой работы, также предполагающей дисциплину и контроль? Слепнев назвал основные, с его точки зрения, черты, отличающие проектный подход. Это системное определение целей, формирование проектной команды, уход от директивы любого уровня и, главное, - реальная, реализованная на практике, приоритезация расходов и, соответственно, новые принципы бюджетного финансирования.[19]

Высшее руководство определяет стратегию развития, затем должен происходить отбор проектов из общего потока, для которого нужны внятные механизмы рейтингования, пояснил Слепнев. Но основное, с чем сейчас наблюдаются трудности, – это формулирование проектной идеи, без которой инициативу сложно довести до стадии реализации. К тому же участникам проектной деятельности нужно учиться грамотно рассказывать о своей работе, поэтому в настоящее время необходимо отбирать и тиражировать практики пиара проектов.[11]

Слепнев отметил успехи, которые стали очевидными за полгода интенсивной работы: четкое последовательное движение к цели дает возможность увидеть реальный результат деятельности, соблюдение контрольных точек укрепляет дисциплину, идет процесс оптимизации межведомственного согласования, складывается костяк людей с «проектным мышлением». Конечно, есть и вопросы, требующие доработки: актуализация стратегических целей, выработка навыков командной работы, адекватный расчет КРІ. «Проектный подход держится на плаву и набирает всё больше сторонников, хотя пока еще и не стал в полной мере элементом культуры», - сказал Слепнев, отвечая на вопрос об общем впечатлении от внедрения проектных механизмов.

Проектному управлению нужно учиться. Директор Центра проектного менеджмента РАНХиГС Олег Билев считает, что важны не только профессиональные (технологические) навыки, но личностные (персональные) компетенции участников проектной деятельности. Именно на этой основе и с учетом международного опыта строится стандарт, который будет применяться в России.

Для проектного метода нужен длинный горизонт, уверен ректор Московской школы управления «Сколково» Марат Атнашев. «Нужно не только сформулировать проект, но и найти человека, который захочет его реализовать и будет искренне стараться выполнить задачи и достичь цели», - считает эксперт. Немаловажно, с его точки зрения, и наличие у кандидата не только знаний о проектном подходе, но и компетенций в том предмете, к которому

относится проект. О «проектном духе» как необходимом элементе системы говорили и другие участники дискуссии.

«Если взять ведомственный план работы, выделить из него 5 ключевых задач и попытаться распределить пункты плана по этим целям, у большинства ведомств ничего не получится, потому что ведомственные планы описывают не результат, а процесс», - заявил заместитель министра экономического развития Российской Федерации Азер Талыбов. Должен идти процесс повышения внутренней эффективности, проектное управление должно стать частью корпоративной культуры. Но ничего не получится, если руководитель ведомства сам не верит в проектный метод работы.

С тем, что проектный подход можно реализовать только при личной заинтересованности участников проекта, согласен и заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации Василий Осьмаков. «Крайне важно заинтересовать сотрудников участвовать в проектом процессе, - считает Осьмаков. – Если у менеджера есть интересная идея, то у него должна быть возможность вынести ее на рассмотрение руководства и получить под нее финансирование. Важны и бонусы, которые получают успешные члены проектной команды».

1.3 Особенности формирования и развития корпоративной культуры в зарубежных компаниях

На Западе корпоративные университеты появились с развитием конкуренции в условиях глобализации экономики. Поэтому так важно было каждой корпорации выявить систему коллективных и личных ценностей, принимаемых и разделяемых всеми членами организации, где на первое место вышли такие понятия, как - участие, самоопределение, коллектив, раскрытия, творчества.

Корпоративный Университет как организация берет свои истоки в корпоративной Америке начала XX века, когда компания GeneralMotors в 1927 г. впервые создала «Институт GeneralMotors» для обучения своих сотрудников. Этот корпоративный университет работал с бюджетом около 100 млн. долл., 99 подразделениями в 21 стране, постоянным штатом из 400 сотрудников. Другой старейший университет - HamburgerUniversity - появился в 1961 году в компании McDonald's. Он был создан исключительно для того, чтобы обучать сотрудников ресторанов McDonald's, разбросанных по всему миру, различным аспектам ведения бизнеса.

В настоящее время корпоративный университет является широко признанной и прочно устоявшейся практикой во многих крупных американских компаниях (IBM, GE, McDonald's, Motorola). При этом, в западном понимании, он обычно определяется как «отдел или департамент, который, благодаря

взаимодействию с поставщиками и проведению исследований широкого диапазона, обеспечивает обучение персонала и играет ключевую роль в создании команды руководителей высшего звена, при этом он стратегически ориентирован на развитие отдельных личностей для эффективной работы подразделений, а в итоге, всей организации». Также Европейские компании (SiemensManagementLearning), DaimlerChrysler (Германия), Heineken (Нидерланды) подразумевают под корпоративным университетом «место для обмена знаниями и компетенциями» либо как «связующее звено между передачей знаний и их созданием».[41]

Например, Германия, сотрудник Nutzwirk может быть уволен, если его поймут на том, что он жалуется на жизнь на своем рабочем месте. В контракте, который заполняют служащие Nutzwirk при поступлении на работу, есть такой пункт: «...жалобы в Nutzwirk запрещены...за исключением тех случаев, когда они сопровождаются конструктивными предложениями по улучшению сложившейся ситуации». Негативная энергия влияет не только на настроение работника, но и на производительность труда. «Если вы хотите, чтобы работать в вашей компании было бы интересно и весело, и если вы хотите реализовать действительно значительные цели, то вам вряд ли удастся добиться этого, если ваши сотрудники постоянно пребывают в плохом настроении. В этом случае они просто тратят время, и это время принадлежит компании», - считает руководитель компании. Даже был создан специальный Интернет-сайт «Behappy». Те люди, которые только что пришли на работу в Nutzwirk, оказываются буквально сбитыми с толку царящей в этой компании атмосферой всеобщего дружелюбия. [22]

Один из крупнейших банков США считает человеческие ресурсы, а именно – свой штат сотрудников, своими самыми ценными активами и основным конкурентным преимуществом. Не удивительно, что в сфере управления персоналом он считается одним из лучших финансовых институтов американской банковской отрасли. Для кадров в WellsFargo созданы отличные условия: обучение и повышение квалификации; высокий имидж бывших его сотрудников на рынке труда. Бережное отношение к персоналу – неотъемлемая часть корпоративной культуры банка.

В Японии, несмотря на длительное влияние других культурных систем, в особенности американской, традиционное представление о том, что компания — это одна семья, по-прежнему доминирует, эта теория управления персоналом доминирует и до сих пор используется пожизненный найм сотрудников. Руководство компании стремится к стабильности и надежности, никто не хочет, чтобы менялся ее состав: все работают до последнего и рассчитывают на все сто процентов отдачи от каждого сотрудника, независимо

от его семейных и прочих обстоятельств. Служащие хотят работать до пенсии и надеются, что их заслуги и лояльное отношение к фирме будут учтены. Нанимают человека после тщательной проверки биографии, нередко по рекомендации. При этом главное требование — преданность фирме. В Японии практически во всех организациях действует закон старшинства. Начальник после работы частенько зовет молодых подопечных сотрудников в кафе, где угощает их и дает советы, как по работе, так и по личным вопросам, это уникальный способ мотивации труда. Поскольку служащие, как правило, посвящают всю свою жизнь одной компании, в организации устанавливаются тесные связи на основе коллективного взаимодоверия. На заседаниях никто не повышает голоса. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. Вся компания несет солидарную ответственность перед обществом. Если, например, выяснилось, что один из сотрудников компании сделал что-то не так, то все сотрудники — от уборщицы до директора, — кто оказался в момент получения этого известия на месте, опустят голову и искренне извинятся. До пенсии всю свою жизнь сотрудники компании проживают в одном и том же коллективе. Поэтому здесь стремятся избегать конфликтов, чтобы всем членам этой семьи было хорошо. [22]

Обобщим - в каждой стране своя корпоративная культура - в Америке доминирует культура успеха, в Европе — согласия, в Японии — синтеза. Но основывается она на основных принципах:

1. Обычно круг обязанностей каждого специалиста четко определен в должностной инструкции, компания ждет от сотрудника работы по правилам, за что и дается материальное вознаграждение;
2. Практически во всех западных компаниях существуют требования к стилю одежды;
3. Обязательны корпоративные мероприятия, тренинги, семинары на поддержание общекомандного духа и на развитие неподражаемости, ценности культуры компании;
4. Большое внимание уделяется коммуникационной системе и языку общения в коллективе;
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование;
6. Взаимоотношения между людьми, ценности и нормы;
7. Мотивация.

Итак, в конце приведу ряд зарубежных компаний, добившихся успеха благодаря четко выверенной корпоративной культуре и продуманной психологии управления, который скажет сам за себя: DigitalEquipment, EmersonElectric, Procter&Gamble, TexasInstruments, EastmanKodak,

CaterpillarTractor, DanaCorporation, MinnesotaMining&Manufacturing,
DeltaAirlines, Marriott, McDonald's, Boeing.

2 Анализ формирования и развития корпоративной культуры компании ООО «Идея Плюс»

2.1 Характеристика деятельности и анализ основных экономических показателей

Общество с ограниченной ответственностью «Идея Плюс» города Шарыпово. Предприятие , занимается торговой деятельностью. Торговля отделочными и строительными материалами, так же сантехника, деревообработка, производство и остекление пластиковых окон и лоджий, а так же собственное производство натяжных потолков. Так же в продаже имеется садовые инвентарь, и все что необходимо для загородного дома или дачи. [

В компании трудятся более 200 человек: руководство, бухгалтерия (главный бухгалтер, а так же его подчиненные), администраторы, старшие продавцы, консультанты, менеджеры по работе с клиентами, отдел маркетинга, отдел оптовых продаж, отдел по закупу, производство, монтажники, водители, грузчики.

По сравнению конкурентами организации, она способна удовлетворить, любого, даже самого «вредного» клиента. В её ассортименте, помимо того что есть в наличии по доступным ценам, так же имеются каталоги, в которых есть товары качество и цена отличающаяся от данного. Ассортимент постоянно обновляется новинками. Доставки товара еженедельно радуют, постоянных клиентов.

Так же организация работает с крупными строительными компаниями по безналичному расчету. Они закупают продукцию, которая им необходима для строительства домов, бань, баз отдыха и тому подобное.

Так же для особых клиентов имеются каталоги, в которых есть макеты небольших сооружений (например, бань). То есть имеются каркасы готового изделия, что позволяет покупателю сэкономить большое количество времени, он потратится только на отделку внутри.

Для реализации своих уставных целей и задач компания имеет лицензию для осуществления соответствующей деятельности. Лицензия ГС- 6-24-02-27-0-2459014259-006079-1 от 25.07.07.

Для производства используются новые технологии и станки, которые приобретаются по мере устаревания старых.

Консультанты, которые работают у нас в фирме, имеют определенные навыки, при устройстве человек проходит обучение и изучает легкие группы товара. В дальнейшей работе сотрудники компании проходят курсы повышения квалификации, изучают техники Майкла Бэнга (техника активных продаж, неординарное обслуживание и так далее). Так же имеются разряды, всего их три. От разряда зависит степень знаний товаров и товарных групп в каждом из магазинов.

Не так давно, в 2013 году, был открыт магазин декоративных товаров.

Разнообразие и большой ассортимент этого магазина удивит любого человека, даже самого неприхотливого. Декоративные камины, зеркала, садовые и домашние статуи, разнообразные шкатулки. Все это может стать очень хорошим подарком, на разные случаи жизни (день рождения, юбилей, свадьба и так далее).

Квалификационный уровень работников постоянно повышается, что подтверждается соответствующими аттестатами. Проводятся семинары, тренинги, представителями компаний – поставщиков из других городов и регионов.

Работая напрямую с заводами изготовителями и их представителями не один год, на компанию распространяется выгодная система скидок на необходимые материалы, следовательно, стоимость материалов самая минимальная и доступна любому заказчику, как организациям, так и частным лицам.

Используя новейшие материалы и технологии строительной индустрии, гарантируем минимальные сроки выполнения работ на всех выполняемых нами объектах, независимо от вида работ.

Существующая на предприятии система контроля качества исключает возможность некачественного производства работ. На все виды работ представляется гарантия.

Предприятие стабильно каждый год участвует в выставках, которые проводятся в г. Красноярск, привлекая к себе клиентов на краевом уровне.

Необходимое производственное оборудование позволяет компании изготавливать оцилиндрованные бревно разных диаметров от 160 мм до 300 мм. Специалисты фирмы помогут определиться с нелегким выбором и подберут оптимальное соотношение цена-качество, соответствующее заданным требованиям. Наши специалисты исходя из пожеланий, подготовят необходимую техническую документацию для производства с помощью специальной компьютерной программы.

Производство светопрозрачных конструкций.

Реализацией и монтажом пластиковых конструкций ООО «Идея Плюс» занимается с 2001 года, развивая это направление руководящий состав решил основать производственную базу по изготовлению изделий из ПВХ профиля в городе Шарыпово. И вот в 2006 году было открыто производство.

Компания работает на рынке окон с 2001 года. Производственная база находится в городе Шарыпово с оборудованием фирмы «URBAN». Опыт компании и ее расположение позволяет предлагать конкурентно способную цену при сохранении высокого качества изготовления и монтажа.

Предлагаем изготовить и установить светопрозрачные конструкции из ПВХ профиля. Изделия из профильной системы «REHAU», глубиной 60 мм и 70 мм. Однокамерный или двухкамерный стеклопакет.

Так же по желанию заказчика можем изготовить окна из кашированного профиля (то есть под дерево).

Основным доходом компании является выручка, получаемая по безналичному расчету. То есть от работы с крупными строительными фирмами.

Компания «Идея Плюс» с каждым годом только растет в своих масштабах. У нее насчитывается уже 5 крупных отделов-магазинов:

- «Напольные покрытия» (все виды напольных покрытий);
- «Ангар №1» (очень большой по своим размерам магазин, там есть все для строительных и отделочных работ, от болтиков и винтиков, до газонокосилок и бетономешалок, все что необходимо для ремонта как квартиры, так и загородного дома);
- «Интерьерные штучки» (интересные декоративные украшения для придания стиля дома или квартиры);
- «Сантехника» (все виды сантехники и их сопутствующие товары);
- «Отделочные Материалы» (все виды отделочных работ).

Результаты торговой деятельности во многом зависят как от специализации, так и от размера предприятия.

Специализация торговли и собственного производства светопрозрачных конструкций и натяжных потолков развивается под воздействием нескольких тенденций:

- Спрос на продукцию,
- Увеличение клиентской базы,
- Качество продукции,
- Сроки выполнения заказа,
- Разнообразие товара.

Для того чтобы определить размер компании, необходимо сделать анализ на основе отчетных данных.

Размеры предприятия определяются путем сопоставления системы прямых и косвенных показателей со средними показателями по району. Прямым показателем, характеризующим размеры предприятия, является стоимость валовой (товарной) продукции (сумма стоимости всех видов продукции, выработанной предприятием и кроме элементов, входящих в состав товарной продукции, включает изменение остатков незавершенного производства на протяжении расчетного периода), косвенными – площадь помещений, размер энергетических помещений (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Размеры производства ООО «Идея Плюс» [32]

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	В среднем по району 2016 г.	2016г. в % к	
					2015 г.	среднему по району
А	1	2	3	4	5	6
Стоимость валовой продукции, руб.	10 995 820	20 728 460	30 816 710	10 910 300	190,4	245,2
Стоимость реализованной продукции, руб.	10 657970	10 985410	20 678680	10 350 290	161,6	262,3
Площадь помещений	1 140	1 970	2 590	1 230	227,2	313,7
Среднегодовая численность работников занятых в производстве, чел.	215	344	469	265	110,5	214,7
Среднегодовая стоимость производственных основных средств основной деятельности, руб.	10 848672	20 272 879	20 694832	10 658 900	146,5	234,8
Размер энергетических мощностей, л.с.	47522	48597	49620	10210	104,4	486,0

Анализ динамики показателей, характеризующих размеры ООО «Идея Плюс» выявил, что организация является крупным по размерам предприятием в своем районе. Стоимость валовой и реализованной продукции, произведенной в хозяйстве в отчетном году, в 2,3 раза превышает среднерайонный уровень и ежегодно увеличивается. Величина всех производственных ресурсов в 2016 г. больше, чем в 2015 г.

В большей степени увеличилась среднегодовая стоимость производственных основных средств – более, чем в 1,5 раза. Размер энергетических мощностей в отчетном году составил 104,4 %. Так же увеличилось число работников в производстве, в 1,1 раза по сравнению с отчетным. Основным показателем характеризующим, специализацию торгового предприятия, является структура товарной продукции. Для специализации характерно преимущественно развитие отдельных отраслей и при этом достижения максимального увеличения производства при минимальных затратах труда и

средств. На основе исходных данных, представленных, можно определить основную специализацию торговли, уровень специализации сложившийся в сфере торговли, проанализировать произошедшие изменения.

Проанализируем структуру товарной продукции (таблица 2).

Таблица 2 – Структура реализованной продукции [32]

Отрасль и вид продукции	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Сумма, руб.	Удельный вес, %	Сумма, руб.	Удельный вес, %	Сумма, руб.	Удельный вес, %
1.Строительные и отделочные материалы	4 532 098	42,5	4 932 000	44,9	9 329 200	45,1
1.1.Электроинструмент	1 532 053	14,4	1 608 300	14,7	2 605 450	12,5
1.2.Для стен	968 395	9,1	992 930	9,0	1 650 932	8,0
1.3.Для пола	902 350	8,5	1 020 600	9,3	1 716 310	8,3
1.4.Прочие строительные и отделочные материалы	1 129 300	10,5	1 310 170	11,9	3 356 508	16,2
2.Производство	6 125 872	57,5	6 053 410	55,1	11 349 480	54,9
2.1.Светопрозрачные конструкции	3 962 000	37,2	3 962 200	36,0	5 930 500	28,7
2.2.Натяжные потолки	2 163 872	20,3	2 091 210	19,1	5 418 980	26,2
Итого выручка от продаж продукции	10 657 970	100	10 985 410	100	20 678 680	100

Из данных таблицы 2 можно сделать вывод, что за анализируемый период в структуре выручки от продаж преобладает выручка от реализации производства (более 54,9 %), следовательно, отрасль торговли строительными и отделочными материалами развита с целью обеспечения потребностей производства.

В отрасли производства развито производство светопрозрачных конструкций и производство натяжных потолков. Удельный вес выручки от продажи этих видов продукции в течении трех последних лет изменялся в интервале от 19,1 до 37,2. В 2015 и 2016 годах на производство светопрозрачных конструкций приходилось 36,0 % выручки от общего объема продаж, а на долю выручки от производства натяжных потолков – 26,2%, поэтому производственное направление компании определяется как производство стеклопрозрачных конструкций, с развитым производством натяжных потолков.

Для оценки глубины специализации рассчитывается коэффициент специализации. При его расчете учитывают стоимость реализованной продукции и удельный вес каждого вида продукции в общем ее объеме.

$$K_{СП} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n y_{d_i} \cdot (2n_i - 1)}, \quad (1)$$

$K_{СП}$ - коэффициент специализации;

y_{d_i} - удельный вес i -го вида продукции в общем ее объеме;

n_i - порядковый номер i -го вида продукции по его удельному весу в убывающем ранжированном ряду.

$$K_{СП}^{2014} = \frac{100}{14,4 \cdot 1 + 9,1 \cdot 3 + 8,5 \cdot 5 + 10,5 \cdot 7 + 37,2 \cdot 9 + 20,3 \cdot 11} = \frac{100}{715,8} = 0,140$$

$$K_{СП}^{2015} = \frac{100}{12,5 \cdot 1 + 9,0 \cdot 3 + 9,3 \cdot 5 + 11,9 \cdot 7 + 36,0 \cdot 9 + 19,1 \cdot 11} = \frac{100}{705,6} = 0,142$$

$$K_{СП}^{2016} = \frac{100}{12,5 \cdot 1 + 8 \cdot 3 + 8,3 \cdot 5 + 16,2 \cdot 7 + 28,7 \cdot 9 + 26,2 \cdot 11} = \frac{100}{737,9} = 0,431.$$

Таким образом предприятие, имеющее $K_{с}$ до 0,35 – многоотраслевое, следовательно уровень специализации предприятия «Идея Плюс» считается многоотраслевым.

Относительной характеристикой финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия является рентабельность. В рентабельности отражаются результаты затрат живого и овеществленного труда, качество реализуемой продукции, уровень организации производства и управления.

Получение положительного финансового результата является конечной целью деятельности любой коммерческой организации. Качество прибыли считается высоким, если большая ее часть получена от текущей деятельности.

В течение последних трех лет факторы формирования финансовых результатов от реализации продукции не имеют устойчивой тенденции.

Анализ факторов формирования финансовых результатов от реализации продукции, выявил, что на протяжении исследуемого периода имело место повышение выручки от продаж и полной себестоимости продаж по отношению к уровню 2014 г., а в 2016 г. выручка от продаж и полная себестоимость продаж (таблица 3).

Таблица 3 – Факторы формирования финансовых результатов от реализации продукции [32]

Отрасль и вид продукции	Выручка от реализации продукции, руб.			Полная себестоимость реализованной продукции, руб.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
А	1	2	3	4	5	6
1.Строительные и отделочные материалы	4 532 098	4 932 000	9 329 200	2 665 940	2 994 230	6 823 720
1.1.Электроинструмент	1 532 053	1 608 300	2 605 450	851 140	902 400	872 015
1.2.Для стен	968 395	992 930	1 650 932	581 996	640 210	863 000
1.3.Для пола	902 350	1 020 600	1 716 310	758 277	513 500	610 200
1.4.Прочие строительные и отделочные материалы	1 129 300	1 310 170	3 356 508	868 692	934 750	938 256
2.Производство	6 125 872	6 053 410	11 349 480	4 375 623	6 020 000	7 043 451
2.1.Светопрозрачные конструкции	3 962 000	3 962 200	5 930 500	3 144 444	4 006 907	3 154 923
2.2.Натяжные потолки	2 163 872	2 091 210	5 418 980	2 849 463	3 400 650	3 689 240
Итого выручка от продаж продукции	10 657 970	10 985 410	20 678 680	8 927 995	9 960 222	13 652 476

Факторы увеличились и достигли максимального значения за последние три года. В 2016г. максимальной была также и сумма полученной прибыли – 20 678 680 млн руб., но уровень рентабельности самый минимальный – 8,5 % (см. таблицу 4)

Таблица 4 – Финансовые результаты от реализации продукции [32]

Отрасль и вид продукции	Прибыль (убыток) от реализации продукции, руб.			Рентабельность (убыточность) затрат, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
А	1	2	3	4	5	6
1.Строительные и отделочные материалы	180 815	195 199	137 414	73,9	37,7	10,2
1.1.Электроинструмент	74 059	84 670	59 539	80,6	41,8	12,5
1.2.Для стен	7 560	72 747	14 063	24,7	10,1	-2,5
1.3.Для пола	99 196	37 782	63 812	19,5	3,0	7,6
1.4.Прочие строительные и отделочные материалы	305 210	307 824	297 857	10,7	29,1	3,8
2.Производство	170 875	93 728	153 636	27,9	0,4	13,1
2.1.Светопрозрачные конструкции	- 63 985	- 46 214	- 42 995	-26,6	-31,3	-30,1
2.2.Натяжные потолки	198 320	260 310	187 216	81,0	83,1	61,5
Итого выручка от продаж продукции	420 665	189 986	150 994	28,0	10,6	8,5

Анализ финансовых результатов от реализации продукции, показал, что продажа отделочных и строительных материалов в целом была прибыльной, за счет прибыли, полученной от реализации отделочных и строительным материалов для пола. Отрасль производство на протяжении исследуемого периода была прибыльной.

Результативность деятельности любого предприятия может оцениваться с помощью абсолютных и относительных показателей. Применяя абсолютные показатели, можно проследить в динамике размер балансовой прибыли либо чистой прибыли. Показатели прибыли дополним относительными показателями рентабельности (см. таблицу 5).

Таблица 5 – Анализ показателей рентабельности [32]

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение, (+, -)
А	1	2	3
Исходные данные, млн. руб.			
1 Выручка от продажи продукции (товаров, работ, услуг)	4 932 000	9 329 200	4 397 200
2 Прибыль (убыток) от продаж	10 899860	15 009940	-4 110 080
3 Чистая прибыль	8 660 592	10 972 532	2 311 940
4 Среднегодовая сумма активов	3 069 064	4 975 045	1 905 981
5 Среднегодовая величина внеоборотных активов	1 706 549	2 947 605	1 241 056
6 Среднегодовая величина оборотных активов	1 920 515	2 842 744	922 229
7 Среднегодовая сумма собственного капитала	2 522 475	3 855 585	1 333 110
Расчетные показатели, %			
8 Чистая рентабельность активов (п.3/п.4-100)	16,42	16,58	0,16
9 Чистая рентабельность внеоборотных активов (п.3/п.5-100)	34,32	37,24	2,92
10 Чистая рентабельность оборотных активов (п.3/п.6-100)	31,47	29,88	-1,59
11 Чистая рентабельность собственного капитала (п.3/п.7-100)	24,02	25,40	1,38

Продолжение таблицы 5

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение, (+, -)
А	1	2	3
Расчетные показатели, %			
12 Рентабельность (убыточность) продаж (п.2/п.1-100)	9,56	6,72	-2,84
13 Чистая рентабельность продаж (п.3/п. 1-100)	30,52	30,49	-0,03

Большинство показателей рентабельности в 2016 г. Больше показателей рентабельности в 2015 г. Чистая рентабельность оборотных активов уменьшилась на 1,59%, что объясняется опережающими темпами роста величины оборотных активов над темпами роста чистой прибыли.

В 2016 г. Наибольшим был уровень чистой рентабельности внеоборотных активов – 37,24 %. От продаж предприятие в 2016 г. получило прибыль в сумме 15 009 940 млн.руб., что на 4 110 080 тыс.р. меньше, чем в прошлом году. Рентабельность продаж – 6,72 %.

Предприятие ООО «Идея Плюс» занимается реализацией проектной деятельности, направленной на расширение торговых точек, а также на обеспечение жителей города Шарыпово рабочими местами по месту жительства.

Основные цели проектной деятельности:

- увеличение прибыли предприятия;
- увеличение производительности труда;
- повышение конкурентоспособности предприятия;
- привлечение квалифицированных кадров.

Под воздействие научно – технического прогресса развивается производство. В 2009 году в мае месяце ООО «Идея Плюс» открывает собственное производство стеклопрозрачных конструкций из профиля Rehau. Профили данного вида превосходят по качеству все остальные, срок службы их

дольше, не подлежат воздействию ультрафиолетом (не желтеют). Поэтому выбор директора компании пал именно на этот вид профиля. На производстве трудятся более 40 человек. Клиентская база окон компании «Идея плюс» постоянно растет, спрос растет. На данный период работы производства выручка составляет 42,0 процентов от общего дохода работы организации. Благодаря открытию данного производства повысилась производительность труда компании, а так же появились рабочие места для жителей Шарыпово. Обучение от организации происходило бесплатно, проходило в городе Новосибирск, от компании Rehau.

Так же в 2009 году в ноябре месяце организация добавила отрасль производства натяжных потолков. Были выбраны качественные и доступные по цене материалы. Спустя некоторое время, после закупки необходимого оборудования, в ассортименте данного вида производства появилась цветная печать. Данное производство обслуживают 25 человек. Обучение работников так же проходила на бесплатной основе. На данный период работы этого отдела, клиентская база пополняется, потребителям нравится качество работы и качество используемого материала, а так же установка в крайчайшие сроки (информация взята из проведенных опрос клиентов, которые пользовались данной услугой компании). Благодаря данному производству компания повысила производительность труда, а так же пополнился штат работников «Идеи Плюс».

В 2010 году, возле основного магазина, расположенного по адресу Индустриальная 6 А, был открыт отдел «Сантехника», площадь отдела составляет 180 кв.м. Сегодня отдел сантехники пользуется большим спросом у клиентов, доход отдела постоянный, спрос растет, в отделе работают 20 человек. Благодаря этому отделу повысилась производительность труда организации, а так же появились рабочие места.

В 2012 году в компании «Идея Плюс» произошло грандиозное событие. 20 мая 2012 года было открытие двух крупных магазинов, площадь одного составляет 300 кв.м. , Магазин Ангар №1 и Магазин «Напольные

покрытия». В ассортимент магазина Ангар №1 входит весь перечень наименований компании «Идея Плюс», а так же крупное оборудование необходимое для ремонта, строек а так же для работы в саду (бетономешалки, газонокосилки, тачки, отбойники и так далее). Магазин «Напольные покрытия» - название говорит само за себя, в ассортимент данного магазина входят напольные покрытия любых видов (как в наличии так и под заказ), а так же сопутствующие материалы к ним (клея, дюбель гвозди, порошки и так далее). Так же в 2013 году, в ассортимент данного магазина добавились входные и межкомнатные двери и сопутствующие элементы к ним. По проведенным опросам жителей города Шарыпово магазин «Напольные покрытия» пользуется спросом среди наших клиентов, обслуживание устраивает, качество продукции на 5. Данные магазины обслуживают 30 человек. Данный проект позволил компании не только повысить уровень труда, но и увеличил размер клиентской базы компании на 15 процентов. А так же появились новые рабочие места.

В 2015 году компания ООО «Идея Плюс» открыла крупный магазин в Кемеровской области поселке Тисуль. Так как в данном поселке магазинов, занимающихся торговлей строительными и отделочными материалами нет, и жителям приходится ездить в другие города, руководство компании решает открыть крупный магазин «Идея Плюс» в Кемеровской области. Опрос жителей поселка подтвердил доводы о том, что такой магазин необходим в данной местности. Подготовка к открытию магазина началась еще в 2014 году. Персонал магазина обучался в учебных классах организации, а так же проходил стажировку в магазинах города Шарыпово. Только после полной подготовки сотрудников, магазин начал пополнение своего ассортимента. В работу по магазину так же были включены мерчендайзер, а так же товароведы и администраторы с магазинов города Шарыпово. И вот 3 апреля 2015 года было торжественное открытие ООО «Идея Плюс –Тисуль». Выручка от магазина в месяц составляет более 1.5 миллионов рублей. Благодаря данному проекту компании удалось не только предоставить 50 рабочих мест поселку Тисуль, повысить производительность труда, но и значительно увеличить свои доходы.

Все проекты по открытию новых магазинов/отделов, от компании ООО «Идея Плюс» проходили по одному сценарию. Клиенты были непосредственными участниками выбора решений у руководителей организации. Изучался рынок строительных и отделочных работ, а так же изучение рынка поставщиков, так как объемы закупа увеличивались с каждым разом, необходимо было найти поставщика не только с более выгодным контрактом, но и с хорошим качеством.

Данные проекты успешно продолжаются и в дальнейших планах руководства открыть еще не один магазин не только на территории Красноярского Края, но и за ее пределами.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

Внешняя среда организации

I. Поставщики

Основными поставщиками ООО «Идея Плюс» являются:

- ООО «Промышленное снабжение» города Красноярск, а так же города Кемерово (закупка всех видов строительных и отделочных материалов, а так же леса и электрооборудование);
- Сеть магазинов «Водолей» города Красноярск (закуп всех видов сантехники, а так же сопутствующих материалов к ней);
- ООО «Макита Сервис» в городе Красноярск (закуп ручного электроинструмента);
- ОА «ДекорисСтиль» в городе Кемерово (закуп декоративных украшений для дома и дачи (в магазин-отдел «Интерьерные штучки));
- ООО «Филтекс» города Красноярск (закуп напольных покрытий).

II. Потребители

Основными потребителями являются жители города Шарыпово и Шарыповского района. А так же организации, занимающиеся, строительными и отделочными материалами, компания работает с ними по безналичному расчету.

III. Конкуренты

1. ООО «Планета» основана в 1998 году, направлена на торговлю строительными материалами.
2. ООО «СтройМаркет» открыт в 2013 году, основное направление торговля строительными и отделочными материалами.

3. ОА «Сапсан» начал свою деятельность в 1996 году, занимается продажей отделочных материалов.

IV. Законодательство и государственные органы

1. Управление охраны труда устанавливает нормы и условия работы.

2. Законы РФ устанавливают стандарты, нормы соответствия строительной продукции, гарантирующей безопасность для здоровья окружающих.

3. Государственные органы осуществляют контроль организации, облагают налогами.

4. Защита прав потребителей.

V. Международный уровень

Международный рынок строительных и отделочных материалов существенно изменится в этом году на фоне таких факторов, как повышение курса американской валюты и снижение цен на нефть, в результате спрос на продукцию из за резких скачков цен непременно станет ниже.

Согласно прогнозам, низкий спрос и падение цен больно ударят по бюджету организации. Рост курса доллара становится более серьезной проблемой для строительного бизнеса, чем можно было ожидать, и грозит реальной опасностью для сферы торговли.

В связи с этим приходится искать товар дешевле, но с низким качеством и маленьким сроком службы.

VI. Научно-технологический прогресс

Под воздействием научно-технического процесса развивается технология производства.

С 2005 года происходит замена старого торгового оборудования на новое. Замена кассовых аппаратов, замена стеллажей, замена компьютеров, а так же новые станки на производство (как для свето- прозрачных, так и для натяжных потолков).

Замена оборудования происходит постепенно, по мере возможности.

Главные направления научно-технического прогресса в строительстве, обеспечивающие увеличение продуктивности труда и улучшение качества продукции: увеличение уровня разрозненной

механизации и автоматизации строительного производства, использование более производительных машин и механизмов; создание и массовое применение новых, прогрессивных материалов и облегченных устройств. Совершенствование объемно-планировочных и конструктивных решений зданий и сооружений; совершенствование технологии строительного производства, внедрение автоматизированных систем организации труда; модернизация методов планирования и экономического стимулирования строительного производства а так же в сфере торговли строительными материалами.

Внутренняя среда организации

I. Цели организации (рисунок 1)

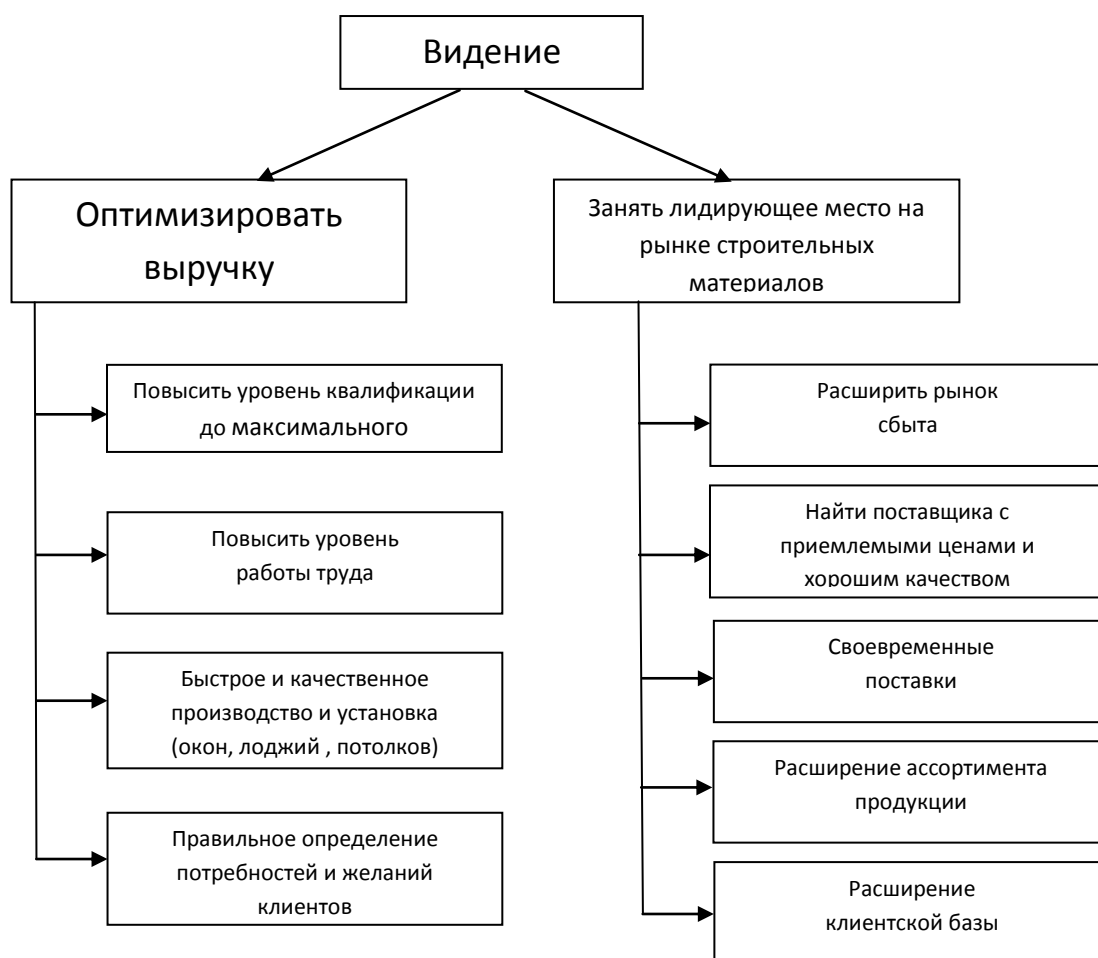


Рисунок 1 – Дерево целей ООО «Идея Плюс». [33]

Внешние:

- расширить рынок сбыта;
- увеличить прибыль организации.

Внутренние:

- найти поставщика с приемлемыми ценами и хорошим качеством;
- повысить квалификацию сотрудников до максимального уровня;
- повысить уровень работы труда;
- повысить корпоративный дух команды;
- уменьшить количество конфликтов;
- уменьшить текучесть кадров;
- привлечение молодых специалистов;
- сплочение команды.

II. Задачи

Внешние:

- постоянное обновление торгового оборудования (по мере его старения или выхода из строя);
- открытие новых точек торговли;
- открытие новых видов продукции и ее реализация.

Внутренние:

- создание системы стимулирование и поощрения сотрудников;
- провести переаттестацию сотрудников;
- создание благоприятных условий труда.

III. Структура

Смотреть Приложение А.

Вид организационной структуры – иерархический.

Организационно – производственная структура управления – местная. На территории города Шарыпово открыты 5 крупных магазина:

- Ангар 1,
- Напольные покрытия,
- Сантехника,
- Отделочные материалы,
- Магазин «Идея Плюс – Тисуль» (открылся в 2016 году).

А так же имеются 2 небольших отдела:

- 1000 мелочей,
- Интерьерные штучки.

IV. Технология

В организации используется новое оборудование и современные техники производства. В 2010 году было заменено кассовое оборудование и

более современные компьютеры, так же заменили принтеры. Что позволило избежать подвисание системы и ускорило работу сотрудников, что в свою очередь удобно для клиентов, не тратят большого количества времени на оплату приобретенного товара.

В 2012 году на производстве пластиковых окон был заменен станок, на более современный и более быстрый, но не уступающий по качеству.

V. Персонал

Работники предприятия высоко квалифицированные, знают свою работу и всегда могут помочь клиенту определиться на том или ином товаре. Все сотрудники занимают самые высокие разряды (3 разряд), он определяет квалификацию и наличие знаний. Так же сотрудники проходят обучение по техники Майкла Бенга, что позволяет открыть в себе новые умения работы с людьми (техника экстраординарного обслуживания, техника активных продаж и так далее).

Сотрудник, который сдает экзамены по техникам Майкла Бенга без ошибок и полностью уверен в себе, получает золотой значок пятизвездочного продавца. Сейчас в нашей организации уже 6 таких сотрудников, но компания не останавливается на достигнутом.

Так же каждый год фирма разыгрывает путевку на двоих за границу, она достается одному из магазинов, который выполнит годовой план, потом методом жеребьевку (или любым другим) сотрудники сами между собой выбирают одного счастливица.

2.3 Анализ проблем формирования и развития корпоративной культуры организации

Несмотря на развитие проектной деятельности в ООО «Идея Плюс» выявлены проблемы развития и формирования корпоративной культуры организации. На основании исследования можно сделать следующие выводы: ООО «Идея Плюс» является крупным предприятием в своем районе, специализирующимся на производстве стекло- прозрачных конструкций и натяжных потолков. Кроме этих видов продукции общество реализует торговлю строительных и отделочных материалов.

Штат сотрудников предприятия довольно большой, составляет более 200 человек. Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является общее собрание ее участников.

Проведем управленческий анализ работы предприятия (таблица 6)

Таблица 6–Оценка текучести кадров [32]

Отдел	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Увол.	Приш.	Увол.	Приш.	Увол.	Приш.
Сантехника	3	5	8	3	10	6
Строительные и отделочные материалы	6	10	10	7	12	11
Ангар №1	5	4	4	6	6	5
Ангар № 2	7	3	5	4	5	2
1000 мелочей	1	2	2	2	3	1
Итого	22	24	29	22	36	25

По данным опроса уволившихся, основными причинами увольнения были следующие:

- неудовлетворение заработной платой (20 % от общего количества уволившихся);

- недопонимание в коллективе (учащение количества конфликтов, а так же не умение их правильно решить) (40 % от общего количества уволившихся);

- отсутствие помощи со стороны сотрудников (23 % уволившихся от общего объема).

Так же по данной таблице необходимо сказать что количество уволившихся за три года составляет 87 человек, если учесть то что в организации трудятся 250 человек, то можно сделать вывод что почти 1/3 работающих сменилась за период 2014-2016 гг. За этот период так же устроились на освободившиеся места 71 человек, что на 16 человек меньше. За данный период времени было потеряно большое количество квалифицированных сотрудников, по приведенным выше причинам они вынуждены были перейти на сторону конкурентов. И так как из хороших

источников известно, что заработная плата не отличается от нашей, были сделаны выводы по необходимости улучшения корпоративной культуры организации. По данным таблице можно сделать вывод, что в данной организации текучесть кадров очень развита.

$$K_T = \frac{Ч_{усж} + Ч_{уир}}{Ч_c} \times 100, \quad (2)$$

где:

K_T – коэффициент текучести кадров, %;

$Ч_{усж}$ – количество работников, которые уволились по собственному желанию;

$Ч_{уир}$ – число работников, уволенных по инициативе руководства;

$Ч_c$ – среднесписочное число работников.

$$Ч_{c2016} = (200 + (200 - 36 + 25)) / 2 = 194,5$$

$$K_T = (36 + 25) / 194,5 * 100\% = 31,4 \%$$

Коэффициент текучести кадров за 2016 год составил 31,4 % в год (рисунок 2).

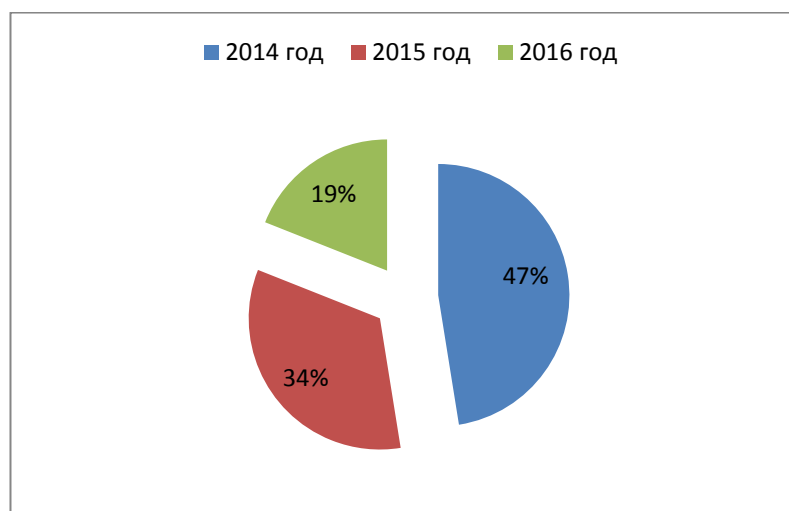


Рисунок 2 – Система успешного прохождения обучения по техникам в учебных классах [35]

В данной диаграмме отображен процент успешного усвоения изучаемых тренингов сотрудниками организации. В 2014 году успешно усвоили программу в учебных классах 47 % от всего коллектива (то есть это около 120 человек из 250). В 2015 году успешно прошли обучение по техникам повышения квалификации 34 % от всех сотрудников организации. В 2016 году

по данным из документации из учебного класса успешно усвоили программу всего 19 % от всего коллектива, что относительно мало по сравнению с предыдущими годами.

По данным диаграммы можно сделать вывод, что процесс обучения идет плохо, сотрудники не усваивают необходимый материал, это доказывается тем, что сотрудники не в состоянии сдать экзамены после прохождения лекций. С каждым годом количество квалифицированных сотрудников уменьшается в разы.

В организации ООО «Идея Плюс» действует рыночная культура, так как все цели организации направлены на внешние позиции (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании)(рисунок 3).



Рисунок 3 – Кривая жизненного цикла организации по Адизесу[34]

Организация «Идея плюс» прошла и преодолела возникающие проблемы уже 4 стадии развития (Зарождение →Младенчество→Высокая активность→Юность) на своем пути. Сейчас организация находится на стадии Расцвет, такой вывод можно сделать по следующим фактам:

1. Компания занимает оптимальное место на рынке;
2. Баланс между гибкостью и жестким контролем в управлении;
3. Четкие цели и видения на будущее.

Но к сожалению сохранились некоторые проблемы нерешенные на предыдущем этапе, а так же которые влекут за собой новые проблемы:

- Вражда между старыми и новыми сотрудниками (потеря квалифицированных кадров);
- Низкая управленческая компетентность руководителя (недостаток делегирования и дистанционное руководство);
- Несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов (оттоки ключевых людей компании; слабый подбор, обучение и адаптации персонала);
- Нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков.

Данные выводы были выявлены путем метода наблюдения.

Так же в дальнейшем планируется открытие еще одного магазина в Шарыповском районе, и для этого нам необходимо перейти в стадию Стабильности.

Разберем элементы корпоративной культуры ООО «Идея Плюс» (данные элементы корпоративной культуры выявлены методом наблюдения):

1. Принятая система лидерства (в каждом отделе имеется свой лидер (администратор), к которому прислушиваются работники его отдела);
2. Стилль разрешения конфликтов (с этим элементом, на данном этапе работы возникают проблемы, руководители отделов не в силах разрешить конфликты между сотрудниками);
3. Действующая система коммуникаций (многоканальная система коммуникаций);
4. Положение индивида в организации (каждый работник закреплен за своим рабочим местом, несет ответственность за него);
5. Особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений (проблемы во взаимоотношениях в целом между сотрудниками);
6. Принятая символика (лозунги, рабочая форма, ежегодный выезд на природу и т. д.)

Эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

- командный дух (слаженность, взаимодействие);
- удовлетворение работой и гордость за полученные результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству своего труда;
- готовность к переменам.

На основе полученных данных и проведенного анализа на предприятии можно выделить следующие проблемы:

- низкий уровень квалификации работников;
- текучесть кадров;
- увеличение количества конфликтов между сотрудниками;
- адаптация новых сотрудников;
- отсутствие желания у сотрудников улучшать навыки для работы с клиентами;
- отсутствие желания лидеров отделов изучение литературы по управлению персоналом (разрешение конфликтов и тому подобное)

Для получения дополнительных конкурентных преимуществ, во избежание риска банкротства, а так же для решения выявленных проблем предприятию необходимо разработать проект по формированию и развитию корпоративной культуры.

Существует большое разнообразие количественных методик, разработанных как зарубежными, так и современными авторами. Методам анализа культуры организации данного типа можно разделить на несколько групп в зависимости от параметров, являющихся центральными элементами исследования:

- 1) Организационные ценности как приоритеты или предпочтения сотрудников оцениваются с помощью следующих инструментов:
 - «Вопросник организационных убеждений» (Organizational beliefs questionnaire) М. Сашкина,
 - «Анкета корпоративной культуры» (Corporate culture survey), разработанная Р. Гласером,
 - «Методика ценностных ориентаций» М. Рокича.

- 2) Поведенческие нормы или ожидания в отношении поведения и взаимодействия членов организации позволяют измерить:
- «Вопросник организационной культуры», или методика ОСІ (Organizational culture inventory) Р. Кука и Дж. Лафферти;
 - «Анкета культурного разрыва» (Culture gap survey) Р. Килманна и М. Сакстона.
- 3) Определить управленческое кредо, то есть по сути основы организационной культуры компании и уровень управленческого взаимодействия можно с помощью методики «Ключевые разработки – аттестационный барометр» (КРАБ) Ю.Д.Красовского, в которой автор выделяет шесть управленческих ориентаций руководителей, позволяющих определить основы организационной культуры компании и уровень управленческого взаимодействия.
- 4) Также известно большое количество методик, направленных на выявление преобладающего типа организационной культуры. Наиболее распространенными являются:
- «Организационные идеологии» Р. Харрисона, «Профиль организационных характеристик» Р. Лайкерта, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина, «Определение типов национальных культур» Г. Хофштеде;
 - «Опросник организационной культуры» Д.Р. Дэнисона, методика ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна, в которых помимо преобладающего типа культуры также можно смоделировать ее будущий тип.

3 Разработка проекта по совершенствованию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея Плюс»

3.1 Описание проекта

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или результатов. Именно временное, так как у любого проекта есть начало и конец.

Концепция проекта: «разработка проекта по корпоративной культуре».

1. Сущность проекта: проведение мероприятий по совершенствованию и развитию корпоративной культуры организации.
2. Сфера применения: коллектив компании.
3. Основные цели и ключевые результаты: улучшение внутренних процессов работы организации, уменьшение текучести кадров, повышение уровня знаний у сотрудников.

Класс проекта: монопроект

Длительность проекта: 20.02.2017 – 10.06.2017

Определение участников проекта и состава команды:

Заказчик: Заместитель директора организации ООО «Идея Плюс».

Владелец проекта: ООО «Идея Плюс»

Инвестор: ООО «Идея Плюс»

Механизмом исследования корпоративной культуры компании – наблюдения и опрос.

После проведенного экономического и управленческого анализа, был выявлен ряд проблем. Для их решения был разработан проект по формированию и развитию корпоративной культуры организации.

Для усовершенствования и развития сложившейся корпоративной культуры в компании были проведены следующие мероприятия (см. таблица 7).

Данные мероприятия разработаны с целью улучшения работы коллектива, сближения сотрудников, поднятие корпоративного духа, улучшении конкурентноспособности компании а так же для улучшения навыков сотрудников, уменьшение конфликтных ситуаций между сотрудниками, улучшение навыков общения с клиентами, объединение сотрудников в единую команду, так же компании необходимы молодые специалисты, которые могут и умеют работать в сфере продаж, а так же желающие повышать свои навыки в данной отрасли.

Таблица 7 – Мероприятия по усовершенствованию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея Плюс».

Мероприятие	Ответственный за проведение, сроки исполнения	Финансирование
<p>1. Необходимо пересмотреть систему мотивации и поощрения. Руководство организации ввели систему поощрения людей, у которых статистика продаж выше, чем у остальных работников, ему начислялась некоторая премиальная сумма. Поощрение происходило раз в месяц. Это повлекло определенные проблемы: увеличение конфликтов; борьба за клиентов. Минусы данного типа стимулирования и поощрения выбранного руководителем в том, что данная система привлекала очень много конфликтов со стороны сотрудников одного отдела. Так как руководитель поощрял только одного сотрудника из отдела, у которого статистика продаж была выше чем у других, хотя количество клиентов зачастую совпадают, на данной почве возникало множество конфликтов со стороны сотрудников. Поэтому данную систему следовало переделать.</p> <p>Следовало пересмотреть данную систему, поменять на более выгодную для организации. На данный период времени произошли изменения. Теперь награждается весь отдел за проделанную работу. Количество конфликтов уменьшилось. В качестве поощрения используется следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - денежная премия; - ужин сотрудников в кафе; - оплата такси до дома после рабочего дня. <p>Поощрение происходит раз в 3 месяца.</p>	<p>Заместитель директора – Бирюкова Ольга Леонидовна, Администраторы отделов. Полякова Ксения</p>	<p>Бюджет компании ООО «Идея Плюс (выделение денег на поощрение команды). Поощрение будет проходить раз в три месяца, в одном отделе работают 8 человек, сумма премии составляет 3 000 рублей. НЕОБХОДИМО 24 000 рублей раз в 3 месяца. 96 000 рублей в год.</p>

Продолжение таблицы 7

Мероприятие	Ответственный за проведение, сроки исполнения	Финансирование
<p>2.Привлечение молодых специалистов. СМИ, радио и ТВ. Привлечь как можно больше молодых девушек и парней в дружный коллектив компании. Карьерный рост и стремление учиться новому. Приветствуются идеи.</p> <p>Специалисты нужны в сфере:</p> <ul style="list-style-type: none"> - менеджер по работе с клиентами (активные, амбициозные, коммуникабельные молодые люди и девушки, которые готовы учиться новым навыкам общения с людьми, а так же желающие повышать свою квалификацию); - консультанты в отделы продаж (активные, коммуникабельные) 	<p>Заместитель директора Бирюкова Ольга Леонидовна, Начальник отдела кадров. Полякова Ксения</p>	<p>Бюджет компании ООО «Идея Плюс» (оплата СМИ, радио и ТВ) Реклама (объявления, о необходимости найма новых сотрудников, вакансии о работе, а так же об акциях в магазине Идея Плюс) на радио: 2000 рублей месяц. ТВ реклама: 3800 рублей месяц. СМИ: 4800 месяц НЕОБХОДИМО 10 600 рублей месяц (Объявления на радио, ТВ и СМИ) 127 200 рублей в год</p>
<p>3.Совместный досуг. Компания очень мало времени проводят вместе. Необходимо раз в год (например, день рождения организации) собирать всю команду. Выезд на природу, поход. Все это сближает, взаимопомощь, поддержка.</p> <p>Так же участие организатора компании, который не оставит кого то скучать. Так же можно организовать собственно приготовленные блюда (так как коллектив в основном женский, можно приготовить какие то блюда дома и принести на праздник), устроить какой либо конкурс.</p> <p>Данная тематика поможет сплотить коллектив, так же дальнейший обмен советами, обмен рецептами и тому подобное.</p> <p>Важно присутствие , это больше укрепит корпоративный дух компании. Данное мероприятие поможет сплочению коллектива и повышение корпоративного духа компании. присутствие начальства даст понять сотрудникам, что руководители находятся на одной ступени с коллективом, как команда.</p>	<p>Заместитель директора – Бирюкова Ольга Леонидовна, Организатор Занесено в документацию. Празднование дня рождения организации 3 сентября.</p>	<p>Бюджет компании ООО «Идея Плюс» (организация транспорта, продукты питания, товары для конкурсов). Проводится раз в год. НЕОБХОДИМО 35 000 рублей – закупка продуктов, организация транспортного средства, найм организатора, аренда помещения)</p>

Продолжение таблицы 7

Мероприятие	Ответственный за проведение, сроки исполнения	Финансирование
<p>4. Нанять бизнес тренера для тимбилдинга. Возможности тимбилдинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование неформальной атмосферы в коллективе; - сплочение коллектива в одну команду; - формирование навыков коллективного взаимодействия; - создание команды единомышленников; - выявление лидеров в коллективе. <p>Существуют различные разновидности тимбилдинга. И их состав отличается. Различные конкурсы и представления направлены непосредственно на команду. Благодаря данному мероприятию удалось добиться следующих результатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Исключение проблемы текучести кадров, · Отношения между сотрудниками грандиозно изменились, · Работа отделов улучшилась. 	<p>Заместитель директора – Бирюкова Ольга Леонидовна, Бизнес – тренер, Планируется повтор тренингов раз в полгода.</p>	<p>Бюджет компании ООО «Идея Плюс» Бизнес тренер – 20 000 рублей, Аренда помещений – 4 500 рублей (на НЕОБХОДИМО 24 500 рублей в месяц 49 000 рублей в год</p>
<p>5. Так же было необходимо изменить имидж организации. Поменять эмблему компании и выбрать другой цвет формы. Разработка макета новой эмблемы проходила вместе с сотрудниками. Совместная работа так же способствует сплочению коллектива. Так как эмблема была бело – бордовая решено было сменить на яркие цвета (светло-серый, зеленый, оранжевый), данные цвета хорошо сочетаются и ярко смотрятся. Так же следовало бы сменить цвет рабочей формы у сотрудников. На тот момент цвет формы сотрудников уже на протяжении 6 лет был темно – бордовый. Так же данный цвет присутствовал и на эмблеме компании. Цвет формы был сменен на апельсиновый (который присутствовал на новой эмблеме). После пошива первой партии формы, сотрудники восторгались совместной работе.</p>	<p>Заместитель директора – Бирюкова Ольга Леонидовна Полякова Ксения Отдел маркетинга Сотрудники организации</p>	<p>Бюджет компании ООО «Идея Плюс» Покупка ткани – 100 000 рублей (1м -200 рублей, на каждого сотрудника необходимо около 2 м) Пошив формы – 80 000 рублей (одна футболка обойдется около 300 рублей)</p>

Окончание таблицы 7

Мероприятие	Ответственный за проведение, сроки исполнения	Финансирование
<p>6.Повышение квалификации сотрудников. В компании разработана программа повышения квалификации, существуют 3 разряда, которые означают уровень знаний у сотрудников. А так же от уровня разряда зависит заработная плата сотрудников. Так как заработная плата по разрядам не сильно отличалась друг от друга, сотрудники неохотно – принудительно посещали занятия по улучшению качества своей работы, а так же по повышению квалификации. Было необходимо повысить заработную плату на 25 % на 2 и 3 разряд. А так же дни, в которые состоялись лекции стали оплачивать, в размере 50% от рабочего дня. А так же собственная разработка тренинга, по умению общаться с клиентами. Так как для общения с клиентами необходимо большая стрессоустойчивость, была разработана техника общения с людьми. Описание ниже.</p>	<p>Заместитель директора – Бирюкова Ольга Леонидовна, Бизнес – учитель, Администраторы отделов.</p>	<p>Бюджет организации ООО «Идея Плюс». Оплата услуг бизнес – учителя – 15 000 рублей (за 2 недели занятий) Аренда помещения- 15 000рублей (на месяц) НЕОБХОДИМО: 30 000 руб. за 1 раз 60 000 рублей в год</p>

Так как тренинги Майкла Бэнга организация изучает уже более 5 лет, сотрудникам, которые каждый год проходят одно и тоже уже не интересно изучать данные тренинги. Для того что бы у людей появился стимул к учебе их необходимо заинтересовать. Поэтому необходимо разработать новые тренинги. Тренинг № 1: «закон продаж: как правильно начать общение с клиентом». В данном тренинге разработана программа по начальному общению с клиентом. До сотрудников необходимо донести причинно-следственное общение (Говорящий - причина – отвечающий - следствие). Для того чтобы причина (продажа) осуществилась, необходимо сделать так, чтобы клиент думал что причина это он, но в данной цепочке он будет следствием. Консультант должен вести всю продажу, от входа клиента в магазин, до его выхода из него. Клиент должен понимать, что он является не следствием, а причиной действия, сотрудники должны благодарить клиента за посещения именно этого магазина, тем самым клиент будет осознавать, что его присутствие/участие в данной организации очень важно для компании. Тем самым общение сложится и продажа удачно закончится. Тренинг № 2: «каким должен быть продавец». Для успешного завершения продажи необходимо две составляющие, это продавец и клиент, который уверен что продавец на его стороне.

Так же конечно, для успешного завершения продажи необходимо наличие хороших знаний о товаре, который находится в отделе консультанта. Для выполнения данного требования в компании существует должность бизнес – учитель, который должен отслеживать уровень знаний сотрудников и своевременно повышать уровень квалификации работников компании.

Для того чтобы нам посмотреть на какой промежуток времени растянется наш проект, нам необходимо построить диаграмму Ганта. Диаграмма Ганта представляет собой отрезки, длина которых соответствует длительности задач, и точки, обозначающие завершение задач (в качестве завершения задач могут выступать ключевые события, называемые также вехами).

Данная диаграмма необходимо для того, что бы соблюдать и анализировать сроки выполнения задач проекта, диаграмма Ганта – незаменимый инструмент, наглядно показывающий ход выполнения проекта и предоставляющий возможность сравнить плановые сроки с фактическими.

Ключевым понятием диаграммы Ганта является «Веха» — метка значимого момента в ходе выполнения работ, общая граница двух или более задач. Вехи позволяют наглядно отобразить необходимость синхронизации, последовательности в выполнении различных работ. Вехи, как и другие границы на диаграмме, не являются календарными датами. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта. Поэтому диаграмма Ганта не является, строго говоря, графиком работ. Кроме того, диаграмма Ганта не отображает значимости или ресурсоемкости работ, не отображает сущности работ (области действия). Для крупных проектов диаграмма Ганта становится чрезмерно тяжеловесной и теряет всякую наглядность (рисунок 4).

Для того что бы создать диаграмму необходимо составить таблицу где будут расписаны действия по каждому из мероприятий. Так же данная таблица поможет нам в построении самой диаграммы. В данной таблице будет отражен этап работы (действие по мероприятию), ответственное лицо за данное мероприятие, определена дата начала данного этапа работы и соответственно конец работы, последний столбец – длительность проекта в днях. (таблица 8)

Таблица 8 – Данные для построения диаграммы Ганта

Этап работы	Ответственный	Начало работы	Конец работы	Дли- сть
Изучение документации организации (Шляпа консультанта, книга обязанностей, орг. структура)	Полякова Ксения	20.02.2017	23.02.2017	3
Знакомство с коллективом компании (по отделам)	Полякова Ксения	24.02.2017	28.02.2017	5
Всеобщее собрание всех сотрудников компании	Полякова Ксения, Бирюкова Ольга	1.03.2017	2.03.2017	2
Изучение системы мотивации и стимулирования	Полякова Ксения, Бирюкова Ольга	3.03.2017	5.03.2017	3
Изменения системы мотивации и стимулирования сотрудников (занесение в документацию)	Полякова Ксения, Бирюкова Ольга	5.03.2017	5.03.2017	1

Продолжение таблицы 8

Этап работы	Ответственный	Начало работы	Конец работы	Длительность
Знакомство с отделом маркетинга	Полякова Ксения	9.03.2017	10.03.2017	2
Изучение предыдущих работ отдела маркетинга	Полякова Ксения	10.03.2017	15.03.2017	6
Разработка новых идей для работы отдела маркетинга (макеты баннеров, объявления, текст на радио и газеты и так далее)	Полякова Ксения, Отдела маркетинга, Помощник начальника отдела	15.03.2017	22.03.2017	8
Разработка мероприятий для проведения совместного досуга (занесение в документацию)	Полякова Ксения, Бирюкова Ольга, Организатор	23.03.2017	24.03.2017	2
Собрание об обсуждении новой эмблемы компании	Полякова Ксения	24.03.2017	26.03.2017	3
Создание новой эмблемы	Вест коллектив организации	25.03.2017	26.03.2017	2
Выбор нового цвета для формы	Коллектив организации	25.03.2017	25.03.2017	1
Поиск материала для шитья новой формы	Полякова Ксения	26.03.2017	28.03.2017	3
Пошив новой формы	Студия шитья «Золотая нить»	29.03.2017	13.04.2017	15
Поиск бизнес- тренера	Полякова Ксения	25.03.2017	28.03.2017	4
Поиск помещения	Полякова Ксения	25.03.2017	26.03.2017	2
Изменение графика работы сотрудников	Полякова Ксения, Администраторы, Бирюкова Ольга	27.03.2017	1.04.2017	6
Проведение тимбилдинга	Бизнес - тренер	2.04.2017	22.04.2017	21
Занятие в учебных классах по повышению уровня квалификации	Бизнес - учитель	23.04.2017	5.05.2017	13
Собственная разработка новых тренингов для повышения уровня квалификации сотрудников	Полякова Ксения	23.04.2017	5.05.2017	13
Проведение собственных тренингов	Полякова Ксения, Бизнес - учитель	6.05.2017	25.05.2017	20
Проведение теста о усваивании материала	Полякова Ксения, Бизнес – учитель, Бирюкова Ольга	26.05.2017	29.05.2017	4
Наблюдение за изменением поведения сотрудников после проведенных мероприятий	Полякова Ксения, Бирюкова Ольга	10.04.2017	10.06.2017	61



Рисунок 4 – Диаграмма Ганта

Для однократного выполнения данного проекта потребуется 304 100 рублей, в год на проект будет уходить 547 200 рублей.

Постоянное развитие, улучшение и инвестиции в рост. На стадии расцвета успешная компания начинает развивать новые подразделения и отдельные бизнес- единицы, осваивать новые отрасли, которые также постепенно проходят через стадии младенчества, высокой активности и юности.

Как только компания начинает «стоять на месте» и перестает делать какие-либо усилия к освоению новых источников роста, она начинает стареть. В начальный период старения руководство компании может не замечать упадок, так как этот процесс достаточно плавный и может очень растянуться во времени. Продажи и рентабельность компании еще долго имеют положительную динамику, но темпы роста замедляются, переходя постепенно в стагнацию.

Чтобы достичь стабильного развития бизнеса на стадии юности, компания должна ограничить гибкость, которая так поощрялась на предыдущих стадиях, и улучшить внутренние процессы управления компании. Компании следует разработать четкие процедуры и вынести все важные функции компании (маркетинг, продажи, разработка продуктов, финансы) в отдельные подразделения. В компании должны быть четко закреплены функции, приоритеты, обязанности и уровень власти каждого подразделения.

После создания прочной структуры важно построить доверие к ней и найти правильных людей, которые впишутся в такую структуру. На данном этапе высокое значение приобретает миссия и ценности компании (которые раньше были только в голове основателя). Создание новой инфраструктуры внутри компании требует времени и может вызывать колебания в уровне продаж и прибыли. В тот момент, когда созданная инфраструктура способна вновь обеспечивать стабильный рост доходов, компания переходит на следующий этап своего развития.

Так же рассмотрим методы, на которые следует обращать внимание для поддержания и развития корпоративной культуры:

1. Поведение руководства. Руководитель всегда является значимой фигурой в коллективе организации. И то что необходимо развить в компании необходимо начать с руководства. Люди усваивают лучше новое поведение, через эффект подражания. Он должен одухотворять то, что необходимо закрепить у сотрудников.
2. Заявления, призывы, декларации руководства. При попытке развития каких – либо ценностей необходимо обращаться не только к логике, но и к эмоциональным чувствам сотрудников.
3. Отношение к сотрудникам и им ошибкам. Например, когда сотрудник совершил очень большую ошибку, что понесло большой ущерб у компании, но при этом на данного сотрудника было затрачено много средств и он выполнял свои обязанности на все 200 процентов, вкладывал всего себя в свою работу, и с горяча сотрудник пишет заявление по собственному желанию разочаровавшись во всем, руководитель не спешит его увольнять, а решает оставить, но с учетом понижения по карьерной лестнице.
4. Обучение и повышение квалификации. Является не только методом передачи информации и обучению новых навыков, но и является сильным элементом пропаганды и закрепления необходимых отношений.
5. Стимулирование и ее направленность. Стимулироваться должно то поведение, которое непосредственно создает нашу корпоративную культуру. Самое главное не нарушать принципы стимулирования, иначе это повлечет недоверие к корпоративной культуре.
6. Критерии отбора. Необходимо определиться, каких сотрудников руководитель хотел бы видеть в своей организации.
7. Традиции и порядки. Корпоративная культура закрепляется и передается в традициях и порядках, действующих в организации. На корпоративную культуру может даже повлиять разовое отступление от традиций.
8. Широкое внедрение корпоративной символики. Внедрение символики положительно отражается на отношениях персонала в компании, повышение лояльности и гордость за свою организацию.

В дальнейшей работе организации необходимо придерживаться данным методам.

Так же при разработке проекта был учтен факт (риск) не понимая действий руководства. Это означает, что не все сотрудники могут понять то, что хотят от них руководители данного проекта. Поэтому мероприятия были направлены непосредственно на стимулирование и поощрение сотрудников.

В таблице номер 9 представлена шкала влияния рисков.

Таблица 9 – Шкала влияния рисков

Объект влияние Численная оценка	Таблица для оценки влияния рисков на наиболее значимые области проекта.				
	Очень Низкое	Низкое	Умеренное	Высокое	Очень Высокое
	0.05	0.1	0,2	0.4	0.8
Стоимость	Незначительное увеличение	Увеличение <5%	Увеличение 5-10%	Увеличение 10-20%	> 20% увеличение
Сроки	Незначительное увеличение	увеличение сроков <5%	Увеличение 5-10%	Увеличение 10-20%	> 20% увеличение
Содержание	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Значительные изменения	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно
Качество	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Изменение требует согласия клиента	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно

В ходе обсуждения с экспертами были идентифицированы следующие возможные риски в проекте, которые представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Возможные риски

№	Рисковое событие	Возможный ущерб	Вероятность риска
1	Большие затраты на проект	Неокупаемость проекта	Умеренное
2	Отсутствие квалифицированного персонала	Низкая производительность труда, быстрая поломка оборудования	Умеренное
4	Не понимание со стороны сотрудников	Повышение уровня текучести кадров	Умеренное
5	Появление новых конкурентов	Уменьшение числа потребителей	Умеренное

3.2 Оценка эффективности проекта

Ожидаемые результаты от проекта:

1. Работа коллектива стала командной. Сотрудники помогают друг другу, а не соревнуются. Уменьшение количества конфликтов. Администраторы научились руководить своими отделами и занимают позицию лидера. Статистики отделов пошли в гору за последние пол года выручка, по сравнению с прошлым годом увеличилась на 25 %, что видно поданным таблицы 9 приведенной ниже.

Таблица 10 – Учет выручки за январь – июнь 2016года, январь – июнь 2017 года [32]

Показатель	Данные на июнь 2016, руб.	Данные на июнь 2017, руб.
Выручка от продажи продукции	5 376 020	6 720 000
Чистая прибыль	6 530 000	8 162 500

2. Уменьшение текучести кадров на 50 %, что видно по данным таблицы 10.

Таблица 11 – Учет текучести кадров первой половины 2016 года и первой половины 2017 года [35]

Месяц	Количество уволившихся сотрудников	
	2016	2017
Январь	1	4
Февраль	5	3
Март	0	3
Апрель	6	0
Май	4	1
Июнь	6	0
Итого	22	11

По данным из таблицы, которые взяты из документов организации(ведется учет текучести кадров, для того чтобы исключать данную проблему в организации), видно что за последние пол года текучесть кадров уменьшилась на 50 %, чем за предыдущий отчетный период.

Повышение уровня квалификации всех сотрудников. Прохождение всех тренингов по улучшению навыков. Усвоение программы организации.

После проведения разработанных мною тренингов, а так же предыдущих программ обучения, был проведен тест (который был составлен бизнес – учителем и руководителем проекта организации, в котором содержались как теоретические часть так и практическая (пример теста приведен в Приложении Б)) между сотрудниками об

усвоении как нового, так и старого материала. По итогам теста были сделаны следующие выводы:

1. Усвоили на отлично – 75 % сотрудников организации,
2. Усвоили на хорошо – 23 % сотрудников организации,
3. Усвоили на удовлетворительно – 2 % сотрудников организации.

Для дальнейшего улучшения навыков сотрудников в дальнейшем будет разработана учебная программа для поддержания и повышения навыков всех сотрудников.

3. Повышение уровня конкурентно-способности. А так же призвание со стороны клиентов. Лидирующее место на рынке торговли строительными и отделочными материалами.

По завершению мероприятий на данный период времени был проведен опрос среди клиентов организации ООО «Идея Плюс» (Удовлетворяет ли обслуживание? Что необходимо добавить в работу сотрудников организации? Как часто вы посещаете магазин Идея Плюс? Оцените работу вашего консультанта по 5 бальной шкале.). Опрос проводился в течении недели, учет количества входящих клиентов в магазин проводили кассиры (за неделю опроса магазины посетили примерно 2000 человек). По результатам опроса 80 % клиентов полностью удовлетворены работы отделов.

Оценим ожидаемые результаты проекта. Необходимо оценить затраты на проект.

Таблица 12 – Затраты на проект по формированию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея Плюс»

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Поощрение сотрудников (раз в 3 месяца)	24 000
Маркетинг (ежемесячно)	10 600
Совместный досуг	35 000
Тимбилдинг(2 раза в год)	24 500
Новая рабочая форма	180 000
Учебные классы (2 раза в год)	30 000
Итого:	304 100

Данная сумма , которая указана в графе итого (таблица 12) посчитана из расчета на один месяц.

В таблице 13 представлены финансовые результаты проекта.

Таблица 13 – Финансовые результаты проекта

Показатели	Значение
Затраты, руб. (таблица 12)	304 100
Выручка, руб. (за май месяц, инф. взята из бух. отчетности)	2 368 276
Чистая прибыль, руб.	$2\,368\,276 - 304\,100 = 2\,064\,176$
Рентабельность, %	$2\,064\,176 / 2\,368\,276 * 100 \% = 87 \%$
Окупаемость проекта	$2\,368\,276 / 2\,064\,176 = 1,15$

Таким образом проект окупится за 1 месяц. Таким образом, можно смело сказать, что данный проект выгоден и будет приносить прибыль.

Благодаря данному проекту предприятие повысит свою конкурентоспособность, увеличит прибыль, снизит риск банкротства, расширит рынки сбыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении можно сделать вывод о том, что цели, поставленные в процессе анализа, реализованы, т.е. разработан проект по формированию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея Плюс».

На начальном этапе разработки проекта определена цель деятельности организации: увеличение выручки и завоевание рынка. Следующим этапом проанализирована внутренняя и внешняя среда организации и проанализированы функциональные области. В которой был выявлен некоторый ряд проблем.

Проведенный анализ финансово – хозяйственной деятельности показал, что предприятие производит большое количество стеклопрозрачных конструкций и хорошо развито производство натяжных потолков. Стеклопрозрачные конструкции легко разбиваемый продукт, поэтому для того чтобы не произошло негативных ситуаций, что поведет за собой затраты на лишнее производство, необходимо позаботиться о правильной транспортировке и все возможных приспособлениях для доставки конструкций для места установки.

Тщательное ознакомление с теоретической основой менеджмента в первой части дает возможность точно проанализировать деятельность предприятия и разработать целевую комплексную программу о создании проекта о формировании и развитии корпоративной культуры на данном предприятии.

В результате выявленных проблем в ходе работы был разработан ряд мероприятий направленный на улучшение корпоративной культуры компании, которые смогут повысить не только командный дух сотрудников, но и решить проблемы с учащающимися конфликтами и выявить лидеров среди персонала, а так же повысить уровень квалификации сотрудников работающих с людьми и повысить уровень знаний у коллектива в товарных группах.

В качестве мероприятия для повышения квалификации сотрудников были разработаны собственные техники для общения с людьми, а так же проведен ежегодный курс по повышению качества работы по тренингам Майкла Бэнга.

Проводя оценку экономической эффективности ООО «Идея Плюс», можно сделать вывод, что после внедрения данных мероприятий предприятие будет работать результативнее, что приведет к увеличению финансовых результатов устойчивости экономического положения, уменьшению текучести кадров, улучшение командной работы, существенное уменьшение конфликтных ситуаций.

Таким образом можно сделать вывод, что возможности и необходимость реализации данного проекта predetermined объективными предпосылками, а предлагаемая стратегия способствует достижению цели – повышение конкурентоспособности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. Разу М. Л. и др. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник. – М.: КНОРУС, 2012
2. Титова Н., Гурков И. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции // Менеджмент. — 2010. — № 1. — С. 30.
3. Попов С.А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров в 17-ти модулях. Модуль 4./ Науч. Ред. А.И. Наумов; Гос. Ун-т управления; Национальный фонд подготовки кадров. –М.: Инфра-М.2013. – 344с.
4. Овчинников О.В., Самодов А.Т. Основы стратегического менеджмента: Учеб.пособие. Архангельск: Изд. центр СМГУ, 2012. - 437 с.
5. Панов А. И. Стратегический менеджмент.- М.: ЮНИТИ - ДАНА. 2012. - 240 с
6. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2013. – 320с.
7. Мерц, Н.В. Корпоративная культура: реальный инструмент управления/ Н.В.Мерц// Консалтинговое агентство «Лидер» [Электронный ресурс]/ Институт Экономики УрО РАН.- Электр. дан.- М., 2008.-Заглавие с экрана. -Режим доступа: <http://www.aleader.ru/corporat>.
8. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
9. Актуальные проблемы развития современного Российского общества. Материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Казань: Изд-во Познание Института экономики, управления и права, 2009. – 240 с.
- 10.Актуальные вопросы экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения: материалы IV Всероссийской научно – практической конференции с международным участием. 5 – 6 декабря 2013г., Томск / под ред. В. А. Гаги, Е. В. Нехода, И. Х. Багировой. – Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2014. – 592с.
- 11.В. И. Зябирова, Н. Г. Барышников Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие /. – Пенза: РИО ПГСХА, 2012. – 333с.
- 12.А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др/ Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник /под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620с.

13. Тойменцева И. А. Стратегическое управление автотранспортными предприятиями сферы услуг: Монография. – М.: Креативная экономика, 2011. – 160с.
14. Управление персоналом: Учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е издание доп. и перераб. – М.: Издательско – торговая компания «Дашков и Ко», 2012. – 280с.
15. Маркарьян Э. А., Герасименко Г. П., Маркарьян С. Э. Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие /– 2-е издание. – М.: Изд-во «КноРус», 2015. – 534с.
16. Казакова, Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Финансы и статистика, 2009. — 496 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/1039> — Загл. с экрана.
17. Третьякова, Е.П. Теория организации (для бакалавров) — М. : КноРус, 2014. — 224 с.
18. Минаева, Л.В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов.— М. : Аспект Пресс, 2010. — 287 с.
19. Сейфуллаева, М.Э. Международный менеджмент.— М. : КноРус, 2012. — 232 с.
20. Емельянов, С.М. Связи с общественностью в организациях: Электронное учебное пособие. [Электронный ресурс] / С.М. Емельянов, А.А. Марков. — Электрон. дан. — СПб. : ИЭО СПбУТУиЭ, 2009. — 156 с.
21. Алешин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. [Электронный ресурс] / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони. — Электрон. дан. — М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. — 624 с.
22. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления. [Электронный ресурс] / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. — Электрон. дан. — СПб. : АНО Институт проблем экономического возрождения, 2006. — 195 с.
23. Психологические чтения. Человек в условиях социальных изменений: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Вып. 4. Ч.3. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Уфа : БГПУ имени М. Акмуллы, 2007. — 252 с.
24. Барезев, В.А. Коммуникационный менеджмент: Электронное учебное пособие. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб. : ИЭО СПбУТУиЭ, 2009. — 239 с.
25. Реформирование образовательной среды : материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 185-летию потребит. кооп. России (Саранск, 30–31 марта 2016 г.) / [ред- кол.: Б.Ф. Кевбрин (отв. ред.) и др.] ; Мелитоп. ин-т гос. и муницип. управления Классич. приват. ун-та ; Саран. кооп. ин-т РУК. – Саранск : ЮрЭксПрактик, 2016. – 420 с.

26. Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях [Текст] / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 14-22.
27. Дубровин, И.А. Экономика труда: Учебник / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. - М.: Дашков и К, 2013. - 232 с.
28. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа к материалам http://polbu.ru/morgunov_uprpers/ch36_all.html
29. Туккель, И.Л. Управление инновационными проектами [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Инноватика" / И.Л. Туккель. - СПб. : БХВ-Петербург, 2012. - 396 с.
30. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании [Текст]: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В.Н. Фунтов. – М. – СПб. [и др.] : Питер, 2011. – 394 с.
31. Управление персоналом. Часть 1. Сборник студенческих работ / отв. Редактор, д-р экономических наук, профессор И. А. Куянцев. – М: Студенческая наука. – 2013. – 752-763с.
32. Бухгалтерская отчетность ООО «Идея Плюс»/ Бухгалтерия. Закрытый доступ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lenadia.ru/buhgalter_otchet/buh_otchetnost_OOOIdeaPlius.RUS
33. Организационные документы. Шляпа консультанта. Обязанности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://in-pu11.narod.ru/literature/delopro/div1/gl8.html>
34. Адизес И. К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М: Издательский дом. – 2014. – 249 с.
35. Документация. Учебный класс. Отчеты о сотрудниках ООО «Идея Плюс». Закрытый доступ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lenadia.ru/busineaclass-yfknhl_otchet/buct_otchetnost_OOOIdeaPlius.RUS
36. Пигалов В. А. Секреты успешного управления проектной командой [Текст] / В. А. Пигалов // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. – 2014. - №7. – С. 64-67.
37. Алиев И. М. Экономика труда: учебник для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – Люберцы: Юрайт, 2016 – 478.
38. Беляева С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами [Текст] / С. А. Беляева // Организатор производства. – 2014. - №4. – С. 84- 87.
39. Ватрак В. И. Ключевые показатели эффективности участков проектной деятельности [Текст] / В. И. Ватрак // управление человеческим потенциалом. – 2014. - №2. – С. 138 – 143.

- 40.Ганчин В. В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации / В. В. Ганчин // Экономика управления: российский научный журнал. – 2014. - №5.- С. 114-118
- 41.Кузнецов А. А. Процессное управление проектами на предприятии [Текст] /А. А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. 2014. - №4. – С. 206-212.
- 42.Ципес Г. Л. Внедрение Управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии [Текст] /Г. Л. Ципес // Управление проектами и программами. – 2013. - №4. – С. 334-336.
- 43.Андреева, И. Н. Управление кадрами : руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2014. - 415с.
- 44.Бухаркова, О.В. Управление продажами: учебник / О.В.Бухаркова. - СПб: Речь, 2013. - 333 с.
- 45.Воропаев, В.И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон [Текст] / В.И. Воропаев, Я.Д. Гельруд, О.А. Клименко // Управление проектами и программами. - 2014. - №4. – С. 266-279.
- 46.Гончаренко, С.С. Управление проектами [Текст] / С.С. Гончаренко // Управление качеством. - 2014. - №8. - С. 44-46.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С. Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
«20» 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по формированию и развитию корпоративной культуры ООО «Идея
Плюс»

Руководитель


подпись, дата

канд. экон. наук, доцент
должность, ученая степень

Т. В. Вырупаева
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

К.С. Полякова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017