

0-797395

*На правах рукописи*



**АЛИХАНОВ АНТОН АНДРЕЕВИЧ**

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ НА РАЗВИТИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой**  
**степени кандидата экономических наук**

**Москва 2012**

Работа выполнена на кафедре Экономики и менеджмента ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Говорин Анатолий Анатольевич**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Гретченко Анатолий Иванович**  
кандидат экономических наук  
**Савелов Артур Размикович**

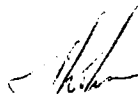
**Ведущая организация:** ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Защита состоится «27» апреля 2012 года в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 при ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д.36, корп. 3, ауд. 353

С диссертацией можно ознакомиться в информационно-библиотечном центре Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д.43.

Автореферат разослан «26» марта 2012 года. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «23» марта 2012 года размещены на официальном сайте ФГБОУ ВПО "РЭУ имени Г. В. Плеханова": <http://www.rea.ru> и в сети Интернет Министерства образования и науки Российской Федерации по адресу: <http://vak2.ed.gov.ru>

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.196.12,  
кандидат экономических наук



Л.Р. Котова

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000741347

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Актуальность темы исследования.* Все больше руководителей и менеджеров по персоналу сегодня задумываются о необходимости целенаправленного формирования организационной культуры. Во многом такая ситуация обусловлена переходом российского бизнеса на новую стадию развития, которая характеризуется поиском путей повышения эффективности использования имеющихся ресурсов, в том числе и персонала. Данное направление активно развивается, но пока оно представлено в многообразии подходов и изучаемых характеристик и сталкивается с определенными трудностями – как методологического, так и методического характера. Следствием этого является то, что в отечественной науке до сих пор нет однозначного определения организационной культуры, нет четкого понимания того, каков потенциал данного явления, можно ли на него воздействовать и, если да, то с помощью каких механизмов. К настоящему времени не накоплено достаточной информации о содержании и специфике организационной культуры на российских предприятиях.

Знание особенностей организационной культуры современной российской компании позволяет оценить степень ее стабильности, конкурентоспособности, предположить эффективные направления управленческих решений, а также способность достигать запланированных результатов. Управление процессом формирования и развития организационной культуры позволит не только диагностировать проблемы, вызванные воздействием социально-психологического фактора на функционирование компании, но и сознательно планировать и осуществлять затраты на поддержание эффективной организационной культуры.

Таким образом, *актуальность темы исследования* обусловлена потребностью совершенствования методов и способов развития и реструктуризации организационной культуры в компаниях.

*Степень научной разработанности проблемы.* Западные исследователи давно занялись разработкой теоретических и методических основ формирования культуры организации, справедливо заметив тесную взаимосвязь особенностей культуры организации с экономическим успехом компаний. Наибольшей известностью и популярностью пользуются работы М. Армстронга, Р. Акоффа, Т.Н. Дила, А.А. Кеннеди, У. Оучи, Р. Уотермана, С. Ханди, Э. Шейна и др. Различным темам, связанным с культурой организации, посвящены научные труды и многих отечественных исследователей. Среди них В.А. Барииов, О.С. Виханский, Р.В. Гордеев, П.Ф. Друкер, Г.А. Кононова, М.Н. Кулапов, Н.В. Михайловская, Т.О. Соломоницина, С.П. Мясоедов, Л.Ф. Никулин, М.А. Павлова,

А.А. Радугин, В.Н. Сидорова, И.В. Сокольников, В.А. Спивак, В.В. Томилов, П.Н. Шихирев и др.

Вместе с тем, концепции отечественных и зарубежных авторов, ставшие уже классическими, нуждаются в критическом анализе и дополнении. В подходах разных авторов имеются существенные противоречия, свидетельствующие о сложности и многогранности проблемы. Методический инструментарий, предлагаемый в различных работах, регулярно подвергается пересмотру. Следующие поколения исследователей постоянно поднимают новые вопросы, связанные с пониманием феномена культуры организации. Причина этому – развитие рыночных отношений, в частности переход от сбытового к маркетинговому подходу, а также результаты исследований в смежных областях, таких как развитие методов менеджмента, организационного поведения, стратегическое управление персоналом и т.д. Зарубежный опыт показывает колоссальный потенциал культуры организации как инструмента управления и источника конкурентных преимуществ. Однако, если вопросам исследования сущности, структуры, функций и свойств организационной культуры посвящено много работ, то вопросам оценки ее экономической эффективности и стратегического использования преимуществ до сих пор уделялось мало внимания.

Все вышесказанное и обусловило выбор темы диссертационной работы, предопределило комплекс проблем и задач исследования.

*Цель диссертационного исследования* состоит в разработке рекомендаций по реструктуризации издержек на развитие организационной культуры отечественной компании как существенного фактора повышения эффективности ее деятельности.

Исходя из этого, в работе были поставлены и решены следующие *задачи*:

- выделить основные затратные элементы организационной культуры;
- оценить уровень развития существующей организационной культуры;
- проанализировать характер сложившейся организационной культуры в ООО «Глори Фуд»;
- выработать рекомендации по перечню и поддержанию оптимального уровня издержек на организационную культуру;
- оценить экономическую эффективность издержек на развитие организационной культуры ООО «Глори Фуд».

*Объектом исследования* являлась организационная культура компании сферы малого бизнеса.

*Предметом исследования* являются теоретико-методические механизмы совершенствования организационной культуры российской компании.

*Теоретико-методологической основой* диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных экономистов по вопросам управления организацией, формирования и оценки ее культуры, а также исследования в области стратегического развития компании, управления персоналом, организационного поведения; материалы и рекомендации научно-практических конференций и семинаров, посвященных проблемам совершенствования культуры организации.

В процессе исследования применялись методы структурного и системного анализа, статистические и экономико-математические методы.

*Информационную базу исследования* составили российская и зарубежная специальная литература по вопросам развития и регулирования организационной культуры, публикации в периодической печати, официальные сайты предприятий и компаний, статистические и финансовые отчеты, размещенные в СМИ.

*Область исследования.* Исследование проведено в рамках п. 10.14. «Организационная культура. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры» паспорта научной специальности ВАК РФ 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (менеджмент).

*Научная новизна исследования* состоит в разработке подхода к управлению эффективностью издержек на совершенствование организационной культуры на основе усиления роста кадрового, социального и предпринимательского потенциалов компании.

*Основные научные результаты, полученные автором, обладающие научной новизной и выносимые на защиту,* заключаются в следующем:

- уточнено понятие организационной культуры как инструмента, обеспечивающего реализацию стратегии развития компании путем формирования комплекса наиболее важных и значимых установок, принимаемых сотрудниками и выражающихся в заявляемых компанией ценностях, традициях, определяющих ориентиры поведения и действий сотрудников;
- дополнены показатели силы культуры организации показателем сохраняемости культуры организации в течение определенного периода времени. Подобный показатель отражает именно склонность культуры организации к изменениям под влиянием внешних или внутренних факторов;
- дополнена структура сильного типа организационной культуры элементом, отражающим необходимость сохранения определенной доли персонала, являющегося устойчивым носителем данной организационной культуры;

– обосновано введение термина управленческого учета в систему менеджмента процесса развития организационной культуры компании, поскольку издержки данного вида не предусмотрены контрактами, обязательными для явных платежей, и поэтому остаются недополученными в денежной форме, что не нивелирует факт их существования. Также проведена классификация неявных издержек на развитие организационной культуры компании;

– разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО «Глори Фуд» по основным видам неявных издержек на основе ее анализа с использованием методики оценки организационной культуры (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI).

*Теоретическая значимость исследования* заключается в систематизации подходов к организации и структуризации взаимодействия элементов организационной культуры и экономической деятельности компании. Получаемые в процессе проведенной работы теоретические и научно-методические результаты могут быть использованы на российских предприятиях сферы малого и среднего бизнеса. Материалы диссертации могут быть использованы также при подготовке и проведении занятий по дисциплинам «Организационное поведение» и «Менеджмент».

*Практическая значимость исследования* состоит в разработке рекомендаций по планированию и бюджетированию процессов развития экономического, социально-психологического и кадрового потенциалов предприятий малого и среднего бизнеса.

*Апробация и внедрение результатов исследования* осуществлены в ООО «Глори Фуд» (г. Москва), ООО «Митпрофит» (г. Москва). Полученные разработки использованы при совершенствовании способов управления развитием и оптимизацией издержек на трансформацию организационной культуры, позволяющих устойчиво повысить эффективность работы персонала и качество кадрового состава компании.

Основные результаты проведенного исследования докладывались на IV региональной научно-практической конференции РГГУ «Эффективность реализации современной политики государства: опыт регионов и перспективы развития» (Москва, 2010 г.).

*Публикации:* основные положения диссертационного исследования нашли отражение в 7 публикациях автора общим объемом 5,02 п.л., в т.ч. в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ – 4 статьи, общим объемом 3,07 п.л.

*Структура и объем работы.* Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений. Работа содержит 148 страниц, 13 рисунков, 27 таблиц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

*Во введении* обоснованы актуальность и степень разработанности темы диссертационного исследования, формулируются цель и задачи, определены объект, предмет, теоретическая и информационная основа исследования, раскрыты основные научные результаты и практическая значимость диссертации, описаны направления апробации результатов проведенного диссертационного исследования.

*В первой главе «Теоретические основы формирования организационной культуры в отечественной компании»* уточнен понятийный аппарат организационной культуры, выделены ее основные составляющие, обоснованы причины последовательного развития характеристик эффективной организационной культуры в современной экономике, проанализированы основные модели организационной культуры.

В ходе диссертационного исследования автором был проведен подробный сравнительный анализ существующих понятий и определений организационной культуры, которые сформировались в ходе развития экономики: «1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; 2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала»<sup>1</sup>.

Следующее определение широко известного в научных кругах ученого-практика С.В. Шекшина: «Организационная культура ... это ценности и поведенческие нормы, разделяемые ее сотрудниками»<sup>2</sup>.

Другое определение культуры дано признанным автором-исследователем организационной культуры В.А. Спиваком. Он говорит, что «организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: «Экзамен», 1999. С.220.

<sup>2</sup> Шекшина С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. 4-е изд., перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. С.23.

<sup>3</sup> Спивак В.А. Организационная культура. (Серия «Теория и практика менеджмента»). – СПб: Питер, 2001. С.13.

Несмотря на разнообразие определений организационной культуры, в них есть общие моменты. В большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем заведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.).

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться человек, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры.

И, наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предлагаем понимать организационную культуру следующим образом. Организационная культура – это инструмент, обеспечивающий реализацию стратегии развития компании путем формирования комплекса наиболее важных и значимых установок, принимаемых сотрудниками и выражающихся в заявляемых компанией ценностях, традициях, верованиях, определяющих ориентиры поведения и действий сотрудников. Эти ценностные ориентации передаются сотрудникам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Анализ факторов формирования организационной культуры показал, что организационная культура развивается и изменяется в течение всей жизни организации. При этом скорость изменений в организационной культуре зависит от силы самой культуры.

Традиционно сила культуры организации определяется тремя элементами: «толщина» культуры; степень вовлеченности сотрудников в организационную культуру; определенность приоритетов культуры<sup>4</sup>.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

Исходя из этого, автором были дополнены показатели силы культуры организации уровнем сохраняемости культуры организации в течение определенного периода времени. Автор считает, что подобный показатель отражает склонность культуры организации к изменчивости под влиянием внешних и внутренних факторов.

---

<sup>4</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2001. - 528с.

По мнению автора, сильный тип организационной культуры подразумевает восприятие ее ценностей большинством членов организации и максимальное соответствие ценностей организационной культуры системе ценностей отдельного человека в организации. Такой подход к определению сильной организационной культуры позволяет выделить три основных этапа ее формирования (см. табл. 1).

Таблица 1

Основные этапы формирования сильной организационной культуры

Этапы	Содержание и значимость этапа
1.Выявление ценностей организационной культуры, максимально соответствующих особенностям организационной технологии, возможностям и ограничениям внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностям национального менталитета	Относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации. К мерам по реализации задач первого этапа относятся следующие: изучение особенностей национального менталитета с точки зрения определенных принципов управления организации; выявление особенностей организационной технологии; анализ возможностей и ограничений внешней и внутренней среды организации (по типу SWOT-анализа).
2.Закрепление ценностей сильной организационной культуры на уровне персонала организации	Реализация второго этапа относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению выявленных на первом этапе ценностей. Второй этап реализуется посредством выделения ключевых фигур и творцов организационной культуры, которые призваны формировать необходимые организационные ценности культуры. Основными факторами формирования организационной культуры в менеджменте являются следующие: философия основателей организации; процедура отбора; деятельность менеджеров высшего звена; методы социализации.
3.Поддержание определенной доли персонала, являющегося устойчивым носителем данной организационной культуры	Относится к сфере стратегического планирования развития кадрового потенциала компании на основании сбалансированной кадровой политики.

Развитие организационной культуры компании сопровождается рядом издержек экономического характера. Поскольку эти издержки не относятся непосредственно на процесс производства товаров и услуг, то их можно отнести к категории неявных (имплицитных) издержек. Под ними будем понимать затраченные ресурсы организации, не подлежащие оплате внешнему поставщику ресурсов, так как они являются собственностью организации (плата за использование собственных складов, машин, станков, оборудования и т.п.). К их числу относятся альтернативные издержки использования ресурсов, принадлежащих владельцам компании. Эти издержки не предусмотрены контрактами,

обязательными для платежей внешним поставщикам ресурсов, и поэтому остаются недополученными (в денежной форме). Обычно фирмы не отражают имплицитные издержки в своей бухгалтерской отчетности, но от этого они не становятся менее реальными.

Таким образом, автор считает, что понятие неявных издержек выходит за пределы традиционно принятых бухгалтерских. Неоспоримый факт существования неявных издержек обосновывает необходимость учета и управления затратами на поддержание организационной культуры, развитие которой является важным элементом в достижении конкурентных преимуществ компаний, залогом ее длительного и успешного существования в экономической среде.

Издержки применительно к организационной культуре формируются за счет дифференциации и развития системы мотиваторов персонала компании. Существуют материальные и нематериальные мотиваторы. Структура материальных мотиваторов проанализирована в работе, тогда как нематериальным мотиваторам следует, по мнению автора, уделить особое внимание, так как они постоянно претерпевают изменения и находятся в постоянном развитии в условиях динамичного поведения рыночной среды.

Считаем, что нематериальные мотиваторы условно можно разделить на три группы: группа А – мотиваторы, не требующие инвестиций компании; группа Б – мотиваторы, в которые осуществляются инвестиции компании, их распределение безадресное, независящее от трудового вклада; группа В – мотиваторы, в которые осуществляются инвестиции компании, их распределение адресное в зависимости от трудового вклада.

Перечисленные мотиваторы имеют материальное отражение в деятельности компании, осуществляющей затраты на формирование и поддержание организационной культуры, которые были подробно проанализированы в диссертационном исследовании.

*Во второй главе «Структурный анализ состояния и издержек на организационную культуру компании» проанализировано состояние организационной культуры малого предприятия, выделен перечень неявных издержек на формирование и поддержание организационной культуры компании на примере ООО «Глори Фуд».*

Автором в работе была проведена диагностика социально-экономического состояния ООО «Глори Фуд». Основной вид деятельности фирмы – продажа мясной продукции и консервов из мяса. Фирма существует 6 лет, численность персонала 60 человек.

Из нематериальных мотиваторов на сегодняшний день в рассматриваемой компании присутствуют оплата проездных и обучения персонала. Однако затраты на обучение персонала могут стать основным фактором конкурентного преимущества ООО «Глори Фуд», так как основной вид деятельности – оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы. Это обусловлено значимостью соответствия работников

критериям и компетенциям в области рыночной сегментации производителей и поставщиков мясной продукции и консервов, оценки качества продукции, ассортимента, технико-технологических требований к процессу ее производства, хранения и транспортировки.

В тоже время премиальные выплаты производятся очень редко и только в случае, если деятельность сотрудника наверняка принесет компании ощутимый доход и перекроет затраты по премированию. Общий фонд премий за последние несколько лет составил всего лишь 10% по сравнению с общим валовым доходом компании.

В ООО «Глори Фуд» высокая текучесть кадров, за последние полгода поменялся в значительной степени основной состав ведущих специалистов фирмы. Причем все из них жаловались на неуважительное или невнимательное отношение к ним, неадекватную оплату их труда. Хотя фирма изначально имела сугубо семейственный характер, в настоящее время основной состав специалистов и менеджеров низшего звена представлен наемными работниками, а основатели фирмы осуществляют руководство на высшем уровне. Вместе с тем, отношения между руководством и подчиненными имеют довольно формальный характер. Организацию в большинстве своем объединяют формальные правила и официальная политика.

Тем не менее, исследование показало, что одним из немаловажных факторов успеха компании является развитие адхократической (предпринимательской) организационной культуры, сутью которой является активное развитие и поощрение руководством личных инициатив и свобод персонала.

Проведенное исследование закономерностей функционирования коллектива ООО «Глори Фуд» позволило автору выделить основные меры, способствующие развитию организационной культуры, снижению текучести кадров, повышению сплоченности коллектива и заинтересованности сотрудников в саморазвитии:

1. Подбор квалифицированного менеджера по персоналу.
2. Создание эффективной процедуры адаптации новых сотрудников.

При правильном построении процедуры адаптации суммарные затраты на нее должны быть значительно меньше, нежели суммарные затраты на поиск нового сотрудника. Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию 3:1. Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить следующий результат:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию.

3. Разработка и усовершенствование программ по обучению.

В компании всегда существует высокая потребность в плановом и систематическом обучении сотрудников. В данный момент компания остро нуждается в усовершенствовании уже существующих программ по обучению, а также разработке новых, более современных и актуальных программ.

#### **4. Усовершенствование системы мотивации персонала.**

По мнению автора, в компании сложилась ситуация, когда пришло время пересмотреть взгляд руководства на систему мотивации персонала, его отношение к материальным и нематериальным способам поощрения сотрудников.

#### **5. Предоставление сотрудникам большей возможности для самореализации в компании.**

Руководство компании «Глори Фуд» в последний год осознало необходимость формирования и претворения в жизнь концепции «выращивания сотрудников» по ряду причин:

- от сотрудников требуется глубокое понимание особенностей бизнес-процессов компании. Это представляется принципиально важным для успешного ведения бизнеса. Приобрести такой опыт сотрудник может, только пройдя путь снизу вверх, в течение нескольких лет внутри компании.
- на рынке труда специалистов, отвечающих требуемым характеристикам, крайне мало. В этом случае становится очевидным, что выгоднее обучать новичков в течение какого-то времени, чем нанимать на работу опытного специалиста.
- получить особые навыки сотрудник может лишь в процессе работы в этой сфере бизнеса.
- компания хочет иметь максимально лояльных к ней сотрудников.

#### **6. Разработка мероприятий, направленных на сплочивание коллектива.**

Доработка до конца плана развития интранет-сайта компании. На сайте можно представить личные странички сотрудников, где они рассказывают о своих интересах и увлечениях, публиковать рассказы о внутренней жизни компании, о людях, которые в ней работают, о неформальных событиях, также следует возобновить проведение общих собраний для всех сотрудников компании.

Исходя из выделенных направлений развития коллектива, автор считает, что затраты на формирование и поддержание организационной культуры ООО «Глори Фуд» можно классифицировать следующим образом:

1. Затраты на обучение персонала – планирование обучения является частью процедуры планирования затрат на корпоративную культуру в компании.

2. Затраты на проведение тренингов – системный подход в подготовке и проведении тренингов для сотрудников позволяет выработать оптимальный путь

преодоления наиболее актуальных проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в ходе корпоративного обучения, а следовательно, повышения эффективности и достижения желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте от тренинга, то он достигает своего максимума в течение первых двух месяцев, а затем стабилизируется.

**3. Затраты на корпоративные мероприятия – необходимо увеличить эту статью расходов, добавив в нее спортивные мероприятия.**

**4. Затраты на адаптацию новых сотрудников.** В компании «Глори Фуд» есть потребность в специалистах, которые должны четко понимать специфику работы именно в этой компании. Поэтому наставником необходимо выбирать сотрудника компании, который положительно зарекомендовал себя. Для того, чтобы сам наставник был заинтересован в обучении нового сотрудника, автор предлагает ввести дополнительные бонусы, как за сам процесс наставничества, так и за успешно пройденный испытательный срок новым сотрудником.

**5. Затраты на подбор персонала – процесс подбора персонала один из проблемных, и, в то же время, один из самых необходимых в жизни компании. Важная задача оптимизировать этот процесс, сделать максимально эффективным и низкокзатратным без потери качества.**

В ООО «Глори Фуд» вообще не планировался бюджет на подбор персонала. Руководство компании считает, что служба персонала должна сама справляться. Это неверно. Один специалист не может заменить собой несколько разных организаций с достаточно большими информационными и рекламными возможностями. Поэтому бюджет должен быть, но он должен иметь обоснование для поиска специалистов с учетом конкретной специфики, если «внутренние» резервы компании не могут обеспечить такими специалистами компанию.

**6. Затраты на мотивацию сотрудников.**

**6.1. Материальная мотивация.** С целью повышения мотивации автором предлагается использование командного бонуса за групповое достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж).

**6.2. Нематериальная мотивация – основная сложность применения системы нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного отдела необходима своя система мотивации.**

*В третьей главе «Развитие организационной культуры компании на основе управления неявными издержками» представлена методика оценки организационной культуры на основе OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), оценен комплекс неявных издержек на формирование организационной культуры ООО «Глори Фуд»,*

предложен алгоритм оптимизации неясных издержек на развитие организационной культуры компании.

Для решения поставленной в диссертационном исследовании задачи автором был использован инструмент оценки организационной культуры, предназначенный для диагностики культуры организации – методика OCAI. Она опирается на теоретическую модель под названием «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Согласно этой модели существует четыре основных доминирующих типа организационной культуры (клановая культура, иерархическая (бюрократическая), адхократическая (предпринимательская), рыночная), которые и вырисовываются на основании этой рамочной конструкции.

Оценка по методике конкурирующих ценностей организационной культуры ООО «Глори Фуд» дала следующие результаты (см. табл. 2).

Таблица 2

Баллы оценки «Теперь»	
А Клановая организационная культура Итого (ср. балл) = 105/6=17,5	В Адхократическая организационная культура Итого (ср. балл) = 55/6=9,2
С Иерархическая организационная культура Итого (ср. балл) = 225/6= 37,5	Д Рыночная организационная культура Итого (ср. балл) = 245/6 = 40,8
Баллы оценки «Предпочтительно»	
А Клановая организационная культура Итого (ср. балл) = 140/6 = 23,3	В Адхократическая организационная культура Итого (ср. балл) = 220/6 = 36,7
С Иерархическая организационная культура Итого (ср. балл) = 65/6 = 10,8	Д Рыночная организационная культура Итого (ср. балл) = 175/6 = 29,2

Таким образом, можно выделить приоритетные на сегодняшний день формы реализации организационной культуры в ООО «Глори Фуд»: иерархическая и рыночная. Прежде всего, это означает в значительной степени формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Руководители гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантий занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Кроме того вся деятельность направлена на выполнение поставленной задачи.

Далее были занесены данные на график профилей организационной культуры ООО «Глори Фуд» (см. рис. 1). Проведенное исследование перспективного видения развития организационной культуры руководства и менеджеров среднего звена компании показывает, что в целом общее мнение складывается в пользу сбалансированного развития всех типов

культуры с некоторым перевесом в сторону адхократичного типа культуры. Это позволило бы эффективно осуществлять деятельность, основанную на формировании динамичной предпринимательской сферы и творческого начала в работе. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов, на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придании значения высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Сотрудники нацеливаются на достижение индивидуальных результатов и проявляют активность и агрессивность. Это позволяет компании эффективно адаптироваться к внешней среде, завоевывать «свое место под солнцем», но также и порождает внутреннюю конкуренцию.

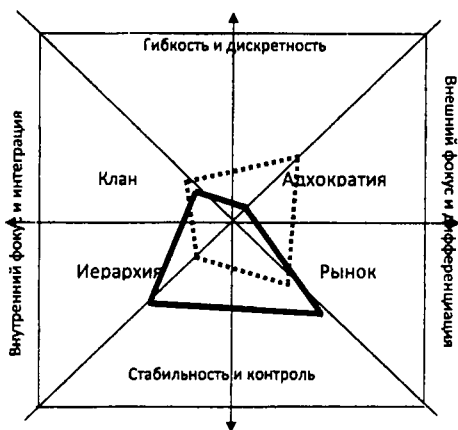


Рис. 1. Профиль организационной культуры ООО «Глори Фуд»

*Обозначения:*

- сплошной линией обозначено состояние организационной культуры ООО «Глори Фуд» в момент исследования;
- пунктирной линией обозначено планируемое состояние организационной культуры ООО «Глори Фуд» через 4-5 лет.

После проведения оценки организационной культуры компании автором была сформирована последовательность по оптимизации издержек на формирование организационной культуры, которая, по нашему мнению, позволит эффективно управлять развитием организационной культуры (см. рис.2).

Исходя из полученных в исследовании данных о текущем состоянии организационной культуры ООО «Глори Фуд», был сделан вывод о том, что нижеперечисленные издержки на развитие организационной культуры окажут положительное воздействие на процесс ее планируемого преобразования в течение нескольких лет:

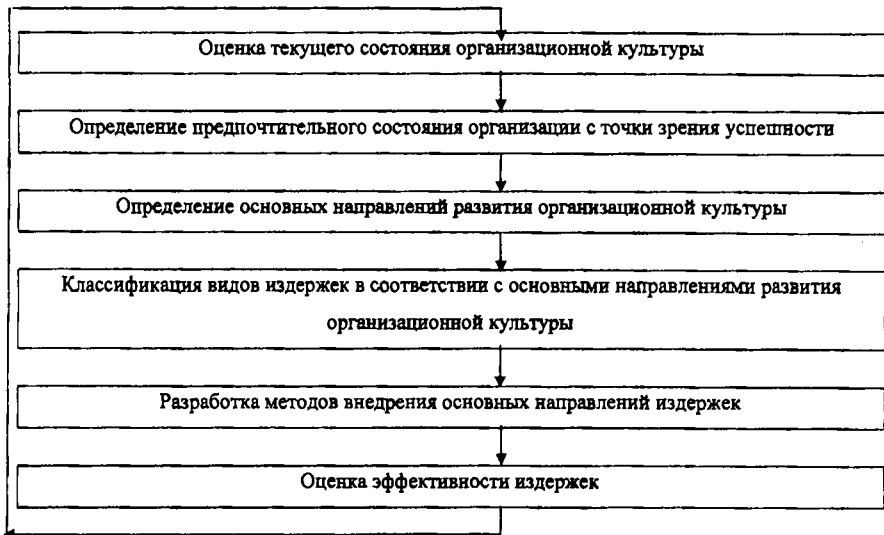


Рис. 2. Последовательность по оптимизации издержек на организационную культуру

1. оплата обучения по повышению квалификации и приобретению дополнительной квалификации и оплата учебных отпусков сотрудников;
2. доплата за совмещение профессий или должностей сотрудникам;
3. затраты на подготовку и адаптацию нового персонала, в т.ч. за наставничество;
4. материальное поощрение творческой и предпринимательской инициативы персонала, формирование кадрового резерва;
5. увеличение затрат на корпоративные мероприятия;
6. проведение тренингов по сплачиванию коллектива.

Таким образом, был сформирован план мероприятий по развитию организационной культуры ООО «Глори Фуд», который представлен в табл. 3.

Изменение взаимодействия элементов организационной системы управления персоналом должно базироваться в ООО «Глори Фуд» на таких ценностях, как: уважение к личности, высочайшие стандарты интеграции, новаторство, помощь потребителю (в т.ч. внутреннему), работа в команде, достижение личного качества, взаимное доверие.

На основании проведенного исследования были сформулированы нижеследующие предложения по усовершенствованию системы управления персоналом в ООО «Глори Фуд».

1. Для преодоления проблемы отсутствия знаний, навыков, умений или опыта по реализации полномочий, ответственности необходимо готовить персонал путем сочетания методов обучения и мотивации.

Таблица 3

План мероприятий по развитию организационной культуры ООО «Глори Фуд»	
Направление развития	Название мероприятия
1. Найм персонала	1. Разработка положения по отбору, приему, найму персонала в соответствии с обновленной политикой развития компании. 2. Согласование положения с руководителями направлений. 3. Утверждение положения. 4. Внедрение положения.
2. Адаптация персонала	1. Разработка положения по адаптации персонала, выделение наставников по направлениям деятельности, определение форм вознаграждения за наставничество. 2. Согласование положения с руководителями направлений. 3. Утверждение положения. 4. Внедрение положения.
3. Обучение и развитие персонала	1. Разработка программы обучения персонала организации на 2011-2013гг. 2. Согласование программы с руководителями направлений. 3. Утверждение программы. 4. Внедрение программы.
4. Развитие предпринимательской и творческой инициативы сотрудников	1. Разработка плана мероприятий по реорганизации деятельности подразделений. 2. Согласование плана мероприятий с руководителями направлений. 3. Утверждение плана мероприятий по реорганизации взаимодействия и развития персонала подразделений. 4. Осуществление плана.
5. Формирование кадрового резерва	1. Разработка положения по формированию кадрового резерва персонала. 2. Согласование положения с руководителями направлений. 3. Утверждение положения. 4. Внедрение положения.
6. Сплачивание коллектива на основе тренингов и корпоративных мероприятий	1. Разработка плана корпоративных мероприятий и тренингов. 2. Согласование плана мероприятий с руководителями направлений. 3. Утверждение плана мероприятий по совершенствованию организационной культуры. 4. Осуществление плана.

В табл. 4 представлены планируемые данные расходов на осуществление мероприятий по внутрифирменному обучению персонала в период с 2011 по 2013 гг.

Таблица 4

Смета расходов на мероприятия по внутрифирменному обучению персонала на 2011-2013 гг.

Мероприятие	2011 г.	2012 г.	2013 г.
программы обучения	10 000	15 000	15 000
взаимодействие с внешними провайдерами	20 000	25 000	20 000
обучение по программе повышения качества	25 000	35 000	40 000
переподготовка и повышение квалификации	35 000	65 000	60 000
работа с резервом	10 000	10 000	10 000
Итого	100 000	150 000	140 000

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится к двум основным этапам: оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов; анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени. Рекомендуется разделить показатели оценки персонала ООО «Глори Фуд» на несколько групп:

- результативности труда;
- профессионального поведения;
- развития личностных качеств.

Предлагается использовать методы с предварительным установлением показателей оценки, т. е. разработчик системы оценки определяет, что должно оцениваться, на какие признаки ориентируется оценщик.

2. Предлагается осуществлять подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто впоследствии может легко их перенять, подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями недостающих в организации ценностей и способных передавать их другим сотрудникам. Рекомендуется внедрить на практике систему замещения старых специалистов новыми, т. е. при которой старый сотрудник становится экспертом или советником, при этом он сохраняет свой оклад, а его место занимает новый сотрудник, подготовленный старым за дополнительное вознаграждение. Эта система позволит старым сотрудникам безболезненно уступать место своим молодым коллегам.

В табл. 5 представлены данные расходов на осуществление мероприятий по подбору сотрудников, внедрению системы замещения старых специалистов новыми в период с 2011 по 2013 гг.

Таблица 5

Смета расходов на мероприятия по подбору сотрудников, внедрению системы замещения сотрудников на 2011-2013 гг.

Мероприятие	2011 г.	2012 г.	2013 г.
1. Подбор и планирование персонала, в т.ч.:	100 000	125 000	140 000
планирование и прогнозирование потребности в кадрах	10 000	15 000	15 000
связь со службами занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников,	30 000	40 000	45 000
анализ кадрового потенциала, его оценка, маркетинг	15 000	15 000	20 000
профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников	45 000	55 000	60 000
2. Внедрение системы замещения сотрудников	150 000	160 000	180 000
Итого	250 000	285 000	320 000

Несмотря на то, что применяемые в организации методы обучения довольно-таки обширны, сформированной концепции обучения персонала все равно не существует, хотя, как оказалось, для сотрудников это – очень важный фактор. В связи с этим автором был предложен для применения в процессе обучения такой инструмент, как индивидуальный план развития. Эта идея легко реализуема, так как штат организации невелик и позволяет использовать индивидуальный подход к каждому.

3. В целях совершенствования системы оценки персонала в исследуемой организации ООО «Глори Фуд» предлагается внедрить два вида оценки:

- оценку кандидатов на вакантную должность;
- текущую периодическую оценку сотрудников организации.

4. В целях корректировки системы мотивации и стимулирования труда персонала автором предложено формировать заработную плату молодых специалистов только из постоянной части, не включая премию, так как, не обладая достаточным стажем, рассчитывать на существенную часть переменной компоненты им не приходится. Напротив, большую роль в работе с молодежью уделяют неденежным мотиваторам, в том числе нематериальным: большая роль уделяется помощи в продвижении и карьере. Подобное реформирование системы мотивации и стимулирования приведет к существенному сокращению издержек на оплату труда персонала, а именно уменьшение этой статьи расходов должно составить около 15%. Такое сокращение вызвано, очевидно, практическим устранением переменной части оплаты труда в структуре вознаграждения молодых специалистом и заменой ее на социальные нематериальные вознаграждения.

Внутрикорпоративная PR-деятельность в ООО «Глори Фуд» является инструментом формирования организационной культуры. В этих целях на предприятии рекомендуется использовать следующие PR-методы.

1. Информационные методы – это средства односторонней коммуникации, предназначенные для информирования работников организации о текущих событиях в рамках связей с общественностью:

- внутренние издания – информационный (корпоративный) бюллетень;
- иная печатная продукция, предназначенная для внутреннего распространения: поздравления, соболезнования, индивидуальная переписка, копии и выписки из официальных документов (репринты), отчеты и др.;
- корпоративный web-ресурс (страница, сайт, портал).

2. Аналитические методы внутренних связей с общественностью представляют собой средство односторонней (обратной) коммуникации, предназначенное для изучения мнений, настроений и ответной реакции работников организации:

- мониторинг откликов и отзывов работников организации на распространенную среди них ранее информацию;
- комплексный анализ проводимых среди работников организации итогов опросов, результатов анкетирования и т. п.

3. Коммуникационные методы внутренних связей с общественностью имеют главное достоинство – непосредственный контакт, личная коммуникация между работниками и руководством.

4. Методы кризисного и посткризисного реагирования – это средства повышения эффективности применения PR-средств и приемов. Этому способствует:

1) Подчеркнуто обдуманное и взвешенное отношение к каждому слову, обращенному к работникам организации.

2) Работа «на опережение», интенсификация информационного обмена в обоих направлениях;

3) Особое внимание к ответной реакции, проявлениям мнений и настроений работников, максимальная гибкость в вопросах связи с общественностью.

Организационные методы внутреннего PR представлены набором специальных мероприятий, проводимых для работников ООО «Глори Фуд» при непосредственном участии руководства. Среди этих мероприятий рекомендуется использовать в деятельности организации: собрания и заседания (как правило, приуроченные к дням общегосударственных, памятных и торжественных дат); вечера отдыха; соревнования; внутрикорпоративные праздники (День рождения организации, День открытых дверей, День молодых специалистов, День ветеранов).

Именно перечисленные мероприятия в соответствии со спецификой данной организации будут способствовать укреплению корпоративного духа среди работников организации в условиях неформальной, праздничной обстановки.

В целях повышения имиджа руководства и самой организации в глазах сотрудников, создания единой команды необходимо разработать эффективные мероприятия внутреннего PR. Мероприятия внутреннего PR позволят решать такие задачи, как донесение до каждого сотрудника ценностей, принятых в организации. С его помощью достигается повышение лояльности сотрудников, их заинтересованности в результате. Для обеспечения информирования работников организации о текущих событиях в рамках связей с общественностью рекомендуется использовать:

#### 1. Внутренние издания:

- листки новостей – это достаточно дешевое и доступное средство коммуникаций, они служат важным средством для объяснения менеджментом ООО «Глори Фуд» философии

- и политики организации, а также обеспечения двусторонней коммуникации, посредством выражения не только позиция менеджмента, но и мнения других сотрудников;
- ежегодные отчеты для сотрудников несут информационную и мотивационную функции, отражают деятельность и значительные события организации в течение года, при этом они несут и мотивационную функцию, неявно обращаясь к чувству корпоративной причастности, гордости сотрудников.

Расходы на внутренние печатные издания организации ООО «Глори Фуд» представлены в табл. 6.

Таблица 6

Расходы на внутренние издания					
Наименование издания	Регулярность выхода	Цена (руб.)	Тираж (шт.)	Стоимость в месяц (руб.)	Стоимость в год (руб.)
Корпоративная газета	1 публикация в месяц	18,4	30	552	6 624
Листки новостей	2 публикации в месяц	8,2	30	246	2 952
Ежегодные отчеты	1 раз в год	29,3	30	-	879
Всего:	37 публикаций в год			798	10 455

2. Корпоративный web-ресурс – корпоративный сайт содержит новости, события, материалы об организации, документы, а также форум, на котором можно обсудить интересующую тему или задать вопрос коллеге или руководителю. Корпоративный сайт позволит наладить коммуникации «сверху вниз» и «снизу вверх» – то есть информировать рядовых работников о грядущих переменах и решениях, принятых руководством. Не менее важно и руководству быть в курсе настроения в коллективе, понимать, знают ли работники о перспективах развития и каковы их представления о корпоративной культуре.

3. Электронная «горячая линия» дает возможность задать руководству организации интересующий сотрудника вопрос.

4. Внутренняя компьютерная сеть. С помощью электронной почты проводится информирование сотрудников, опросы и сбор их мнений методом мозгового штурма, а также обучение. Расходы на внутренние электронные средства коммуникации ООО «Глори Фуд» представлены в табл. 7.

5. Мониторинг откликов и отзывов работников организации на распространенную среди них ранее информацию по различным каналам коммуникаций.

6. Проведение среди работников организации опросов, анкетирования.

7. Выступления руководства.

8. Открытые интервью и письма.

Таблица 7

## Расходы на внутренние электронные средства коммуникации

Наименование	Стоимость в месяц (руб.)	Стоимость в год (руб.)
Корпоративный web-ресурс	12 000	16 000
Электронная «горячая линия»	1 000	2 000
Внутренняя компьютерная сеть	1 000	2 000
Всего:		20 000

9. Устные сообщения руководства.

10. Оглашение приказов руководства.

11. Собрания и заседания, приуроченные к дням общегосударственных памятных и торжественных дат.

12. Внутрикorporативные праздники (День рождения организации, День открытых дверей, День молодых специалистов, День ветеранов, Новый год) являются мощным инструментом, способным сплотить коллектив.

Расходы на организацию внутрикorporативных праздников, соревнований в ООО «Глори Фуд» (пять в год) оцениваются в 123544 руб в год.

13. Кодекс этики и поведения сотрудников, внедрение dress-code способствуют построению идеологии организации.

14. Доска объявлений соединяет потоки официальной и неофициальной внутрикorporативной информации, способствует улучшению производительности труда, сокращению потерь и инцидентов.

15. Работа по внутреннему PR при приеме на работу новых сотрудников – знакомство с коллективом, просмотр корпоративного фильма о фирме, прослушивание специального курса лекций для новичков. В итоге буквально через несколько дней новый работник будет иметь довольно полное представление о том, как устроена организация, каковы ее история и идеология.

Таким образом, в основе разработанных мероприятий в области совершенствования организационной культуры исследуемой организации лежат проблемы повышения эффективности действующей системы отбора и адаптации персонала, его мотивации.

Как показало проведенное исследование, для повышения эффективности издержек на развитие организационной культуры компании необходимо действовать по следующим направлениям:

1. значительное усиление адхоратической культуры;
2. поддержание клановой и рыночной культур;
3. ослабление иерархической культуры.

В свою очередь, это предполагает для клановой и рыночной культур:

- больше вовлечения в бизнес, т. е. для фирмы ООО «Глори Фуд» это может быть система участия персонала в прибылях фирмы;
- больше перекрестной и групповой работы. Для ООО «Глори Фуд» это может быть проведение совместных семинаров, консультаций, обсуждения текущих проблем, в том числе организационного характера, личных проблем персонала.

Ослабление иерархической культуры предполагает:

- больше децентрализованных решений, свободы в принятии решений;
- меньше контрольных пунктов и бюрократической волокиты;
- устранение бумажной работы.

Таким образом, автором дифференцированы этапы внедрения управленческих нововведений и контроль за их реализацией на 2011 год для ООО «Глори Фуд»:

- начальный (тактический) этап, который определяет правильность и эффективность избранных средств и методов управления организационной культурой, позволяет определить стратегические направления – 3 месяца: январь – март;
- рабочий (с условиями пролонгации) – определяет возможность планирования бюджета затрат на мероприятия по усовершенствованию системы управления корпоративной культурой — 6 месяцев: апрель – сентябрь.

В табл. 9 представлены данные расходов на реализацию разработанных мероприятий по усовершенствованию организационной культуры данной организации в 2011–2013 гг.

Таблица 9

Смета расходов на мероприятия по усовершенствованию организационной культуры ООО «Глори Фуд» на 2011-2013 гг., руб.

Название	2011	2012	2013
<b>1. Мероприятия по усовершенствованию мотивации</b>	<i>570 000</i>	<i>505 000</i>	<i>440 000</i>
1.1. Проведение организационной подготовки подразделений	25 000	15 000	10 000
1.2. Изменение системы мотивации персонала и проверка результативности	50 000	40 000	30 000
1.3. Внедрение материальных стимулов	175 000	150 000	100 000
1.4. Премии, бонусы	230 000	200 000	200 000
1.5. Внедрение нематериальных стимулов	90 000	100 000	100 000
<b>2. Мероприятия в области развития организационной культуры</b>	<i>683 455</i>	<i>771 000</i>	<i>773 000</i>
2.1. Усовершенствование системы оценки персонала	258 000	270 000	250 000
2.2. Внутрифирменное обучение персонала	100 000	150 000	140 000
2.3. Внедрение системы внутреннего PR	75 455	66 000	63 000
2.4. Подбор и адаптация персонала	100 000	125 000	140 000
2.5. Создание системы замещения старых специалистов новыми	150 000	160 000	180 000
<b>Итого</b>	<i>1 253 455</i>	<i>1 276 000</i>	<i>1 213 000</i>

Об экономической эффективности рекомендованных мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «Глори Фуд» можно судить по тому экономическому результату, который может быть достигнут от реализации данных мероприятий. Экономический результат определяется разностью между прибылью от дополнительного товарооборота, полученного под воздействием мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры, и расходами на них. Для расчета экономического эффекта была использована формула:

$$\mathcal{E} = \frac{T_d \times H_T}{100} - (U_p + U_d), \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект, руб.;

$T_d$  – дополнительный товарооборот от проведенных мероприятий, руб.;

$H_T$  – торговая надбавка на товары, в % к цене реализации;

$U_p$  – расходы на указанные мероприятия по повышению качества, руб.;

$U_d$  – дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

Уровень экономического эффекта от мероприятий по реализации управленческих нововведений на период с 2011 по 2013 годы можно оценить на основе данных табл. 10.

Таблица 10

Показатели прироста издержек и экономического эффекта от нововведений в ООО «Глори Фуд», руб.

Показатели	2011	2012	2013	2012 г. к	2013 г. к	2013 г. к
				2011 г., %	2012 г., %	2011 г., %
Затраты	1253455	1276000	1213000	101,8	95,1	96,8
Экономический эффект <sup>3</sup>	1621007	1897756	1908756	117,1	100,5	117,8

Оценка экономической эффективности затрат на проведение мероприятий по совершенствованию предпринимательской деятельности показала, что экономический эффект от нововведений уже к концу 2011 г. увеличился на 68,70%, в 2012 г. по плану ожидается рост на 10,1%, а в 2013 г. – на 16%. Эти показатели являются доказательством эффективности рекомендованных мероприятий по улучшению кадровой политики в ООО «Глори Фуд».

Для стоимостной оценки экономических результатов ( $P_{y1}$ ) проектных мероприятий, автор воспользовался следующими показателями экономического эффекта, рассчитываемыми по формулам:

1. Повышение производительности труда сотрудников за счет ускорения обучения, переподготовки и повышения квалификации:

$$P_{y1} = \mathcal{C} * \mathcal{C}_p * \left[ \frac{T_o}{T_n} + \Phi * \left( 1 - \frac{100}{100 + \Delta\Pi} \right) \right], \quad (2)$$

<sup>3</sup> Планируемый прирост прибыли при изменении организационной культуры ООО «Глори Фуд».

где  $Ч$  – численность работников, прошедших обучение, чел. (5 чел.)  
 $Ц_p$  – стоимость одного часа работы работника, руб. (125 руб.);  
 $T_o$  – время ускорения обучения, мес. (2 мес.);  
 $T_n$  – планируемое время обучения, мес. (2,5 мес.);  
 $\Phi$  – годовое фонд рабочего времени одного работника, ч (246000 ч.);  
 $\Delta\Pi$  – повышение производительности труда, % (25%).  
 Отсюда,

$$P_{y1} = 5 * 125 * \left[ \frac{2}{2,5} + 246000 * \left( 1 - \frac{100}{100 + 0,25} \right) \right] = 384029 \text{ руб.}$$

Получается, что повышение производительности труда работников за счет ускорения обучения, переподготовки и повышения квалификации приносит 384 тыс.руб. в месяц, в год соответственно – 4608 тыс.руб.

2. Снижение текучести работников:

$$P_{y1} = P * \left( 1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right), \quad (3)$$

$$P = Z_o * Ч_o * K_c * K_o, \quad (4)$$

где,  $K_1^T, K_2^T$  – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести в 2011 г., % (4,5% и 4,2% соответственно);

$Z_o$  – среднедневной заработок одного работника, руб. (1000 руб.);

$Ч_o$  – количество неотработанных человеко-дней в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника (20 чел./дн.);

$K_c$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога (1,34);

$K_o$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату (1,07).

$$\text{Отсюда: } P_{y1} = P * \left( 1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right) = 21401 * \left( 1 - \frac{4,2}{4,5} \right) = 1426,7 \text{ (руб./день),}$$

$$P = Z_o * Ч_o * K_c * K_o = 1000 * 20 * 1,34 * 1,07 = 21401.$$

Следовательно, снижение текучести работников после внедрения предложений по развитию организационной культуры может принести 1426,7 руб. в день, соответственно в год эта сумма может составить:  $1426,7 * 249$  (рабочих дней в году) = 355256,6 (руб./год).

К числу позитивных изменений в результате корректировки концепции развития организационной культуры можно отнести следующее:

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей новых работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений благодаря разработанным мероприятиям можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.) благодаря внедрению курса лекций для новичков;
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

В заключении диссертационного исследования сформулированы и обобщены полученные результаты.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ АВТОРА:**

**Публикации в ведущих рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК РФ:**

1. Алиханов А.А. Структура издержек на формирование организационной культуры // Вестник Академии. 2011, №1. – 0,5 п.л.
2. Алиханов А.А. Управление трудом и издержками персонала при формировании организационной культуры // Вестник Института Дружбы Народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством». 2011, № 1[17]. – 0,63 п.л.
3. Алиханов А.А. Стратегия сокращения издержек и формирование корпоративной культуры // Вестник Южно-Уральского Государственного Университета. Вып. 16. 2010, № 39 [215]. – 0,88 п.л.
4. Алиханов А.А. Издержки на оплату труда в процессе развития корпоративной культуры в коммерческой организации // Вестник Института Дружбы Народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством». 2010, № 3 [15]. – 1,06 п.л.

**Прочие публикации:**

5. Алиханов А.А. Формирование корпоративных культур в России: положительные и отрицательные стороны / Эффективность реализации современной политики государства: опыт регионов и перспективы развития. Материалы IV региональной научно-практической конференции. М.: РГТУ, 2010. – 0,44 п.л.
6. Алиханов А.А. Организационная культура: основные концепции // Актуальные проблемы современной цивилизации. НОУ ВПО ИГУПИТ. 2009, № 1. – 0,63 п.л.
7. Алиханов А.А. Развитие организационной культуры // Актуальные проблемы современной цивилизации. НОУ ВПО ИГУПИТ. 2009, № 2. – 0,88 п.л.

Напечатано в типографии  
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета  
имени Г. В. Плеханова».  
Тираж 125 экз. Заказ № 70 -з.

2